Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

УДК 65.01:330.131(07)
Б 59

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ
Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № 12 від «28» _серпня_ 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ, протокол № 11 від «26» _серпня_ 2026 року.

Завідувач кафедри логістики та підприємництва _____ Д.В. Смолич

Укладач: _____ І.В. Кривов'язюк, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ;

Рецензент: _____ Л.Г. Ліпич, доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ.

Відповідальний за випуск: _____ Д.В. Смолич, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ.

Б 59 **Бізнес-стратегія:** конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Кривов'язюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

Методичне видання складено відповідно до діючої авторської програми курсу «Бізнес-стратегія» з метою поглиблення знань здобувачів вищої освіти ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» та надання методичної допомоги з питань оволодіння матеріалами курсу. Розкрито сутність основних тем, що вимагають опанування студентами та список рекомендованих до опрацювання джерел.

© Кривов'язюк І.В., 2026

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває формування ефективної бізнес-стратегії. Здатність суб'єктів підприємництва визначати довгострокові пріоритети, раціонально використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та створювати стійкі конкурентні переваги є важливою передумовою забезпечення його результативної діяльності та сталого розвитку.

Метою вивчення дисципліни «Бізнес-стратегія» є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних навичок щодо розроблення, обґрунтування, вибору, реалізації та оцінювання бізнес-стратегій суб'єктів підприємництва з урахуванням особливостей конкурентного середовища, стратегічного потенціалу, інноваційних можливостей та умов невизначеності.

Конспект лекцій охоплює десять взаємопов'язаних тем, у яких послідовно розкриваються теоретичні основи бізнес-стратегії, особливості формування місії та цілей бізнесу, типологія стратегій та інноваційні практики, методичні підходи до розроблення й оцінювання стратегічних рішень. Окрему увагу приділено алгоритмам стратегічного вибору, переосмисленню бізнес-стратегії, побудові та оцінюванню бізнес-моделей, управлінню невизначеністю, можливостями й підприємництвом, організаційним механізмам реалізації стратегії та стратегічному контролю. Завершальна тема присвячена аналізу бізнес-стратегій передових компаній світу й можливостям використання їхнього досвіду в практиці українських підприємств.

Опрацювання матеріалів дисципліни сприятиме розвитку стратегічного мислення, здатності системно оцінювати бізнес-середовище, виявляти перспективні напрями розвитку суб'єктів підприємництва, обґрунтовувати управлінські рішення та забезпечувати їх практичну реалізацію. Набуті знання та навички становитимуть важливу складову професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері підприємництва, торгівлі та бізнес-адміністрування.

Конспект лекцій призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Матеріали видання можуть використовуватися під час аудиторного навчання, самостійного опрацювання теоретичних положень дисципліни, підготовки до практичних занять і підсумкового контролю знань.

Для узагальнення авторських матеріалів і форматування конспекту лекцій використано ChatGPT на базі моделі GPT-6 від компанії OpenAI.

ТЕМА 1. ТЕОРІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

План лекції

1.1. Тенденції та умови розвитку сучасного управління бізнесом.

1.2. Стратегічна орієнтація бізнесу. Форми та процедури відображення стратегічного аспекту бізнес-діяльності.

1.3. Сутність бізнес-стратегії та її визначальні характеристики.

1.4. Загальні принципи формування бізнес-стратегії.

1.5. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст бізнес-стратегії.

1.1. Тенденції та умови розвитку сучасного управління бізнесом

Сучасне управління бізнесом формується на перетині трьох векторів: цифрової трансформації, стейкхолдерської моделі вартості та геоекономічної турбулентності. Успішні компанії переходять від «процесно-ієрархічних» до «продуктово-платформених» операційних моделей, поєднуючи гнучкість і масштаб, керуючи рішеннями на основі даних і ризиків, інтегруючи управління змінами, кіберстійкість, комплаєнс і фінансову дисципліну.

Нині бізнес працює в умовах високої невизначеності: технологічні зсуви (генеративний ШІ, автоматизація знань), зростаючі регуляторні вимоги до даних та стійкості, перебудова ланцюгів постачання, зміна поведінки споживачів, дефіцит кваліфікованих кадрів. Це зумовлює перехід до керування на принципах системного мислення, керованої експериментальності, мікросервісної архітектури бізнесу (малі автономні команди), прозорої метрикології та дисципліни виконання.

Для подальшого аналізу тенденцій та умов розвитку сучасного управління бізнесом важливо брати до уваги цільову спрямованість теоретико-методологічних положень окремих теорій, концепцій, моделей та технологій:

– Вартісно-орієнтоване управління: максимізація довгострокового ROIC/ROCE та грошових потоків.

– Стейкхолдерська модель: баланс інтересів клієнтів, працівників, власників, партнерів і суспільства; інтеграція ESG у стратегію.

– Комплексність і збереження стійкості: прийняття рішень в умовах невизначеності, «портфельність» гіпотез, адаптивна резильєнтність.

– Lean/TOC/Six Sigma: усунення втрат, вузьких місць, варіацій; побудова «потоку цінності».

– Data-driven & behavioral: управлінські рішення на базі доказів, з урахуванням поведінкових упереджень та дизайну інтервенцій.

– Амбідекстрія: одночасне «експлуатування» існуючого бізнесу та «дослідження» нових зростань.

Також слід звернути увагу, що відбулися суттєві зміни у використанні найбільш популярних інструментів управління бізнесом, зі зміщенням акцентів на цифрові перетворення та забезпечення адаптивності в умовах зростання турбулентності зовнішнього ринкового середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. 25 найпопулярніших інструментів управління

2017	2023
1. Розширена аналітика	1. Гнучке управління
2. Гнучке управління	2. Штучний інтелект і машинне навчання
3. Збалансована система показників	3. Програми управління клієнтським досвідом
4. Бенчмаркінг	4. Дизайн-мислення
5. Реінжиніринг бізнес-процесів	5. Цифрова трансформація
6. Програми управління змінами	6. Web3 та блокчейн
7. Зменшення складності	7. Програми управління змінами
8. Основні компетенції	8. Системи залучення співробітників
9. Аналіз шляху клієнта	9. Гнучкі моделі роботи
10. Управління взаємовідносинами з клієнтами	10. Встановлення мети, місії та візії
11. Системи задоволеності клієнтів	11. Реінжиніринг бізнес-процесів
12. Сегментація клієнтів	12. Зменшення складності
13. Цифрова трансформація	13. Lean Six Sigma
14. Системи залучення співробітників	14. Управління ланцюгом поставок
15. Інтернет речей	15. Тотальне управління якістю
16. Злиття та поглинання	16. Бюджетування з нульової бази
17. Встановлення місії та бачення	17. Збалансована система показників
18. Управління часом організації	18. Корпоративний венчурний капітал
19. Моделі оптимізації цін	19. Динамічне стратегічне планування та бюджетування
20. Сценарне та непередбачене планування	20. Цілі та ключові результати
21. Стратегічні альянси	21. Аналіз сценаріїв та планування на випадок надзвичайних ситуацій
22. Стратегічне планування	22. Стратегії стейкхолдерів
23. Управління ланцюгом поставок	23. Декарбонізація (↓ викидів CO_2)
24. Всебічна система управління якістю	24. Програми різноманітності, рівності та інклюзії (DEI)
25. Бюджетування з нульової бази	25. Програми екологічного, соціального та управлінського (ESG) розвитку

https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/#

Сучасні виклики значною мірою впливають на формування тенденцій та умов розвитку сучасного управління бізнесом, які доцільно звести до наступних:

1.ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ:

– цифровізація економіки та поширення цифрових платформ; стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ);

– геоекономічна фрагментація: перенесення виробництва та постачання до дружніх країн, наближення виробничих потужностей до основних ринків збуту, формування регіональних економічних об’єднань;

– демографічні зміни та ринок праці: старіння населення, нестача фахівців із цифровими навичками;

– перехід до відновлюваних джерел енергії, кліматичні ризики та розвиток економіки замкненого циклу;

– зміна поведінки споживачів: орієнтація на цінності під час придбання товарів і послуг, захист особистої інформації, використання взаємопов'язаних каналів продажу й обслуговування;

– посилення кібернетичних загроз, удосконалення нормативного регулювання використання даних та зростання значення безпеки;

– нестабільність фінансових ринків, зростання вартості залучення капіталу та посилення уваги до ефективності господарської діяльності.

2.ТЕХНОЛОГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЇХНІ УПРАВЛІНСЬКІ НАСЛІДКИ:

– генеративний штучний інтелект та автоматизація інтелектуальної праці: прискорення наукових досліджень і розробок, маркетингової діяльності та обслуговування споживачів; необхідність упровадження систем управління штучним інтелектом і контролю якості його результатів;

– дані та аналітика нового покоління: управління основними довідковими даними, створення каталогів даних, запровадження показників якості інформації, розвиток самостійного доступу працівників до аналітичних інструментів;

– хмарні технології та взаємодія програмних систем через стандартизовані програмні інтерфейси: гнучкість масштабування діяльності та забезпечення сумісності інформаційних систем;

– інтернет речей, промисловий інтернет речей та цифрові двійники: підвищення прозорості виробничих операцій, прогнозування потреб у технічному обслуговуванні, оптимізація запасів і забезпечення якості;

– кібербезпека, резервне копіювання та відновлення інформаційних систем: інтеграція вимог безпеки в проєктування й організацію бізнес-процесів;

– розроблення програмних рішень із мінімальним використанням програмного коду або без програмування та інтелектуальний аналіз процесів: прискорене вдосконалення діяльності без накопичення технічних проблем і надмірних витрат на підтримку інформаційних систем.

3.ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА СПОСОБИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ:

– продуктово-платформна модель управління: міжфункціональні команди, відповідальні за фінансові результати; поетапні плани створення цінності; проєктування послуг та процесів обслуговування;

– управління цілями: поєднання системи цілей і ключових результатів зі збалансованою системою показників; визначення головного показника стратегічного успіху для узгодження діяльності підрозділів;

– роль підрозділів управління проєктами та досягненням стратегічних результатів: перехід від традиційного контролю строків і бюджетів до управління сукупністю проєктів, створюваною цінністю, ризиками та організаційними змінами;

– трансформація управлінського лідерства: перехід від директивного керівництва до підтримувального лідерства, орієнтованого на розвиток працівників, формування психологічної безпеки та постійне навчання;

– регулярні управлінські процедури: щотижневий аналіз результатів діяльності на основі даних, щоквартальний перегляд сукупності проєктів та ініціатив, систематичне оцінювання результатів виконаної роботи й визначення напрямів удосконалення.

4.СТРАТЕГІЯ ТА СУКУПНІСТЬ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ:

– сценарне планування із формуванням трьох-чотирьох можливих сценаріїв розвитку, створення альтернативних можливостей для дій в умовах невизначеності, забезпечення гнучкості стратегічних рішень;

– напрями зростання: розширення ринків збуту та асортименту продукції, розвиток цифрових платформ, перехід від продажу продукції до комплексного надання послуг, формування партнерських мереж, використання злиттів і поглинань як інструменту збільшення вартості бізнесу;

– фінансова дисципліна: визначення мінімально прийнятної норми дохідності інвестицій, середньозваженої вартості капіталу, установлення пріоритетності ініціатив за чистою приведеною вартістю, економічною доданою вартістю, внутрішньою нормою дохідності, строком окупності, а також за співвідношенням очікуваного ефекту та необхідних зусиль;

– управління ціноутворенням: установлення цін відповідно до сприйманої споживачами цінності, аналіз цінової еластичності попиту, формування структури цін та оцінювання доходів і витрат у розрахунку на одиницю продукції, послуги або клієнта.

5.ОПЕРАЦІЙНА ДОСКОНАЛІСТЬ:

– ощадливе виробництво, методологія «Шість сигм» і теорія обмежень: скорочення тривалості виробничих циклів, зменшення мінливості процесів та обсягів запасів; використання теорії обмежень для підвищення пропускної спроможності виробничих систем;

– інтеграція розроблення, впровадження та експлуатації цифрових продуктів, інженерія надійності інформаційних систем: підвищення частоти випуску оновлень, забезпечення стабільності та надійності роботи, скорочення часу відновлення після збоїв;

– узгоджене планування продажів та операційної діяльності, комплексне бізнес-планування: збалансування попиту й пропозиції, підвищення спроможності ланцюгів постачання, забезпечення своєчасного та повного виконання замовлень, підвищення точності прогнозування;

– автоматизація процесів: роботизована та інтелектуальна автоматизація, інтелектуальний аналіз процесів, автоматизоване опрацювання документів, використання цифрових програмних помічників;

– управління якістю: загальне управління якістю, системи управління якістю, статистичне регулювання процесів; забезпечення якості безпосередньо на етапах проєктування та виконання виробничих операцій.

6.ДАНІ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА УПРАВЛІННЯ МОДЕЛЯМИ:

– управління даними: визначення відповідальних за окремі предметні області даних, створення інформаційних каталогів, установлення правил доступу, забезпечення захисту персональної інформації та дотримання етичних принципів, контроль якості даних;

– управління життєвим циклом моделей машинного навчання та великих мовних моделей: розроблення, перевірка, упровадження, спостереження за змінами характеристик моделей та їхньою результативністю; проведення порівняльних випробувань і контрольованих експериментів;

– оцінювання результативності штучного інтелекту: визначення приросту продуктивності праці, точності результатів, скорочення витрат, показників ризику, контроль помилок та алгоритмічних упереджень;

– розроблення запитів до систем штучного інтелекту та методів оцінювання їхньої якості: створення наборів перевірочних завдань для виявлення погіршення результатів, захист від шкідливого втручання через вхідні запити, дотримання принципу надання мінімально необхідних прав доступу.

7.ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ:

– рентабельність інвестованого та залученого капіталу як основні показники ефективності; управління оборотним капіталом, тривалістю грошового циклу, строками погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, періодом обороту запасів;

– економічна додана вартість і грошова рентабельність інвестицій для стратегічного оцінювання діяльності суб’єктів підприємництва; економічна додана вартість = чистий операційний прибуток після оподаткування – середньозважена вартість капіталу × інвестований капітал;

– економіка одиниці продукції або клієнта: витрати на залучення одного клієнта, сукупна цінність клієнта протягом усього періоду співпраці, строк окупності витрат на залучення, маржинальний дохід; сукупна цінність клієнта ≈ середній дохід від клієнта за період × частка валового прибутку в доході × середня тривалість співпраці у відповідних періодах;

– фінансове планування та аналіз нового покоління: динамічне планування на основі ключових чинників результативності, безперервне оновлення прогнозів, сценарне моделювання, перевірка стійкості фінансових показників до несприятливих змін;

– комплексне управління процесами формування доходів: створення єдиного процесу взаємодії з клієнтом від маркетингового залучення до отримання виручки, узгодження стандартів обслуговування між підрозділами, забезпечення прозорості показників результативності.

8.МАРКЕТИНГ, ПРОДАЖІ ТА ДОСВІД СПОЖИВАЧІВ:

– підхід, заснований на визначенні завдань і потреб, для задоволення яких споживач обирає продукцію або послугу; формування ціннісної пропозиції, організація взаємопов'язаних каналів взаємодії з клієнтами, персоналізація обслуговування та забезпечення захисту персональних даних на етапі проєктування послуг;

– зростання бізнесу завдяки цінності самого продукту та розвиток комплексного обслуговування як моделей залучення клієнтів і отримання доходів;

– управління лояльністю: оцінювання готовності клієнтів рекомендувати підприємство, зручності взаємодії та задоволеності обслуговуванням; аналіз повторних покупок, рекомендацій, відтоку клієнтів і тривалості їх утримання;

– соціальні мережі та лідери громадської думки: використання мережевих ефектів, управління репутацією, забезпечення захисту ділової репутації та позитивного сприйняття торговельної марки.

9.ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЛОГІСТИКА:

– планування з урахуванням ризиків: моделювання можливих ситуацій за принципом «що буде, якщо», використання кількох каналів постачання, формування страхових запасів, залучення двох або більше незалежних постачальників;

– наближення виробничих потужностей і постачальників до основних ринків збуту, співпраця з постачальниками з дружніх країн, локалізація ключових виробничих ланок, посилення контролю за забезпеченням критично важливими складовими;

– управління запасами: класифікація матеріальних ресурсів за вартісною значущістю та передбачуваністю попиту, установлення правил поповнення запасів за мінімальним і максимальним рівнями або фіксованим розміром замовлення та пороговим рівнем запасів, визначення цільового рівня обслуговування та страхових запасів з урахуванням мінливості попиту;

– цифрові двійники та промисловий інтернет речей: оцінювання загальної ефективності обладнання, прогнозне технічне обслуговування, управління енергоспоживанням, забезпечення простежуваності продукції;

– основні показники: частка замовлень, виконаних своєчасно та в повному обсязі; загальна ефективність обладнання; частка замовлень, виконаних без помилок; співвідношення логістичних витрат і доходу; тривалість обслуговування замовлень; обсяг викидів вуглекислого газу на одиницю продукції.

10.ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЛІДЕРСТВО:

– перехід до організаційних моделей, заснованих на професійних навичках: формування класифікації компетентностей, створення внутрішніх систем пошуку та залучення працівників до проєктів, підвищення кваліфікації й професійна перепідготовка;

– сучасне управління результативністю праці: використання системи цілей і ключових результатів, постійний зворотний зв'язок, розвиток управлінських компетентностей, підтримка добробуту працівників і запобігання професійному вигоранню;

– поєднання дистанційної та очної форм роботи: асинхронна взаємодія, розвиток цифрової грамотності, дотримання правил кібербезпеки, організація захищеної співпраці;

– етика й організаційна культура: прозорість управлінських рішень, відповідальність, довіра, психологічна безпека та підтримка командної взаємодії.

11.ЕКОЛОГІЧНА, СОЦІАЛЬНА Й УПРАВЛІНСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ ТА ДОТРИМАННЯ НОРМ:

– інтеграція екологічних, соціальних та управлінських чинників у стратегію підприємства: оцінювання кліматичних ризиків, підвищення енергоефективності, раціональне використання водних ресурсів, управління відходами, забезпечення соціальної відповідальності в ланцюгах постачання;

– підготовка нефінансової звітності та незалежна перевірка показників сталого розвитку; створення цифрової історії змін даних і підтвердження їхнього походження для забезпечення можливості перевірки;

– управління дотриманням законодавчих і нормативних вимог: антикорупційні заходи, захист персональних даних, управління санкційними ризиками, формування культури правомірної та відповідальної діяльності;

– узгодження цілей екологічної, соціальної й управлінської відповідальності із системою винагороди керівництва та ключовими показниками створення вартості суб'єктів підприємництва.

12.КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ:

– модель трьох ліній захисту: операційні підрозділи, функції управління ризиками та внутрішній аудит; визначення ролі наглядової ради, комітетів з управління ризиками та технологічного розвитку;

– комплексне управління ризиками суб'єктів підприємництва: формування карти ризиків з урахуванням їхнього можливого впливу, імовірності виникнення та складності виявлення; розроблення планів реагування, установлення ключових показників ризику;

– кібернетична стійкість: поділ інформаційних мереж на захищені частини, резервування критично важливих ресурсів, розроблення планів забезпечення безперервності діяльності та відновлення після надзвичайних ситуацій, проведення регулярних навчань і перевірок готовності;

– урахування ризиків під час прийняття управлінських рішень: визначення чистої приведеної вартості та внутрішньої норми дохідності з поправкою на ризик, оцінювання фінансової вартості ризиків.

13.УМОВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ:

– ринкові умови: інтенсивність конкуренції, галузева структура, переговорна сила учасників ринку, бар'єри входження на ринок, зближення та взаємопроникнення технологій;

– інституційні умови: якість нормативно-правового середовища, доступ до правосуддя, захист прав інвесторів, спрощення державного регулювання, розвиток цифрових державних послуг;

– технологічні умови: доступність інфраструктури даних і хмарних обчислень, рівень кібернетичних загроз, дотримання стандартів сумісності інформаційних систем;

– соціальні умови: розвиток людського капіталу, якість освіти, професійна та територіальна мобільність населення, міграційні тенденції, культура підприємницької діяльності;

– фінансові умови: вартість капіталу, доступність фінансових ринків, можливості залучення венчурного, експортного, грантового та інших видів фінансування;

– інфраструктурні та безпекові умови: стійкість енергетичної системи, розвиток транспортних шляхів і логістичних сполучень, захищеність критичної інфраструктури;

– український контекст: європейська інтеграція, повоєнне відновлення економіки, переміщення суб'єктів підприємництва у безпечніші регіони, розвиток галузевих і територіальних об'єднань підприємств, державні програми підтримки малого та середнього підприємництва, цифрові державні послуги та електронні реєстри.

14.МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА:

– основні напрями оцінювання зрілості суб'єктів підприємництва: стратегія, операційна діяльність, дані та штучний інтелект, технології, персонал, екологічна й соціальна відповідальність, управління ризиками, корпоративне управління;

– рівні організаційної зрілості: 1) фрагментований рівень – відсутність узгоджених підходів, розрізнені процеси та інструменти управління; 2) стандартизований рівень – запровадження єдиних правил, процедур і стандартів діяльності; 3) інтегрований рівень – узгодження процесів, інформаційних систем і управлінських рішень; 4) оптимізований рівень – систематичне вдосконалення процесів на основі даних та оцінювання результативності; 5) координований рівень взаємодії в партнерській мережі – узгоджене управління взаємопов'язаними процесами суб'єктів підприємництва та їх партнерів;

– інструменти діагностики: інтелектуальний аналіз бізнес-процесів, перевірка якості даних, дослідження організаційної культури, фінансова діагностика, порівняльний аналіз результативності з найкращими галузевими практиками;

– результат діагностики: поетапний план інвестування в підвищення організаційної зрілості з визначенням ключових показників результативності та очікуваної економічної віддачі.

15.ПОЕТАПНИЙ ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (12–24 МІСЯЦІ):

– перший етап (0–3 місяці): проведення оперативного оцінювання стану суб'єктів підприємництва, формування карти створення цінності, визначення пріоритетності управлінських ініціатив, створення механізмів координації проєктів та управління даними і штучним інтелектом, реалізація експериментальних проєктів із використання ШІ, упровадження базових заходів кібербезпеки;

– другий етап (4–9 місяців): поширення успішних управлінських рішень, оптимізація наскрізних бізнес-процесів, уніфікація даних, упровадження узгодженого планування продажів та операційної діяльності, розвиток управлінських компетентностей керівників;

– третій етап (10–18 місяців): розвиток цифрових платформ і партнерських мереж, оптимізація сукупності інвестиційних проєктів, інтеграція екологічних, соціальних та управлінських цілей, перегляд системи винагороди працівників і ключових показників результативності;

– четвертий етап (19–24 місяці): підвищення операційної стійкості, упровадження повноцінного управління життєвим циклом моделей машинного навчання, створення цифрових двійників основних бізнес-процесів, випуск нових продуктів та їх оновлень, розширення стратегічного партнерства.

16.КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ:

– зростання: виручка, рентабельність, частка ринку, строк окупності витрат на залучення клієнта, співвідношення сукупної цінності клієнта та вартості його залучення;

– фінансова ефективність: рентабельність інвестованого капіталу, економічна додана вартість, прибутковість продажів, тривалість грошового циклу, продуктивність праці одного працівника;

– операційна діяльність: частка замовлень, виконаних своєчасно й у повному обсязі; загальна ефективність обладнання; тривалість виведення нового продукту на ринок; частка продукції з дефектами; готовність клієнтів рекомендувати підприємство; зручність обслуговування; рівень відтоку клієнтів;

– дані та штучний інтелект: точність моделей, ступінь зміни їхніх характеристик у часі, частка автоматизованих операцій, тривалість формування відповіді, охоплення процесів перевірочними випробуваннями;

– екологічна та соціальна відповідальність і ризики: обсяг викидів парникових газів у перерахунку на одиницю продукції, рівень виробничого травматизму, кількість порушень кібербезпеки, випадки недотримання нормативних вимог;

– людський капітал: плинність персоналу, рівень залученості працівників, укомплектованість критично важливих посад, кількість годин професійного навчання.

17.ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕКОСИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ:

– основні корпоративні інформаційні системи: системи планування ресурсів суб'єктів підприємництва; управління взаємовідносинами з клієнтами; управління ланцюгами постачання, складською та транспортною логістикою; управління виробничими операціями; управління життєвим циклом продукції; управління персоналом; фінансового планування й аналізу; управління якістю; управління виробничими та іншими матеріальними активами;

– координація та інтеграція інформаційних систем: хмарні платформи інтеграції програмних рішень, засоби централізованого управління програмними інтерфейсами, системи автоматизації та управління робочими процесами, інтелектуальний аналіз процесів, роботизована автоматизація;

– дані та ШІ: корпоративні сховища даних, об'єднані середовища зберігання й аналітичного опрацювання інформації, системи управління основними довідковими даними, каталоги даних, засоби бізнес-аналітики, платформи машинного навчання, системи проведення експериментів та оцінювання моделей;

– інформаційна безпека: системи управління цифровою ідентифікацією та доступом, управління привілейованими обліковими записами, запобігання витоку інформації, збирання й аналіз подій інформаційної безпеки, автоматизоване реагування на кібернетичні загрози, резервне копіювання та відновлення даних;

– принципи вибору технологічних рішень: оцінювання сукупної вартості володіння, забезпечення сумісності інформаційних систем, незалежність від окремих постачальників технологій, відповідність вимогам інформаційної безпеки, надійність і зрілість партнерської технологічної мережі.

2026 рік являє собою поворотний момент в управлінні організаціями та в тому, як лідери думають про роботу, людей та продуктивність. Менеджмент менше зосереджений на владі та більше на узгодженості, підзвітності та гнучкості.

Визначальними рисами успішних організацій є:

1.Етичний інтелект у прийнятті рішень.

2.Вільне володіння ШІ на всіх рівнях.

3.Адаптивні структури , що реагують на зміни.

4.Психологічно безпечне середовище , що сприяє інноваціям.

Майбутнє менеджменту полягає не в управлінні технологіями чи людьми окремо, а в розумінні того, як обидва аспекти взаємодіють у системах спільної відповідальності та довіри. У 2026 році менеджери не просто керують командами, вони створюють екосистеми, де технології, етика та людський потенціал процвітають разом.

Глобальну економіку формують інтеграція штучного інтелекту, геополітична невизначеність, швидка цифровізація та зміна очікувань щодо робочої сили , і управління розвивається відповідно до цього.

Керівники та менеджери відходять від жорстких ієрархій та систем, заснованих на контролі, до гнучких, етично усвідомлених та психологічно безпечних культур . Наступні тенденції визначають цю трансформацію.

1. Робоча сила, доповнена штучним інтелектом.

Штучний інтелект став стандартною особливістю щоденних операцій, а не інноваційним проектом. У 2026 році більшість організацій перейшли від пілотних проектів автоматизації до робочих процесів, доповнених штучним інтелектом, де інтелектуальні інструменти підтримують, а не замінюють людську оцінку.

Тепер менеджери контролюють гібридні команди людини та машини, забезпечуючи, щоб ШІ підвищував продуктивність та аналітичні дані, не підриваючи довіру чи підзвітність. Новітня роль менеджерів з нагляду за ШІ та спеціалістів з алгоритмічного управління забезпечує прозорість у використанні даних та системах прийняття рішень. Справжній виклик вже не технологічний, а управлінський: як узгодити результати ШІ з етичними стандартами, довірою співробітників та очікуваннями клієнтів.

2. Більш плоскі організаційні структури.

Ієрархії стають більш гладкими, оскільки компанії прагнуть гнучкості та швидшого прийняття рішень. Замість кількох рівнів управління організації створюють мережеві команди та міжфункціональні робочі групи, які наголошують на співпраці, а не на контролі. Менеджери переходять від нагляду до координації та підтримки, надаючи співробітникам можливість приймати локальні рішення, що служать глобальним цілям.

Ця структурна еволюція вимагає нового набору управлінських навичок, балансуючи між автономією та підзвітністю, а також керівництвом та свободою.

3. Практичні менеджери з грамотністю в роботі з даними.

Від нового покоління менеджерів очікується практичний підхід, їхня поінформованість та знання даних. Одне лише делегування більше не працює в гібридних та технологічно насичених робочих місцях. Керівники повинні розуміти аналітику та системи, на які покладаються їхні команди, від панелей проектів до моделей прийняття рішень на основі штучного інтелекту, щоб керувати надійно.

«Практичний досвід» не означає мікроменеджмент. Це означає вільне володіння операційною діяльністю, знання того, як виконується робота та які технології впливають на результати.

4. Психологічна безпека стає невід'ємною частиною обговорення.

Створення психологічної безпеки – культури на робочому місці, де працівники можуть висловлюватися, ставити запитання та визнавати помилки без страху – стало визначальним обов'язком керівництва.

У світі, де інформація швидко поширюється, а підзвітність перед громадськістю є негайною, мовчання дорого коштує. Організації, які сприяють відкритості та навчанню на помилках, адаптуються швидше та довше утримують таланти.

У 2026 році психологічна безпека – це не «м'яка навичка», а здатність стратегічного управління, безпосередньо пов'язана з інноваціями, співпрацею та управлінням ризиками.

5. Самокеровані та міжфункціональні команди.

Зростання кількості більш плоских структур сприяє поширенню самокерованих команд. Ці підрозділи працюють з мінімальним наглядом, часто поєднуючи фахівців з різних функцій, які працюють разом над досягненням спільних результатів.

Менеджери перетворюються на посередників та коучів, які керують процесом, а не диктують його. Здатність керувати через вплив, а не авторитет, тепер є ознакою ефективного лідерства.

6. Підзвітність та прозорість у штучному інтелекті.

Оскільки ШІ тепер є невід'ємною частиною процесу прийняття рішень, організації стикаються з тиском щодо забезпечення прозорості, справедливості та пояснень в автоматизованих системах. Споживачі, працівники та регуляторні органи вимагають знати, як алгоритми приймають рішення та хто несе відповідальність за помилки.

Компанії, що орієнтовані в майбутнє, запроваджують процеси перевірки ШІ та етичні аудити як частину стандартного управління. Від менеджерів очікується розуміння не лише того, що забезпечує ШІ, але й того, як відповідально ставити під сумнів, інтерпретувати та обґрунтовувати його результати.

7. Прийняття невизначеності та геополітичної усвідомленості.

Керівники усвідомлюють, що сама невизначеність стала стратегічною константою. Глобальні потрясіння, від зміни торговельної політики до регіональних конфліктів та нестабільності ланцюгів поставок, вимагають від лідерів динамічного мислення та прийняття рішень у режимі реального часу на основі даних. У 2026 році стійкість залежить від геополітичної обізнаності та сценарного планування. Організації, які можуть інтерпретувати глобальні сигнали та швидко адаптуватися, перевершують ті, хто досі дотримується фіксованих планів.

Менеджерів навчають ставитися до неоднозначності не як до ризику, а як до джерела інновацій та адаптивних можливостей.

8. Безперервна та прозора оцінка ефективності.

Традиційний щорічний огляд ефективності роботи став застарілим. Провідні організації зараз використовують системи безперервної оцінки ефективності, що включають регулярний зворотний зв'язок, експертні оцінки та відстеження прогресу в режимі реального часу.

Прозорість є ключовою: тепер працівники можуть бачити показники та зворотний зв'язок, які формують їхні оцінки.

Метою є вже не дотримання вимог, а зростання та підзвітність – створення робочих місць, де люди розуміють свій вплив та постійно розвиваються.

9. Системи талантів, засновані на навичках.

Замість фіксованих посадових інструкцій організації впроваджують моделі, засновані на навичках. Команди формуються та реформуються навколо проектів на основі того, що можуть робити люди, а не їхніх посад.

Цей зсув робить організації більш адаптивними – і ставить нові вимоги до менеджерів щодо визначення, розвитку та стратегічного використання навичок. Системи управління персоналом трансформуються, щоб відобразити ці зміни, з акцентом на підвищенні кваліфікації, перехресному навчанні та мобільності талантів.

10. Людський фактор у технологічно керованих організаціях.

Серед усіх інновацій людський фактор знову набуває значення. Емпатія, справедливість, комунікація та етичне мислення – це якості, що відрізняють високопродуктивних менеджерів.

Оскільки ШІ бере на себе управління даними та логістикою, лідери, які можуть викликати довіру, налагоджувати зв'язки між представниками різних культур та підтримувати чесність, визначають наступну еру менеджменту.

1.2. Стратегічна орієнтація бізнесу. Форми та процедури відображення стратегічного аспекту бізнес-діяльності

Підприємство є певним соціальним інститутом, що обирає і займається певною господарською діяльністю (певним бізнесом) в умовах конкуренції. Бізнес, в даному випадку, нами розглядається як конкретний напрям чи вид економічної (господарської) діяльності підприємства щодо виробництва конкретних продуктів певного типу (товарів, послуг, інформації, знань), що характеризують його приналежність до певної галузі з виходом на конкретний ринок, і який виступає джерелом прибутку. Причому підприємство може бути як одно-, так і мультибізнесовою структурою, тобто здатне виробляти конкретні продукти визначених типів як окремо, так і в певному співвідношенні.

Отже, підприємство є соціально-економічною та матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, насамперед, стосується вибору бізнесу (а точніше – напрямів бізнесу і їх конфігурації), яким підприємство буде займатися.

Підприємство також є відкритою системою, вбудованою в зовнішнє ринкове конкурентне середовище звідки воно отримує ресурси і куди віддає створений ним продукт. І визначають та дають розвиток підприємству як відкритої системи зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, на)дають стратегічність його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу, яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. *Внутрішні* – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.

Наступним найважливішим аспектом у стратегічному контексті підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства в обраних сферах бізнесу. Тому при формуванні стратегії підприємства слід приділяти особливу (головну) увагу питанню: «Яким чином підприємство може досягти чи завоювати конкурентну перевагу?» і, відтак, вибору ефективних, адекватних бізнесу підприємства стратегій, які базуються на стійкій конкурентній перевазі.

Існують численні шляхи, способи і засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства в його бізнесі:

– досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;

– володіння найкращим продуктом на ринку;

– розвиток високоякісного обслуговування покупця;

– запатентована технологія;

– більш короткі терміни розробки й випробування нової продукції;

– більш зручне географічне розміщення бізнесу;

– найбільш привабливі для покупця риси продукції і стиль обслуговування;

– забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання високої якості, сервісу і прийнятної ціни);

– добре відома марка і репутація тощо.

Слід зауважити, що конкурентна стратегія має більш вузький розмах, ніж стратегія бізнесу. Бізнес-стратегія містить не тільки пропозиції щодо конкуренції, але також охоплює функціональні сфери стратегії, стосується різних змінних умов галузі, а не тільки пов’язаних з конкуренцією і повинна формувати повний діапазон стратегічних рекомендацій, які відповідають бізнесу підприємства. А конкурентна стратегія має справу винятково з планом дій щодо забезпечення успішної конкуренції і максимального задоволення покупців.

Отже, очевидно, що в стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

– по-перше, адаптації до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;

– по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення

цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу, їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів. Відтак, стратегічний контекст підприємства визначається його можливостями сприймати зміни в середовищі та ефективно реагувати на них в ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо того як розвивати бізнес в цілому і окремі його напрямки, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку тощо.

При розробці і реалізації цих альтернативних стратегічних рішень доцільно дотримуватися певного стандартного алгоритму, що охоплює наступні процедури, які і відображують основні питання формування (вироблення) стратегії підприємства:

- формулювання (чи перевірка) місії підприємства;
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);
- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;
- вибір стратегії для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, і подальше уточнення цілей;
- розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;
- формування загальної стратегії як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;
- складання стратегічного плану в якому оформляється весь «стратегічний набір» для реалізації;
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

Отже в кінцевому підсумку стратегічні аспекти діяльності підприємства розкриваються його «стратегічним набором», що являє собою комплекси концептуальних стратегічних стандартних рішень, вказівок і процедур. Вони є адекватною реакцією підприємства на зовнішнє оточення і спрямовані на забезпечення ефективної адаптації підприємства до можливих змін цього оточення, а відтак на досягнення і підтримування ним в перспективі конкурентної переваги в обраних галузях і на ринках, в обраних стратегічних зонах господарювання (бізнесу) – СЗГ або СЗБ, що є конкретними формами існування зовнішнього оточення підприємства. Обгрунтований «стратегічний набір» має заповнити так звану «стратегічну прогалину» в діяльності підприємства. «Стратегічна прогалина» – це

інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, та бажаними орієнтирами. Тобто, багатоплановий, неоднозначний і не детермінований характер діяльності підприємства зумовлює необхідність прийняття для нього системи альтернативних стратегічних рішень чи системи альтернативних стратегічних вказівок, яка являє собою «стратегічний набір» підприємства.

Формою вироблення і представлення економічної стратегії фірми, тобто, формою визначення стратегічного аспекту її діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем фірми у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування.

Стратегічне планування повинно виконувати наступні функції:

– встановлювати, оформлювати і впроваджувати у діяльність підприємства елементи стратегії;

– визначати перспективні напрямки розвитку фірми, основні види її діяльності;

– формувати для компанії, загалом, а також для кожного структурного підрозділу, зокрема, конкретні цілі, що узгоджуються з корпоративною чи загальною стратегією;

– стимулювати менеджерів до глибшої оцінки і максимального врахування можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та власних сильних і слабких сторін фірми;

– створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.

За допомогою стратегічного планування фірма визначає і обґрунтовує намір досягти певних довгострокових цілей, вибравши відповідну стратегію поведінки та розвитку. А стратегічний план, у свою чергу, виступає інструментом визначення, документального оформлення та запровадження у діяльність підприємства елементів стратегії.

Вироблення стратегії, а отже і стратегічне планування, охоплює певні процедури, які у наступній послідовності визначають їх алгоритм:

– визначення місії підприємства;

– формування стратегічних цілей та визначення завдань функціонування підприємства;

– оцінка і аналіз зовнішнього оточення підприємства;

– оцінка і аналіз внутрішньої структури підприємства;

– розробка і аналіз стратегічних альтернатив;

– вибір стратегії.

А процес *стратегічного управління*, окрім процедур стратегічного планування, охоплює ще такі процедури, як :

- розробку стратегічних програм для функціональних підсистем підприємства;
- реалізацію стратегії;

- оцінку і контроль виконання стратегії.

А узагальнено, усі процедури вироблення стратегії для підприємства умовно можна звести до трьох агрегованих, комплексних етапів:

- розробки стратегії;
- доведення (доопрацювання) стратегії;
- аналізу стратегії.

На першому етапі, відповідно до поставлених цілей й проведеного аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, вибирається придатна стратегія. Важливо виробити максимально можливу кількість альтернативних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант. При цьому слід пам'ятати, що найважливішим аспектом у стратегічному виборі підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства. І тому головна увага повинна приділятися вибору ефективних конкурентних стратегій, які обґрунтовують шляхи забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства в бізнесі.

На другому етапі встановлюється адекватність стратегій цілям підприємства і з безлічі стратегій формується загальна стратегія.

На третьому етапі здійснюється наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є отримання стратегічних висновків для формування ефективного стратегічного плану дій. Для цього необхідно сформулювати і узагальнити висновки за результатами усіх попередніх етапів аналізу, визначити загальну позицію підприємства на перспективу й встановити на чому варто сфокусувати увагу в розвитку підприємства.

1.3. Сутність бізнес-стратегії та її визначальні характеристики

Бізнес-стратегія в сучасному менеджменті виступає ключовою категорією стратегічного управління, що визначає довгострокові орієнтири розвитку суб'єкта підприємництва, узгоджує його місію, бачення, цілі та механізми досягнення результатів. Вона не є статичною програмою дій, а являє собою динамічну систему рішень, які інтегрують зовнішні можливості та загрози з внутрішніми ресурсами та компетенціями компанії. У науковій літературі бізнес-стратегію розглядають як багатовимірне явище: з одного боку – як спосіб забезпечення конкурентних переваг, з іншого – як інструмент створення цінності для стейкхолдерів.

Сутність бізнес-стратегії полягає у здатності організації формувати довгострокову траєкторію розвитку, яка дозволяє зберігати стійкість у мінливому ринковому середовищі, адаптуватися до технологічних зрушень, враховувати соціально-економічні трансформації та реалізовувати потенціал інновацій. У сучасних умовах стратегія має не лише економічний, а й соціальний, інноваційний та екологічний виміри, що підкреслює її інтегральний характер.

Бізнес-стратегія визначає шляхи досягнення суб'єктом підприємництва бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Фактично, *бізнес-стратегія* (синоніми – ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній СЗГ підприємства.

Визначальні характеристики бізнес-стратегії:

1. Місія та бачення як основа. Бізнес-стратегія завжди ґрунтується на місії суб'єкта підприємництва та визначеному баченні його майбутнього, що забезпечує єдність дій і спрямованість розвитку.

2. Системність та комплексність.

Бізнес-стратегія поєднує всі підсистеми управління – виробництво, маркетинг, фінанси, логістику, інновації, управління персоналом. Вона не може бути зведена до окремого набору рішень, а формується як цілісна концепція розвитку.

3. Довгостроковість і перспективність.

Стратегія орієнтується на віддалений горизонт планування (5–10 років і більше), забезпечуючи спадкоємність управлінських рішень і стабільність функціонування компанії.

4. Адаптивність і гнучкість.

Сучасне середовище характеризується високою динамікою: зміною технологій, поведінки споживачів, політико-економічних умов. Тому стратегія має передбачати механізми швидкого коригування.

5. Конкурентна орієнтація.

Бізнес-стратегія завжди формується у контексті ринкової боротьби, що вимагає від підприємства пошуку й утримання стійких конкурентних переваг (низькі витрати, унікальний продукт, високий рівень сервісу, бренд тощо).

6. Ресурсна збалансованість.

Ефективність стратегії безпосередньо залежить від можливостей мобілізації та оптимального використання фінансових, матеріальних, людських, інформаційних та інноваційних ресурсів.

7. Інноваційність і проактивність.

Бізнес-стратегія передбачає не лише реакцію на виклики середовища, а й формування нових можливостей шляхом впровадження інновацій, створення нових ринків і продуктів, використання цифрових технологій.

8. Соціальна та екологічна відповідальність.

У сучасному світі стратегія повинна враховувати принципи сталого розвитку, вимоги ESG, вплив бізнесу на суспільство й довкілля, що стає додатковим критерієм конкурентоспроможності.

9. Ризик-орієнтованість.

Стратегічні рішення приймаються в умовах невизначеності, тому важливим елементом є оцінка ризиків та формування механізмів їх мінімізації.

Таким чином, бізнес-стратегія є не просто інструментом досягнення фінансових результатів, а багатовимірною концепцією, що визначає місце організації у глобальній економіці, забезпечує її стійкість і розвиток у довгостроковій перспективі. Вона інтегрує економічні, технологічні, соціальні та екологічні чинники, формує баланс між інтересами власників, працівників, клієнтів і суспільства. Сучасна стратегія – це, передусім, здатність створювати нову цінність у динамічному середовищі, поєднуючи інноваційність, гнучкість та відповідальність.

Як уже відмічалося, розробляється бізнес-стратегія для окремих ділових одиниць – самостійних однобізнесових господарських організацій або квазіавтономних складових великого підприємства. Причому підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії підприємства. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної та функціональних стратегій бізнес-одиниць. Отже алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

1. На основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць (СГЦ).

2. Проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства.

3. Здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх вирішення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес-одиниці, виду діяльності).

4. Вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо.

5. Сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і, відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

Отже, стратегія бізнесу підприємства – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе (повинна привести) до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства, до успіху підприємства в його конкретному бізнесі, успіху в його конкретній СЗГ, успіху його конкретного СГЦ і, таким чином, усіх бізнес-процесів підприємства в цілому (що є тотожним у випадку однобізнесового підприємства).

1.4. Загальні принципи формування бізнес-стратегії

Розкриваючи стратегічний контекст підприємства, обов'язково слід зупинитися на загальних принципах формування стратегії підприємства, на вимогах до його «стратегічного набору» і власне на типових рисах стратегії як інструмента довгострокової економічної політики підприємства.

Отже сучасне поняття стратегії підприємства засноване на уявленні про неї як про специфічний інструмент довгострокового управління підприємницькою організацією з урахуванням перспективи розвитку подій та адекватної поведінки самої організації.

І як специфічний інструмент довгострокової економічної політики підприємства стратегія, хоча поняття це і абстрактне, має певні характерні риси:

- розробка стратегії не приносить підприємству безпосереднього і моментального результату. Процес її розробки закінчується не негайною дією, а лише встановленням загальних напрямків, просування за якими покликане забезпечити підприємству зростання і зміцнення конкурентних позицій;
- для розробки стратегічних проектів застосовують ітеративний (безперервний) метод;
- стратегія не може передбачити усі зміни, а дає лише узагальнену інформацію для оперативних дій менеджменту підприємства;
- враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства і його можливу багаторівневу ієрархічну організаційну структуру (побудову), стратегія підприємства є системою, яка представляє собою «стратегічний набір»;
- для вищого структурного рівня організації (підприємства) стратегія є засобом, а для більш нижчого рівня в організаційно-економічній ієрархії підприємства вона перетворюється в мету;
- за своєю суттю будь-які стратегічні заходи, що здійснюються підприємством, мають інноваційний характер, оскільки вони засновані на нововведеннях у його економічному, виробничому чи збутовому потенціалах;
- успішне застосування стратегії передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коректувати стратегічний вибір.

Основними вимогами до стратегії як до системи у вигляді «стратегічного набору» підприємства є:

- орієнтація на досягнення реальних цілей;

– ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

– ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, бізнес-стратегії (продуктово-товарні) окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (функціональні та ресурсні) для кожного зі скалярних ланцюгів;

– всебічна обґрунтованість, зваженість;

– відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;

– гнучкість і динамічність стратегічного набору;

– баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та резервними.

При цьому, стратегія як інструмент довгострокової економічної політики підприємства, а саме: як програма дій у формі його конкретного «стратегічного набору», що визначає розвиток підприємства (досягнення ним поставлених довгострокових цілей) та відповідне управління ним на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, повинна:

– відображувати управлінську філософію фірми;

– орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів;

– враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

– складатися з різноманітних етапів розробки і реалізації;

– відповідати на потреби оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;

– спиратися на людський потенціал як основу організації;

– відображати природоохоронні заходи й екологічні наслідки прийнятих стратегічних рішень.

Дотримання зазначених принципів при формуванні та дотриманні стратегії розвитку підприємства як його «стратегічного набору» дозволять підприємству вижити і досягти своєї мети у довгостроковій перспективі.

1.5. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст бізнес-стратегії

Бізнес-стратегія є комплексною програмою дій, яка визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства, формує механізми адаптації до мінливого середовища та задає рамки для прийняття управлінських рішень. Її зміст ніколи не є статичним, адже він формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, взаємодія яких здатна як стимулювати розвиток, так і стримувати стратегічні ініціативи. Аналіз цих факторів вимагає системного підходу, оскільки лише інтегроване врахування численних детермінант дозволяє виробити ефективну, стійку та водночас гнучку бізнес-стратегію.

Серед факторів, що визначають зміст бізнес-стратегії, першочергове місце посідає загальний стан зовнішнього середовища, який проявляється у

політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових параметрах. Політичні умови формують загальні «правила гри» для бізнесу: зміни у податковій системі, митній політиці, регуляторних вимогах або міжнародних відносинах можуть кардинально змінити стратегічні орієнтири компанії. Економічні фактори, зокрема рівень інфляції, валютний курс, динаміка сукупного попиту, вартість кредитних ресурсів і загальна макроекономічна стабільність, визначають фінансові можливості підприємства, формують його інвестиційний клімат та обумовлюють масштабність стратегічних цілей.

Соціальні фактори впливають на стратегічний вибір через трансформацію цінностей і поведінкових моделей споживачів, динаміку ринку праці, рівень освіти та демографічні тенденції. Зміна суспільних очікувань щодо якості продукції, екологічної безпеки чи корпоративної відповідальності змушує підприємства переорієнтовувати свої стратегії. Технологічні фактори, у свою чергу, є ключовим джерелом конкурентних переваг: цифровізація, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту та інноваційних бізнес-моделей визначають необхідність регулярного оновлення стратегій, оскільки відставання у сфері технологій може поставити підприємство на межу втрати ринкових позицій.

Екологічні фактори останніми десятиліттями набули вагомого значення, адже посилення глобальних викликів, пов’язаних зі зміною клімату, потребує врахування принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Це не лише питання соціальної місії бізнесу, але й вимога регуляторних органів, що прямо впливає на стратегії виробництва, логістики й управління ресурсами. Правові чинники формують інституційну рамку ведення бізнесу: патентне законодавство, антимонопольні обмеження, трудові норми й стандарти якості зумовлюють специфіку стратегічних рішень і визначають допустимі межі конкурентної боротьби.

Поряд із зовнішніми детермінантами не меншої ваги набувають внутрішні фактори. Насамперед мова йде про ресурсний потенціал підприємства: фінансовий капітал, кадровий склад, технологічна база, інформаційні ресурси та організаційна структура. Висока якість людського капіталу, ефективність внутрішніх комунікацій, культура інновацій та здатність до колективного навчання формують основу для реалізації будь-якої стратегії. Фінансові ресурси визначають масштаб стратегічних ініціатив, доступ до інвестицій та можливості диверсифікації. Технологічні можливості задають параметри виробничої ефективності, а організаційна структура з її рівнем гнучкості та централізації впливає на швидкість реалізації стратегічних рішень.

Важливим внутрішнім фактором є також корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм і поведінкових моделей всередині організації. Якщо культура орієнтована на інноваційність, відкритість і співпрацю, то стратегія підприємства може передбачати більш активне

впровадження нових продуктів і бізнес-моделей. Натомість консервативна культура обмежує спектр можливих стратегічних альтернатив, роблячи акцент на стабільності й мінімізації ризиків.

Конкурентне середовище, хоча й відноситься до зовнішніх умов, виступає специфічним фактором, що безпосередньо впливає на стратегічні орієнтири. Інтенсивність конкуренції, рівень бар'єрів входу на ринок, наявність товарів-субститутів, ринкова влада постачальників і споживачів визначають, яку стратегію обере підприємство – орієнтовану на лідерство за витратами, диференціацію чи фокусування. При цьому сама логіка формування конкурентної переваги визначається співвідношенням зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей.

Суттєвим фактором формування змісту бізнес-стратегії є рівень ризику та невизначеності. У сучасних умовах турбулентності глобальної економіки підприємства вимушені розробляти не лише базові стратегії, але й альтернативні сценарії, що дозволяють адаптуватися до раптових змін середовища. Це підвищує роль стратегічної гнучкості, яка стає окремим виміром ефективності бізнес-стратегії.

Окремої уваги заслуговують інтереси та вплив зацікавлених сторін – власників, менеджерів, працівників, клієнтів, місцевих громад, державних структур і міжнародних партнерів. Кожна з цих груп висуває власні очікування, які необхідно інтегрувати у стратегічні рішення. Баланс інтересів стейкхолдерів формує соціальну легітимність бізнес-стратегії, а її ігнорування може спричинити репутаційні ризики.

Таким чином, бізнес-стратегія формується під впливом багатовимірної системи факторів, де переплітаються зовнішні умови макросередовища, особливості галузевої конкуренції та внутрішній потенціал підприємства. Ключове завдання стратегічного менеджменту полягає у вмінні гармонізувати ці фактори, адекватно оцінювати їхню вагомість і прогнозувати тенденції розвитку. Лише на основі такого комплексного аналізу можливо сформувати стратегію, яка забезпечить підприємству довгострокову конкурентоспроможність і здатність до стійкого розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Які три вектори визначають сучасне управління бізнесом?
2. Що таке стратегічна орієнтація бізнесу?
3. Які ознаки має бізнес-стратегія?
4. Чим стратегія відрізняється від поточного плану?
5. Які загальні принципи формування стратегії?
6. Як цифровізація впливає на стратегію?
7. Яку роль відіграє стейкхолдерська модель?
8. Що таке стратегічний аспект бізнес-діяльності?
9. Які фактори визначають зміст бізнес-стратегії?
10. Чому стратегія має бути адаптивною?

ТЕМА 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ БІЗНЕСУ

План лекції

2.1. Суть та значення місії для бізнесу. Бачення та філософія функціонування бізнесу. Правила вибору місії бізнесу.

2.2. Поняття цілей. Стратегічні, довгострокові та короткострокові цілі. Вісім галузей діяльності, в яких мають бути визначені цілі бізнесу. Критерії ефективності цілей.

2.3. «Дерево цілей» бізнесу. Поняття «дерева цілей» і принципи його побудови. Вимоги до «дерева цілей». Нормативні та фактичні «дерева цілей».

2.4. Сутність стратегічної прогалини. Стратегічна прогалина як проблема бізнесу. Напрями заповнення стратегічної прогалини. Основні етапи аналізу стратегічної прогалини.

2.1. Суть та значення місії для бізнесу

Місія бізнесу – це фундаментальна категорія стратегічного управління, яка відображає глибинний сенс існування організації, визначає її соціальне призначення, формулює довгострокову орієнтацію розвитку та є ідейним ядром, що об'єднує всі підсистеми компанії в єдине ціле. Місія виражає відповідь на питання: «Заради чого існує підприємство?» і водночас є елементом, що узгоджує внутрішні прагнення власників і персоналу із зовнішніми очікуваннями суспільства, клієнтів, партнерів, інвесторів.

Сутність місії проявляється у декількох аспектах:

1. Соціально-економічний – місія пояснює роль підприємства у суспільстві, його внесок у створення цінностей, робочих місць, інновацій, економічного зростання.

2. Стратегічний – місія є орієнтиром для формування бачення, стратегій і цілей, визначає рамки прийняття управлінських рішень, обґрунтовує конкурентну позицію компанії.

3. Мотиваційний – правильно сформульована місія створює основу для ідентифікації персоналу з організацією, підвищує рівень корпоративної культури, зміцнює згуртованість та сприяє ефективному управлінню людським капіталом.

4. Комунікативний – місія є зовнішнім сигналом для споживачів та партнерів, який демонструє, чим компанія відрізняється від інших і які цінності вона просуває.

Отже, значення місії полягає у тому, що вона формує своєрідну «матрицю сенсів», яка визначає, як компанія функціонує сьогодні, у якому напрямі прагне розвиватися завтра та які моральні, культурні й соціальні цінності при цьому відстоює.

Бачення бізнесу (vision) – це уявлення власників і керівництва про майбутнє підприємства, його стратегічний образ у довгостроковій перспективі. Якщо місія відповідає на питання «Для чого існуємо?», то бачення – на питання «Якими ми прагнемо стати?». Бачення конкретизує ідеали організації, створює цільовий орієнтир, до якого спрямовуються ресурси та зусилля. Воно визначає амбіції, масштаби діяльності, рівень технологічного розвитку, характер конкурентних переваг і глобальну роль підприємства.

Філософія функціонування бізнесу – це система базових принципів, переконань та цінностей, які визначають стиль поведінки організації, її управлінську культуру, підходи до прийняття рішень та взаємин із зовнішнім середовищем. Вона відображає світоглядні установки підприємства: як воно ставиться до інновацій, соціальної відповідальності, етичних стандартів, партнерських відносин, корпоративного громадянства.

У сукупності місія, бачення та філософія виконують роль своєрідної «ідеологічної тріади бізнесу». Вони задають довгостроковий напрям розвитку, забезпечують цілісність управлінської системи та роблять діяльність підприємства передбачуваною для ключових стейкхолдерів.

Формулювання місії – складний управлінський акт, що вимагає врахування широкого спектра чинників. До основних правил належать:

1. Відповідність реальним потребам суспільства і ринку – місія повинна бути узгоджена з очікуваннями споживачів та загальними соціально-економічними тенденціями.

2. Виразність та зрозумілість – формулювання має бути чітким, лаконічним і доступним для всіх категорій стейкхолдерів.

3. Унікальність і диференціація – місія повинна відображати особливість підприємства, його конкурентні переваги, відмінність від інших учасників ринку.

4. Довгострокова орієнтація – місія має мати стабільний характер у часі, бути фундаментальною основою розвитку незалежно від кон'юнктурних коливань.

5. Реалістичність – хоча місія носить ідеалізований характер, вона має ґрунтуватися на реальних ресурсах, компетенціях та потенціалі підприємства.

6. Інтеграція інтересів стейкхолдерів – у місії мають знайти відображення інтереси власників, персоналу, клієнтів, партнерів, суспільства.

7. Нормативно-ціннісний аспект – місія повинна враховувати етичні стандарти, принципи соціальної відповідальності, екологічні та культурні пріоритети.

В таблиці 2.1 наведено місії найбільш відомих компаній у світі.

Таблиця 2.1. Місії провідних компаній світу

Компанія	Місія компанії
Google	Організувати світову інформацію та зробити її універсально доступною і корисною
Microsoft	Надати можливість кожній людині та кожній організації на планеті досягати більшого
Apple	Створювати технології, які надають людям можливості та збагачують їхнє життя
Amazon	Бути найорієнтованішою на клієнта компанією на Землі
Tesla	Прискорити перехід світу до сталих джерел енергії
Nike	Натхнення та інновації для кожного атлета у світі
Coca-Cola	Освіжати світ у тілі, розумі та душі. Надихати моменти оптимізму та щастя
IKEA	Пропонувати широкий асортимент добре спроектованих, функціональних товарів для дому за цінами, які дозволяють якомога більшій кількості людей їх придбати
Samsung	Натхнення світу та формування майбутнього
Starbucks	Натхнення та розвиток людського духу – одна людина, одна чашка кави, один район за раз

Отже, місія – це не лише формальна декларація, а інструмент стратегічного управління, який задає довготривалу рамку розвитку, забезпечує єдність організаційних зусиль і формує довіру до бізнесу з боку його ключових зацікавлених груп.

2.2. Поняття, види та критерії ефективності цілей.

Цілі бізнесу – це конкретизовані орієнтири діяльності підприємства, що визначають бажані результати функціонування організації у певному часовому вимірі та вказують напрями розвитку. Вони трансформують місію і бачення компанії у вимірювані результати та створюють основу для побудови стратегій, планів і програм.

Основні функції цілей:

– Орієнтаційна – цілі формують «навігаційну карту» бізнесу.

– Мотиваційна – наявність чітких цілей стимулює працівників до досягнення результатів.

– Координаційна – узгоджує зусилля різних підрозділів.

– Контрольна – цілі створюють основу для вимірювання ефективності діяльності.

Ціль, насамперед, являє собою вираз бажаного стану, що повинен виникнути як результат прийняття рішень. Кожну ціль характеризує зміст, часовий проміжок, об’єктивна область дії й масштабів.

Зміст цілі можна визначити окремо характеристикою (прибуток, затрати, оборот), зміною характеристики (нарощування прибутковості) або співвідношення двох характеристик (рентабельності і прибутковості).

Часовий проміжок встановлює, за який час повинна бути здійснена ціль, тобто часову область дії змісту цілі (довгострокову, середньострокову, короткострокову).

Об'єкт області дії конкретизує зміст цілі по відношенню до сфери діяльності, для якої повинна бути реалізована дана ціль. Так, наприклад, розділяють цілі суб'єктів бізнесу і цілі підрозділів суб'єктів бізнесу.

Масштаб цілі визначає бажаний масштаб змісту цілі. Можливі оптимізація (максимізація прибутку, мінімізація затрат), фіксація (наприклад, нарощування обороту на 10%) й встановлення обмежень на цілі (наприклад, затрати не повинні перевищувати 50 млн грн).

Система цілей на практиці може бути розподілена на стратегічні, тактичні й оперативні цілі з наступними характеристиками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Критерії порівняння стратегічних, тактичних і оперативних цілей

Критерій	Стратегічні цілі	Тактичні цілі	Оперативні цілі
1	2	3	4
Визначення	Формують довготривалий напрям розвитку та конкурентну пози-цію всієї організації; відповідають на «куди і навіщо?»	Перекладають страте-гію у ініціативи на рівні бізнес-одиниць і функцій; відпові-дають на «як саме?»	Конкретні завдання щоденної діяльності підрозділів/команд; відповідають на «що зробити зараз?»
Типовий часовий горизонт	3–10+ років (залежно від галузі та циклу технологій)	1–3 роки (цикл програм/портфеля)	До 1 року (квартал, місяць, тиждень, зміна)
Рівень управління	Корпоративний (рада директорів/власники/CE)	Директори напрямів, керівники бізнес-одиниць/функцій, керівники програм	Керівники підрозділів, майстри, начальники змін
Основний фокус	Місія, бачення, портфель бізнесів, позиція на ринку, бізнес-модель, інновації	Продукти, канали, ключові процеси, ресурси для реаліза-ції пріоритетів	Виконання процесів, якість, продуктив-ність, терміни, сервісні рівні (SLA)
Масштаб рішень	Міжфункціональний, міжрегіональний, міжбізнесовий	Міжфункціональний у межах напряму/програми	Командний/процесний/ робоче місце
Показники успіху	ROI/TSR, частка ринку, інноваційний портфель, стійкість	Доходи лінії/GM, CAC/LTV, time-to-market, запас міцності процесів	OEE, продуктивність, відсоток браку, SLA, Lead Time, виконання змін
Приклади цілей	Увійти в ТОП-3 на ключових ринках; створити нову платформу продуктів; знизити вуглецевий слід на 40% до 2030 р.	Запустити 3 продукто-ві лінійки за 18 міс.; оптимізувати ланцюг постачання з еконо-мією 8%; відкрити 5 регіональних офісів	Зменшити відсів у контролі якості до 1,5% цього кварталу; скоротити час налаш-тування обладнання на 20% цього місяця
Залучення ресурсів	Сукупні ресурси компанії, капітальні інвестиції, M&A, стратегічні партнерства	Бюджети програм/проектів, кадрові та технологічні ресурси підрозділів	Поточні ресурси бригад/змін, матеріали, інструменти, оперативні бюджети
Ризик і невизна-ченість	Високі; потребують сценарного планування та стратегічної гнучкості	Середні; залежать від якості виконання програм та координації	Низькі/локальні; пов'язані з виконанням, дисципліною процесів

1	2	3	4
Інструменти планування	Корпоративна стратегія, стратегічні карти/BSC, портфельний менеджмент, дорожні карти	OKR підрозділів, плани програм/проєктів, бюджетування, capacity planning	Стандартні операційні процедури, Kanban/Scrum-планування, чек-листи
Частота перегляду	Щорічно (з квартальними рев'ю), стратегічні сесії	Щоквартально/щомісяця, рев'ю програм і віх	Щотижня/щодня; щозміни/щозміни
Вимоги до даних	Ринкова аналітика, конкурентна розвідка, технологічні тренди, фінансове моделювання	Фінансово-операційна аналітика, дані про клієнтів/канали, процесні метрики	Операційні дані реального часу, контроль якості, виробничі/сервісні журнали
Взаємозв'язок між рівнями	Каскадуються до тактичних; задають рамки та обмеження	Декомпозують стратегію і узгоджуються з операційними можливостями	Забезпечують виконання тактичних; зворотний зв'язок вгору через метрики
Вихідні артефакти	Стратегічна карта, цільова архітектура, політики, портфель ініціатив	Програми/проєкти, дорожні карти, KPI-карти, бюджети	Плани робіт, графіки змін, інструкції, чек-листи, звіти виконання
Відповідальні ролі	Власники/рада директорів/CEO/Управляючі стратегічним розвитком	Керівники напрямів, продуктові директори, керівники програм	Лінійні менеджери, майстри, тімліди, бригадири
Типові помилки	Розмиті/декларативні формулювання, відрив від ресурсів та ринку	Незбалансованість цілей і ресурсів, «перепроєктування», слабка координація	Мікроменеджмент, гонитва за показниками без якості, відсутність візуального контролю
Зворотний зв'язок/ітеративність	Стратегічні рев'ю, коригування сценаріїв, стратегічні експерименти	Ретроспективи програм, управління віхами, коригування ресурсів	Щоденні стендапи, швидкі коригувальні дії

Стратегічні цілі:

– покращення положення на ринку;

– розширення ринків збуту шляхом захоплення сегментів закордонних ринків;

– захист переважаючого (монопольного) положення на ринку;

– прийняття на себе соціальної відповідальності.

Із стратегічних цілей виходять підлеглі їм тактичні й оперативні цілі виробництва, що безпосередньо стосуються роботи підприємницьких структур, є більш конкурентними і чіткими.

Тактичні цілі:

– нарощування обсягів виробництва продукції;

– покращення якості продукції;

– розширення системи розподілу;

– максимізація прибутку;

– зниження витрат виробництва;

– підвищення рентабельності обороту.

Оперативні цілі:

– забезпечення налагодженої роботи підрозділів задля якісного й своєчасного виконання завдань з виробництва продукції;

– забезпечення ритмічності ходу виробництва;

– забезпечення планомірного завантаження обладнання;

– скорочення виробничих циклів;

– скорочення обсягів недозавантаження виробництва тощо.

За класичною моделлю Пітера Друкера, цілі повинні бути встановлені у восьми ключових сферах:

1. Ринкова позиція – завоювання і утримання певної частки ринку, формування бренду.

2. Інновації – розвиток нових продуктів, технологій, процесів.

3. Продуктивність – підвищення ефективності використання ресурсів.

4. Фінансові ресурси – забезпечення прибутковості, ліквідності, оптимальної структури капіталу.

5. Людські ресурси – розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

6. Фізичні ресурси – розвиток матеріально-технічної бази, інфраструктури.

7. Соціальна відповідальність – екологічна стійкість, участь у суспільному розвитку, корпоративна етика.

8. Прибутковість – забезпечення оптимального рівня доходів як головного індикатора життєздатності бізнесу.

Щоб цілі були дієвим інструментом управління, вони повинні відповідати низці критеріїв ефективності. Найбільш поширеним підходом є концепція SMART, яка передбачає, що цілі мають бути:

1. Конкретні – чітко визначені й недвозначні.

2. Вимірювані – виражені у кількісних чи якісних показниках.

3. Досяжні – відповідати реальним можливостям бізнесу.

4. Релевантні – узгоджені зі стратегією та місією бізнесу.

5. Обмежені у часі – мати чіткі часові рамки реалізації.

Додатково цілі повинні мати:

– Гнучкість – здатність адаптуватися до змін середовища.

– Ієрархічність – підпорядкування системі стратегічних орієнтирів.

– Збалансованість – гармонізацію економічних, соціальних і екологічних інтересів.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних пока-зників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином:

1) загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) науково-технологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці й ін.;

7) організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Таким чином, цілі є ключовим елементом управлінської системи, що трансформує місію у практичні результати. Вони мають формувати багаторівневу структуру (стратегічну, довгострокову і короткострокову), охоплювати всі важливі сфери діяльності підприємства та відповідати сучасним критеріям ефективності. Саме через систему цілей відбувається стратегічна інтеграція бізнесу у внутрішнє і зовнішнє середовище.

2.3. «Дерево цілей» бізнесу

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» – найважливіший елемент цільової програми і від того, наскільки серйозно віднесуться до його формування, буде перш за все залежати ефективність подальших дій. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

Під час побудови «дерева цілей» необхідно дотримуватись таких правил:

– формулювання цілей більш низького рівня за смислом повинні бути конкретнішими за формулювання цілей відповідно більш високого рівня, розкриваючи тим самим їх зміст;

– при побудові «дерева цілей» кожна мета верхнього рівня розгалужується на менш ніж на дві мети нижнього рівня;

– не рекомендується спускатись від рівня до рівня, поки на кожному попередньому рівні не виконані такі процедури:

– зроблена не тільки словесна, але і кількісна характеристика кожної даної мети;

– критерій цілей розгорнутий у часі, наприклад, якщо програма розрахована на кілька років, та повинно бути вказано, що накреслюється досягнути до кінця періоду і що на проміжних контрольних етапах (краще по кварталах чи півріччях), коли буде аналізуватись перебіг виконання програми і сама вона, можливо, буде коректуватись;

– для всіх цілей визначені коефіцієнти відносної їх важливості – за нескладною методикою з використанням експертних оцінок.

Нижчий рівень «дерева цілей» – заходи. Формування цілей можна вважати закінченим, якщо починається перелік не смислових компонентів змісту мети, а взаємозамінних варіантів реалізації досягнення мети, тобто переходять від аналізу цілей до аналізу засобів – заходів.

Вони, у доповненні до сказаного, характеризуються ще потрібними ресурсами (за видами) і ефектом (перш за все економічним).

Нижче представлено найбільш загальну схему формування «дерева цілей» бізнесу (рис. 2.1).

Складання «дерева цілей» – ітераційний процес (як правило 5-6 ітерацій). Під час ітерацій:

– розглядаються альтернативи;

– виключаються мало важливі заходи і цілі блоки заходів (для цього і визначаються коефіцієнти відносної важливості);

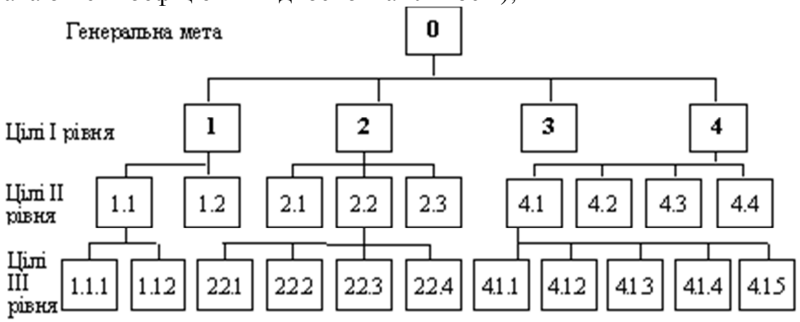

Рис. 2.1. Узагальнена схема «дерева цілей» бізнесу

– виключаються заходи з відносно низькою ефективністю;

– виключаються заходи через брак ресурсів для їх виконання.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей. Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього бізнесу. Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «знаю як» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти одержані результати.

Для прикладу, робочі «дерева цілей», тобто, які забезпечили практичною основою цільові програми комплексного програмно-цільового розвитку, можуть включати в себе близько 100 заходів.

Для більш чіткого визначення ступеня досягнення цілей програми і ресурсів для досягнення цих цілей і забезпечення можливості відслідковування ступеня досягнення головної мети розробляється спеціальний документ – паспорт цільової програми. У цьому паспорті наводяться всі кількісні критерії, до мети якого б рівня вони не відносились, їх зміст, позначення, одиниці виміру, фактичні значення на базовий період і планові по роках періоду реалізації цільової програми. У паспорті вказується служби, які відповідають за надання інформації по кожному показнику за світний період. До паспорта додається методика розрахунку всіх показників з посиланням на джерело інформації. Паспорт узгоджується зі всіма службами, відповідальними за досягнення кількісних показників, і затверджується керівником цільової програми і керівником програмного управління (керівником комплексу цільових програм).

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше – має плановий характер, друге – характеризує поточний стан підприємства з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління. Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

2.4. Стратегічна прогалина як проблема бізнесу

Стратегічна прогалина – це розрив між бажаними (цільовими) показниками розвитку організації та прогнозованими результатами її діяльності при збереженні поточної траєкторії розвитку. Іншими словами, це

різниця між тим, де компанія хоче бути (відповідно до своєї стратегії та місії) і тим, де вона реально опиниться, якщо продовжуватиме діяти без суттєвих змін.

Головні характеристики стратегічної прогалини:

– вимірюваність: визначається у фінансових, ринкових, виробничих чи інноваційних показниках (наприклад, планована частка ринку 25%, а прогнозована – 15%);

– часовий горизонт: виникає переважно у середньо- та довгостроковій перспективі (3–10 років);

– системний характер: охоплює не окремий підрозділ, а всю організацію, її конкурентну позицію та життєздатність.

Стратегічна прогалина є своєрідним «індикатором відставання» підприємства від власних амбіцій та викликів зовнішнього середовища.

Стратегічна прогалина стає ключовою проблемою бізнесу, оскільки:

1. Загрожує конкурентоспроможності – компанія втрачає позиції порівняно з більш гнучкими чи інноваційними конкурентами.

2. Зменшує інвестиційну привабливість – відставання від цільових показників демотивує інвесторів і знижує ринкову капіталізацію.

3. Послаблює мотивацію персоналу – невідповідність між амбіціями та реальністю формує недовіру до керівництва і корпоративної стратегії.

4. Створює фінансові ризики – зниження прибутковості, брак ліквідності, дефіцит ресурсів для розвитку.

5. Гальмує інновації – брак ресурсів чи неправильні пріоритети не дозволяють здійснити необхідні технологічні прориви.

Отже, стратегічна прогалина – це не просто аналітична категорія, а реальна загроза життєздатності бізнесу.

У науковій і практичній літературі виокремлюють три ключові напрями подолання стратегічної прогалини:

1. Інтенсивний розвиток (зростання всередині компанії):

– оптимізація виробництва;

– розширення асортименту;

– підвищення якості;

– використання цифрових технологій для зниження витрат.

2. Інтеграційний розвиток (зростання через об’єднання):

– вертикальна інтеграція (контроль над постачальниками чи дистриб’юторами);

– горизонтальна інтеграція (злиття або поглинання конкурентів).

3. Диверсифікаційний розвиток:

– вихід у нові галузі чи сегменти ринку;

– інноваційні продукти та бізнес-моделі;

– географічна експансія.

У сучасних умовах все більшого значення набувають цифрові трансформації, екологічна модернізація та глобальні партнерства, що

виступають інструментами скорочення стратегічної прогалини.

Аналіз стратегічної прогалини – це системний процес, який включає кілька етапів:

1. Визначення цілей – формулювання довгострокових стратегічних орієнтирів (наприклад, цільова частка ринку, прибутковість, інноваційний рівень).

2. Прогноз розвитку при поточній стратегії – побудова трендів «якщо нічого не змінювати».

3. Порівняння фактичної траєкторії з цілями – виявлення відставання у ключових показниках.

4. Кількісна оцінка розриву – визначення масштабів прогалини (у відсотках, фінансових величинах, частках ринку).

5. Виявлення причин прогалини – внутрішні (неефективні процеси, слабкий менеджмент) та зовнішні (зміни в технологіях, ринку, регуляції).

6. Розробка сценаріїв її усунення – інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний розвиток; інновації, цифровізація, партнерства.

7. Вибір оптимального напряму дій – з урахуванням ресурсів, ризиків і стратегічних пріоритетів.

8. Моніторинг і корекція – регулярне відстеження прогресу та коригування планів.

Стратегічна прогалина є критичним показником «здоров'я» бізнесу. Вона демонструє, наскільки обрана стратегія відповідає викликам зовнішнього середовища і внутрішнім можливостям компанії. Її аналіз і подолання – фундаментальний елемент стратегічного управління.

Питання для самоконтролю

1. Що означає місія бізнесу?
2. Чим бачення відрізняється від місії?
3. Що охоплює філософія бізнесу?
4. Які правила формулювання місії?
5. Що таке стратегічні цілі? Наведіть їх приклади.
6. Чим довгострокові цілі відрізняються від короткострокових?
7. Які критерії ефективних цілей?
8. Що таке «дерево цілей»?
9. Як формують «дерево цілей»?
10. Що таке стратегічна прогалина?

ТЕМА 3. ТИПИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

План лекції

3.1. Класичні підходи до типологізації стратегій.
3.2. Стратегії розвитку бізнесу.
3.3. Інноваційні підходи в стратегуванні.
3.4. Інтеграція інноваційності у стратегічний контекст.

3.1. Класичні підходи до типологізації стратегій

Типізація бізнес-стратегій – це спроба систематизувати величезну кількість варіантів поведінки компаній у конкурентному середовищі. Кожна школа стратегічного менеджменту пропонувала власну «мову» класифікації: одні зосереджувались на продуктах і ринках, інші – на конкурентних позиціях чи ресурсах, а сучасні підходи – на інноваціях та екосистемах. Важливо підкреслити, що ці школи не витісняли одна одну, а швидше нашаровувались, створюючи більш багатовимірне бачення стратегії. Для сучасного підприємця знання еволюції типологій дозволяє критично оцінювати, які моделі застосовувати залежно від конкретної ситуації бізнесу.

Доцільним є виокремлення наступних історичних шкіл типізації бізнес-стратегій:

І. Школа корпоративного зростання та планування. Ігор Ансофф у 1965 році сформулював одну з перших системних типологій бізнес-стратегій. Його матриця «продукт–ринок» пропонувала чотири базові напрями розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Ця модель показала, що стратегія – це вибір напряму зростання, а не тільки адаптація до існуючого середовища. Ансофф підкреслював роль планування, прогнозування та пошуку синергії між бізнес-напрямами. Сильна сторона підходу – його простота й універсальність, завдяки чому матриця й досі активно використовується у бізнес-освіті. Однак слабкість у тому, що модель не враховує інтенсивності конкуренції та внутрішніх ресурсних обмежень компанії.

ІІ. Портфельні школи. У 1970-х роках на перший план вийшли портфельні підходи, розроблені великими консалтинговими компаніями. Вони трактували компанію як набір стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких потребує власної стратегії, а завдання менеджменту – оптимально розподілити ресурси між ними.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) запропонувала класифікацію за часткою ринку та темпами зростання: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки». Це дало інструмент управління інвестиціями.

GE/McKinsey розширила цей підхід, використавши багатокритеріальну оцінку привабливості галузі та конкурентної сили бізнесу. Вона дозволила враховувати більше факторів, але зробила аналіз складнішим.

ADL (Arthur D. Little) поєднала життєвий цикл галузі з конкурентною позицією, підкреслюючи, що стратегія має змінюватися залежно від етапу розвитку галузі.

Hofer/Schendel розвинули ідеї портфельного підходу, додавши вимір еволюції продукту й ринку.

Зазначені моделі стали фундаментом корпоративного стратегічного планування, але їх критикували за надмірну статичність і спрощення складної бізнес-реальності.

III. Типологія стратегічної поведінки організацій. Реймонд Майлз і Чарльз Сноу у 1978 році звернули увагу на поведінкові аспекти стратегій. Вони розглядали стратегію як спосіб адаптації організації до середовища й виокремили чотири типи:

1.Prospector (пошуковець): активно шукає нові можливості, готовий до ризику, є інноватором.

2.Defender (захисник): фокусується на вузькій ніші, підвищує ефективність і захищає позиції.

3.Analyzer (аналізатор): поєднує стабільний основний бізнес із вибірковим впровадженням інновацій.

4.Reactor (реактор): не має послідовної стратегії, лише реагує на події.

Сильна сторона цієї типології – пояснення відмінностей у стилях поведінки компаній. Недолік – занадто загальний характер, через що модель не завжди дає практичні рекомендації.

IV. Конкурентні стратегії. Майкл Портер у 1980-х сформулював конкурентні стратегії, які стали класикою. Він виділив три основні варіанти: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Логіка проста: компанія має чітко визначити джерело своєї конкурентної переваги й ширину ринку, на якому вона діє. Портер також розробив модель «п’яти сил конкуренції» та концепцію «ланцюга цінності», які дали практичні інструменти аналізу галузі та внутрішніх процесів. Сильна сторона підходу – чітка логіка конкурентного позиціонування. Водночас критика стосується надмірної уваги до зовнішніх факторів та недооцінки унікальності ресурсів компанії.

V. Клієнтсько-ціннісні дисципліни. У 1990-х роках Майкл Трейсі та Фред Вірсема запропонували модель ціннісних дисциплін, яка виходить з того, яку цінність компанія створює для клієнта. Вони виділили три домінуючі підходи:

1. Операційна досконалість: низькі витрати, надійність, простота для клієнта.

2. Лідерство продукту: постійні інновації й висока якість.

3. Близькість до клієнта: індивідуалізація та глибоке розуміння потреб.

Компанія може підтримувати мінімальний рівень у всіх трьох, але стати лідером можливо лише в одній. Цей підхід допоміг підприємствам

усвідомити, що конкурентна стратегія визначається не тільки позицією на ринку, а й способом створення цінності для клієнта.

VI. «Годинник Боумена». Кліфф Боумен у 1996 році запропонував більш детальну карту стратегій – так званий «годинник Боумена». Він відобразив стратегії на координатах «ціна – сприйнята цінність». У результаті було виділено вісім можливих позицій, від низької ціни до сфокусованої диференціації та навіть «ризикових» позицій із низькою цінністю за високою ціною. Цей підхід показав, що стратегічні варіанти більш різноманітні, ніж у Портера, і дозволяє діагностувати як успішні, так і провальні стратегії. Водночас «годинник» радше описує варіанти, ніж пропонує конкретні інструменти реалізації.

VII. Delta Model. У 1999 році Арнольд Хакс і Дін Вайлд розробили Delta Model, який переносить фокус від конкуренції за ринок до побудови стійких відносин із клієнтами й партнерами. Вони виділили три стратегії: «кращий продукт», «комплексні рішення для клієнта» та «замикання системи» через мережеві ефекти. Ця модель вперше чітко показала, що стратегія може базуватись не тільки на продукті чи витратах, а й на управлінні екосистемами. Сильна сторона – актуальність для цифрової економіки. Слабкість – складність реалізації, адже потребує високого рівня інтеграції й управління партнерськими мережами.

VIII. Ресурсно-орієнтована школа (RBV) та динамічні здатності (DCV). На відміну від Портера, який фокусувався на зовнішньому середовищі, RBV у 1990-х змістила увагу на внутрішні ресурси компанії. Основна ідея: конкурентна перевага виникає тоді, коли компанія володіє ресурсами, що є цінними, рідкісними, важко імітованими й організованими (VRIO). Подальший розвиток – концепція DCV Девіда Тіса, яка пояснює, як компанії перебудовують ресурси в умовах змін. Цей підхід став основою для аналізу інноваційних і високотехнологічних компаній. Його сила – глибоке пояснення стійкості конкурентних переваг, слабкість – складність у практичному вимірюванні.

IX. Глобальні стратегії AAA Framework. Панкадж Гемават у 2007 році запропонував AAA Framework для міжнародних компаній. Він виокремив три логіки глобальної стратегії:

1.Adaptation: адаптація до локальних ринків.

2.Aggregation: стандартизація й економія на масштабі.

3.Arbitrage: використання відмінностей між країнами (витрати, ресурси, регулювання).

Модель пояснює, як транснаціональні корпорації можуть поєднувати різні підходи до глобалізації. Вона стала практичним інструментом для багатонаціональних компаній, проте її критикують за складність балансування між різними логіками.

X. Стратегії «блакитного океану». Чан Кім і Рене Моборн у 2005 році запропонували концепцію «блакитного океану», яка закликала компанії не

боротися у «червоних океанах» конкуренції, а створювати нові ринкові простори. Ключова ідея – ціннісна інновація, поєднання низьких витрат і високої цінності для клієнта. Інструменти: стратегічний канвас і матриця «усунути–зменшити–підвищити–створити». Приклади: Cirque du Soleil, Nintendo Wii. Сильна сторона – новаторське бачення, яке надихає підприємців. Слабкість – складність у реальному пошуку «блакитних океанів» і ризик швидкої імітації конкурентами.

XI. Екосистемно-платформні підходи. У 2000-х роках увага також змістилась на екосистеми й платформи. Дослідники Янсіті, Лев'єн, Аднер, Якобідес показали, що у мережевих ринках успіх визначається роллю компанії в екосистемі. Виділяють такі ролі:

1.Keystone (ядро): створює стандарти й забезпечує стабільність.

2.Dominator (домінатор): намагається підпорядкувати екосистему.

3.Niche player (нішевий): займає вузьку спеціалізовану нішу.

4.Orchestrator (оркестратор): координує партнерів, управляє платформою.

Цей підхід особливо важливий для цифрових компаній на кшталт Google, Amazon чи Apple.

XII. Відкриті інновації. Генрі Чесбро у 2003 році запровадив концепцію «відкритих інновацій», яка стверджує, що компанії більше не можуть покладатися лише на власні дослідження й розробки. Вони мають активно використовувати зовнішні джерела знань, ділитися власними напрацюваннями і створювати партнерські моделі. Цей підхід пояснює зростання значення стартапів, корпоративних венчурів, краудсорсингу. Сильна сторона – прискорення інновацій і зниження витрат, слабкість – ризики витоку інтелектуальної власності.

XIII. Стратегічна амбідекстерність. Джеймс Марч ще у 1991 році сформулював дилему між експлуатацією та дослідженнями. Подальші дослідники показали, що компанії мають поєднувати ці дві логіки, тобто бути «амбідекстерними». Є кілька механізмів: структурна амбідекстерність (різні підрозділи), послідовна (зміна фокусу у часі), контекстна (поєднання на рівні культури). Це пояснює, як компанії можуть водночас підтримувати ефективність і бути інноваційними. Слабкість підходу – складність у практичній реалізації, оскільки виникає конфлікт цілей.

XIV. Цифрові стратегічні архетипи. У цифрову епоху з'явились нові архетипи: Product vs Platform strategies (конкуренція між продуктами та платформами), Data-driven strategies (використання даних як джерела конкурентної переваги), AI-augmented strategies (штучний інтелект у центрі стратегії), а також Ecosystem orchestration (управління API-економікою). Це ще не класичні «школи», але вже зрозуміло, що саме ці архетипи формують сучасний стратегічний ландшафт.

Узагальнена порівняльна таблиця 3.1 зазначених історичних шкіл за їх поглядами на бізнес-стратегії подана нижче.

Таблиця 3.1. Порівняльна таблиця історичних шкіл

Школа (підхід)/час заснування	Засновники	Осі / критерії	Ключові типи	Відношення до бізнесу	Досягнення / інструменти	Критика
1	2	3	4	5	6	7
Ансофф: матриця «продукт–ринок», 1965+	Ігор Ансофф	Продукт × Ринок	Проникнення; Розвиток ринку; Розвиток продукту; Диверсифікація	Вектори зростання; логіка експансії	Матриця зростання; поняття синергії	Ігнорує конкуренцію; надто проста
BCG: портфель зростання–частки, 1970-ті	Брюс Гендерсон	Зростання ринку × Частка	Зірки; Дійні корови; Знаки питання; Собаки	Розподіл ресурсів між SBU	Build/Hold/ Harvest/Divest	Надмірне спрощення; залежність від визначення ринку
GE/McKinsey, 1970-ті	McKinsey для GE	Привабливість галузі × Сила бізнесу	9 комірок (Grow / Selectivity / Harvest)	Селективне інвестування	Багато-критеріаль-ність	Суб'єктивність оцінок; потреба у великих даних
ADL, 1970-ті	Arthur D. Little	Життєвий цикл галузі × Конкурентна позиція	Впровадження; Зростання; Зрілість; Спад × Сильна/Слабка позиція	Узгоджує стратегії з етапом розвитку галузі	Поєднання ЖЦГ та конкурентної позиції	Статичність; складність діагностики
Hofer/Schendel, 1975–1978	Ч. Хофер; Д. Шендел	Еволюція продукт–ринок × Позиція	Комбінації стадій еволюції та конкурентної сили	Деталізує входи/виходи бізнесу	Розширення портфельної логіки	Складність; вимоги до даних
Майлз і Сноу, 1978	Р. Майлз; Ч. Сноу	Стратегічна поведінка	Prospector; Defender; Analyzer; Reactor	Адаптація до середовища	Класична поведінкова типологія	Загальність; мало практичних інструментів
Портер: генеричні стратегії, 1980–1985	М. Портер	Джерело переваги × Ширина ринку	Лідерство за витратами; Диференціація; Фокусування	Логіка конкурентного позиціонування	«П'ять сил»; ланцюг цінності	Ігнорує унікальні ресурси; «застряг посередині»
RBV / DCV, 1990+	Дж. Барні; Д. Тіс	Внутрішні ресурси / Здатності	VRIO; Sensing–Seizing–Transforming	Фокус на унікальних ресурсах	VRIO-тест; оркестрація активів	Важко виміряти; ризик інерції
Treacy & Wiersema, 1995	М. Трейсі; Ф. Вірсема	Ціннісна дисципліна	Operational Excellence; Product Leadership; Customer Intimacy	Орієнтація на клієнта	Value disciplines	Спрощує складні багатофакторні цінності
Bowman's Strategy Clock, 1996	К. Боумен; Д.Фолкнер	Ціна × Цінність	8 варіантів	Детальніше позиціонування	Візуальна діагностика	Не дає рецептів реалізації

1	2	3	4	5	6	7
Амбідекстерність, 1991+	Дж.Марч; Ч.О'Райлі; М.Ташмен	Баланс exploration vs exploitation	Structural; Contextual; Sequential	Довгострокова життєздатність	Організаційні дизайни	Складність реалізації; конфлікт цілей
Delta Model, 1999–2001	А. Хакс; Д. Вайлд	Природа зв'язку з клієнтом	Best Product; Total Customer Solutions; System Lock-in	Орієнтація на відносини й екосистеми	Модель «липкості» клієнта	Складність управління
Open Innovation, 2003+	Г. Чесброу	Джерела знань / Потоки	Inbound; Outbound; Coupled	Прискорення інновацій	Партнерства; ліцензування; CVC	IP-ризики; управління межами
Екосистемні стратегії, 2004+	М. Янсіті; Р. Лев'єн; Р. Аднер	Ролі в екосистемах	Keystone; Dominator; Niche; Orchestrator; Complementor	Платформи та мережеві ефекти	Governance; API-економіка	Залежність від координації
Ghemawat: AAA, 2007	П. Гемават	Глобальна логіка створення вартості	Adaptation; Aggregation; Arbitrage	Маршрути інтернаціоналізації	AAA framework	Може змішуватись у практиці
Blue Ocean Strategy, 2005/2015	В. Кім; Р. Моборн	Неконкурентний простір	Ціннісна інновація (ERRC-матриця)	Переосмислення меж ринку	Стратегічний канвас; ERRC	Ризик імітації; складність пошуку «блакитних океанів»

Бачимо, що еволюція стратегічних типологій пройшла шлях від зовнішніх підходів (портфель, конкуренція) до внутрішніх (ресурси, здатності), від простих моделей зростання й портфелів до складних мережевих і цифрових стратегій. Кожна школа відповідала на конкретні виклики часу: від стабільності у 1960-х до турбулентності й інноваційності XXI ст. Водночас, слід чітко розуміти, що жодна модель типології не є універсальною: завдання менеджера – вибрати ту рамку, яка найкраще пояснює його ситуацію, залежно від рівня аналізу, стадії галузі та стратегічних цілей. Але й слід пам'ятати, що для сучасного підприємця важливо поєднувати кілька підходів: Ансофф для зростання, Портер для конкуренції, RBV для ресурсів і сучасні екосистемні моделі для цифрової економіки.

Види стратегій за рівнями управління (корпоративні, конкурентні, функціональні) та їх взаємозв'язок. Класифікація стратегій за рівнями управління є ключовою для розуміння ієрархії стратегічних рішень у бізнесі. Вона відображає логіку побудови стратегічної архітектури організації – від визначення сфери діяльності корпорації до конкретних дій у функціональних підрозділах. Поняття «стратегія» у цьому контексті виступає багаторівневою системою:

– на корпоративному рівні вирішується питання «де конкурувати» (сфери, ринки, галузі),

– на конкурентному (бізнес-рівні) – «як конкурувати» (джерела переваг),

– на функціональному рівні – «яким чином реалізувати обрану стратегію» через інструменти маркетингу, виробництва, фінансів, HR тощо.

Розглянемо детальніше найбільш поширені типи стратегій, які застосовують у практиці функціонування компаній світу на корпоративному, конкурентному та функціональному рівнях.

I. Корпоративні стратегії.

Основні типи:

1. Стратегії зростання:

– Інтенсивне зростання (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту).

– Інтеграційне зростання (вертикальна інтеграція: контроль постачальників і збуту; горизонтальна інтеграція: злиття з конкурентами).

– Диверсифікаційне зростання (споріднена та неспоріднена диверсифікація).

2. Стратегії стабілізації: утримання позицій у зрілих галузях, оптимізація витрат, концентрація на «дійних коровах».

3. Стратегії скорочення: ліквідація, продаж або реорганізація бізнес-одиниць, що втрачають рентабельність.

Приклади сучасних компаній:

– Alphabet: диверсифікація у суміжні та нові ринки (Google Cloud, Waymo, Verily).

– Meta (Facebook): вертикальна інтеграція (контроль соцмереж, месенджерів, VR/AR-пристроїв).

– Coca-Cola: стратегія стабілізації з одночасним поступовим переходом до здоровіших напоїв.

– General Electric: приклад виходу з непрофільних активів – скорочення портфеля.

II. Конкурентні стратегії.

Класичні підходи:

– Лідерство за витратами: масштаб і ефективність дозволяють знижувати ціни (Walmart, Ryanair).

– Диференціація: унікальні властивості продукту/бренду, які сприймаються клієнтом як цінність (Apple, Tesla).

– Фокусування: концентрація на вузькій ніші (Rolls-Royce у двигунах для авіації; Patagonia у «зеленому» outdoor-ринку).

Сучасні доповнення:

– Гібридні стратегії: поєднання низьких витрат і високої цінності (IKEA, Inditex/Zara).

– Інноваційні стратегії: створення «блакитних океанів» (Netflix – перехід від DVD до стримінгу й власного контенту).

– Платформні стратегії: створення екосистем (Amazon Marketplace, Apple iOS).

III. Функціональні стратегії.

Основні напрямки:

1. Маркетингова стратегія: сегментація, брендинг, цифрові канали, управління клієнтським досвідом. Приклад: Nike – акцент на емоційний брендинг + цифрові платформи (Nike Run Club).

2. Виробнича стратегія: lean production, аутсорсинг, Industry 4.0. Приклад: Toyota – lean та Kaizen; Tesla – вертикальна інтеграція виробництва батарей.

3. Фінансова стратегія: оптимізація структури капіталу, інвестиційна політика, M&A. Приклад: Berkshire Hathaway – фінансова стратегія через інвестиційний портфель.

4. HR-стратегія: управління талантами, корпоративна культура, дистанційні формати. Приклад: Google – HR як стратегічний ресурс (People Analytics, гнучка культура).

5. IT-стратегія: цифрова трансформація, big data, штучний інтелект. Приклад: Netflix – алгоритми персоналізації як ключова конкурентна перевага.

Взаємозв'язок стратегій за рівнями управління:

– Корпоративний рівень визначає архітектуру бізнесу (що в портфелі).

– Конкурентний рівень формує логіку переваги в кожному бізнес-напрямі.

– Функціональний рівень забезпечує інструменти реалізації через операційні дії.

Ілюстрація на прикладі Amazon:

– Корпоративний рівень: диверсифікація (e-commerce, AWS, Prime, Alexa).

– Конкурентний рівень: лідерство за витратами у ритейлі; диференціація в хмарних сервісах (AWS).

– Функціональний рівень: логістика з роботизацією, AI у персоналізації, стратегія утримання талантів.

Підсумовуючи, відзначимо, що ієрархія стратегій забезпечує узгодженість дій на різних рівнях управління. Якщо корпоративна стратегія – це вибір сфери, конкурентна – спосіб перемоги, то функціональна – конкретні дії. Сучасні компанії демонструють, що ефективність залежить від інтеграції всіх рівнів: стратегія Alphabet не зводиться лише до інновацій, а охоплює і диверсифікацію, і HR, і маркетинг. Відтак, для майбутніх підприємців важливо мислити системно: бачити як глобальні напрями, так і тактичні кроки реалізації.

Генеричні стратегії М. Портера: принципи побудови та сучасна критика. У 1980–1985 рр. Майкл Портер сформував концепцію так званих генеричних (загальних) стратегій, які пояснюють, як компанії можуть здобути конкурентну перевагу незалежно від галузі чи масштабу. На відміну від портфельних підходів, що відповідають на питання «де конкурувати», Портер зробив акцент на питанні «як конкурувати». Його підхід побудований на двох критеріях:

1. Джерело конкурентної переваги (витрати або диференціація).

2. Широта цільового ринку (широкий або вузький сегмент).

У результаті було виділено три стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Пізніше Портер уточнив, що фокусування може здійснюватися як через витрати, так і через диференціацію.

I. Лідерство за витратами.

Принципи:

– Орієнтація на мінімізацію витрат у всіх ланках ланцюга створення вартості.

– Масштабне виробництво, стандартизація, ефективна логістика, жорсткий контроль витрат.

– Основна мета: забезпечити найнижчу ціну на ринку при прийнятному рівні якості.

Приклади сучасних компаній:

– Walmart: глобальна мережа з жорсткою оптимізацією ланцюгів постачання.

– Ryanair: авіалінії-«лоукостер» із мінімізацією витрат на обслуговування.

– Shein: китайський fast-fashion ритейлер, який оптимізує витрати через цифрову платформу постачальників.

Критика:

– Ризик «цінових воєн», що знижують маржу.

– Вразливість у разі зміни технологій або моделей поведінки споживачів.

– Неможливість одночасно забезпечувати низькі витрати та високий рівень інновацій без гібридних підходів.

II. Диференціація.

Принципи:

– Пропозиція унікальної цінності, яку конкуренти не здатні легко імітувати.

– Фокус на інноваціях, брендингу, якості, сервісному обслуговуванні.

– Покупці готові платити премію за відмінність, яка має для них значення.

Приклади сучасних компаній:

– Apple: диференціація через дизайн, екосистему продуктів, преміальний бренд.

– Tesla: поєднання технологій, програмного забезпечення та культового іміджу.

– Patagonia: унікальна цінність – екологічна та соціальна відповідальність.

Критика:

– Висока вартість підтримання унікальності (R&D, маркетинг).

– Ризик швидкої імітації конкурентами у глобалізованих галузях.

– Залежність від того, чи споживач справді бачить цінність у «диференціації».

III. Фокусування.

Принципи:

– Концентрація на вузькому ринку або сегменті клієнтів.

– Може реалізовуватись як фокус на витратах (найнижча ціна в ніші) або фокус на диференціації (унікальна цінність для вузької групи).

– Орієнтація на глибоке розуміння потреб конкретної категорії.

Приклади сучасних компаній:

– Rolls-Royce (авіадвигуни): сфокусована стратегія у B2B, акцент на довгострокових сервісних контрактах.

– Lululemon: фокус на сегменті йога- та спортивного одягу з преміальним позиціонуванням.

– Zoom: спочатку сфокусований на онлайн-комунікації з простим UX, а не на широкому наборі корпоративних функцій.

Критика:

– Ризик звуження можливостей масштабування.

– Залежність від однієї ніші; вразливість у разі зміни попиту.

– Може бути «перетиснута» ширшими конкурентами, які виходять у нішу.

IV. Концепція «застряг посередині».

Портер наголошував, що компанія, яка намагається одночасно бути і найдешевшою, і найбільш диференційованою, ризикує «застрягти посередині». Тобто в результаті вона не здобуває жодної стійкої переваги: занадто дорога для конкуренції за ціною і недостатньо унікальна для диференціації.

Сучасна критика:

– Дослідження останніх десятиліть показали, що гібридні стратегії (поєднання витрат та диференціації) можуть бути успішними.

– IKEA і Zara демонструють, що можливо поєднувати відносно низькі витрати з відчутною унікальністю.

– У цифрову епоху «застрягати посередині» означає радше брак чіткої ціннісної пропозиції, а не автоматичну приреченість.

V. Сучасні розширення та критика.

1. Недооцінка ресурсів (RBV): Портер робить акцент на зовнішньому середовищі, але сучасні школи (RBV, Dynamic Capabilities) наголошують на внутрішніх компетенціях.

2. Вплив цифрових платформ: Платформні компанії (Amazon, Uber, Airbnb) формують переваги не тільки за витратами чи цінністю, а й через мережеві ефекти.

3. Клієнтоцентричність: Сучасні стратегії виходять за рамки Портера, орієнтуючись на створення й утримання цінності для клієнта (customer experience).

4. ESG і стале зростання: Нова вісь конкуренції – соціальна й екологічна відповідальність (Patagonia, Beyond Meat).

Генеричні стратегії Портера заклали фундамент конкурентного стратегування. Вони пояснюють базові логіки переваги: зниження витрат, створення унікальності або концентрація на ніші. Однак, практика довела, що жорсткий поділ іноді не відповідає реальності: гібридні моделі та інноваційні підходи теж можуть бути успішними. Для сучасного бізнесу ці стратегії залишаються корисною «точкою відліку», але не є остаточним рецептом; вони потребують інтеграції з новими підходами – ресурсними, інноваційними, платформними.

3.2. Стратегії розвитку бізнесу

Стратегії розвитку бізнесу розподіляють виходячи з того, як компанія поводиться на ринку залежно від конкурентної ситуації, вміння розпоряджатись наявними ресурсами та залучати нові, а також від ефективності роботи управляючих бізнесом в цілому – на стратегії зростання, стратегії стабілізації та виживання, стратегії обмеженого розвитку та «нішеві» стратегії.

Стратегії зростання описують способи розширення ринкової присутності, обсягу створюваної вартості та поля контролю над ланцюгом поставок. Вибір між інтенсивним, інтеграційним і диверсифікаційним зростанням залежить від поєднання галузевої динаміки, наявної ресурсної бази, бар'єрів входу/виходу, транзакційних витрат і здатності менеджменту оркеструвати складні зміни.

Інтенсивне зростання. Йдеться про розширення в наявній сфері компетенції без зміни меж бізнесу як такого. Класична логіка «продукт–ринок» включає: проникнення (підвищення частки там, де компанія вже присутня), розвиток ринку (нові сегменти/географії для наявного продукту), розвиток продукту (нові модифікації/лінійки для існуючих клієнтів). Економічні підвалини – ефекти масштабу та навчання, краща завантаженість потужностей, падіння середніх витрат на одиницю маркетингу і логістики. Ризики – зменшення граничної віддачі витрат на залучення, «вимивання» маржі через знижки, імітація конкурентами та насичення попиту на зрілих ринках. Інтенсивне зростання вимагає дисципліни якості попиту: приріст має трансформуватися у прибутковий зріст, тобто ROIC має перевищувати WACC, інакше компанія лише «накачує» оборот.

Інтеграційне зростання. Стосується розширення меж бізнесу вертикально (вгору – до постачальників; вниз – до дистрибуції/ритейлу) або горизонтально (консолідація з конкурентами). Вертикальна інтеграція знижує подвійні націнки (ефект усунення «double marginalization»), зменшує ризики «захоплення» постачальниками/каналами збуту та уможливлює синхронізацію інновацій у вузьких місцях ланцюга цінності. Водночас вона підвищує капіталомісткість, збільшує фіксовані витрати і знижує стратегічну гнучкість; governance-ризики (утрата ринкової дисципліни, зростання внутрішньої бюрократії) посилюються. Горизонтальна інтеграція дає економію на масштабі й частці фіксованих витрат, доступ до клієнтської бази та патентів; але породжує антимонопольні ризики, складність постзлиттєвої інтеграції (синергія «на папері» часто не реалізується). Варіації: tapered integration (частково інтегровано, частково – ринкові контракти), квазіінтеграція (ексклюзивні угоди, спільні підприємства), альянси. Критично: інтеграція повинна пройти «тести цінності» – чи зменшено ризики постачання/збуту, чи реально знижено сумарні транзакційні витрати, чи посилено інноваційну швидкість вузлів ланцюга.

Диверсифікаційне зростання. Охоплює вихід у споріднені (related) або неспоріднені (unrelated) бізнеси. Споріднена диверсифікація спирається на економію на різноманітності (economies of scope): спільні платформи продукту/технології, канал збуту, бренд, дані, виробничі та R&D-компетенції. Неспоріднена диверсифікація, щоб створювати цінність, потребує або переваги корпоративного «батьківства» (parenting advantage), або ефективного внутрішнього ринку капіталу (коли корпорація краще розподіляє капітал, ніж біржа/банки). Три класичні «тести» корпоративної стратегії – привабливості, вартості входу й «краще разом» – мають бути виконані; у протилежному разі діятиме «конгломератний дисконт». Диверсифікація підвищує стійкість до циклів, але несе ризик розмивання управлінської уваги, складнішого портфельного контролю та невідповідності культур.

Стабілізація й виживання – це не «пасивність», а свідомі стратегії збереження вартості, коли зовнішнє середовище або життєвий цикл галузі не виправдовують агресивне зростання.

Стабілізація. Застосовується у зрілих галузях чи періоди тимчасової турбулентності. Зміст – фіксація або помірне утримання частки ринку, жорсткий контроль витрат, «оздоровлення» портфеля (відмова від хвостів SKU, фокус на «core»), підвищення продуктивності (lean, TPM), програми підвищення прибутковості клієнтської бази (прайс-менеджмент, керування відтоком, зростання частки гаманця). Важливий баланс між експлуатацією існуючих активів та експлорейшн–інвестиціями мінімально потрібного рівня (щоб не «задушити» майбутнє). Типові метрики: ROIC, вільний грошовий потік, коефіцієнт перетворення прибутку у кеш, обіговість запасів, стабільність NPS у ключових сегментах.

Виживання (антикризовий розвиток). Це керована реструктуризація, що має фазність: діагностика (жорсткий факт-бейс), негайне зниження burn rate (скорочення постійних витрат, перемовини з кредиторами, консервація/продаж непрофільних активів), фокус на грошовому циклі (DSO/DPO/DIO), відмова від збиткових ліній, короткі «спринти» відновлення маржі, після чого – стратегічне перефокусування. Виживання відрізняється від стабілізації інтенсивністю і темпом рішень, пріоритетом ліквідності над прибутком, ієрархією «захистити– виправити– вийти». Ризики – підрив морального стану, ерозія компетенцій через «урізання до кістки», репутаційні наслідки; тому важлива комунікація зі стейкголдерами та чіткі «тригери» повернення до інвестиційного режиму.

Стратегії обмеженого розвитку та «нішеві» стратегії є раціональними, коли масштаб не є головним джерелом переваги, а рентабельність забезпечується спеціалізацією, інтенсивністю знань та глибиною сервісу.

Обмежений розвиток. Свідомий вибір «контрольованого зростання» з обмеженням темпів і географії. Логіка – збереження якості, бренду та капітальної дисципліни, уникнення «криз зростання» (коли операційні системи не встигають за продажами). Часто реалізується через покрокові «реальні опціони»: пілот у новому сегменті, тестова географія, фази інвестування після перевірки гіпотез. Доцільна при високій невизначеності попиту, дефіциті капіталу, чутливості клієнтів до якості або сервісу.

Нішеві стратегії. Орієнтовані на вузько окреслені потреби з високою готовністю до оплати за експертизу, кастомізацію або ідентичність. Джерела переваги – специфічні компетенції (технологічні, ремісничі, наукові), високі витрати перемикання для клієнтів, мережеві спільноти бренду, регуляторні бар'єри. Профіль прибутковості визначається не стільки масштабом, скільки глибиною захисту ніші (патенти, дані, репутаційний капітал, сервіси після продажу). Ключовий ризик – «виснаження ніші» або «займання платформи» великим гравцем; шляхами пом'якшення є контроль над критичним вузлом (дані/алгоритми/канал), формування суміжних мікроніш (adjacency), а також партнерство з платформами на власних умовах.

Характеристики означених стратегій подано в табл. 3.2.

Стратегії зростання – це не «перелік напрямів», а різні механізми створення економічної цінності: інтенсивне зростання капіталізує масштаб і навчання; інтеграція – усуває транзакційні втрати та дубльовані націнки; диверсифікація – або переносить спільні ресурси на нові поля діяльності, або покладається на перевагу корпоративного «батьківства». Вибір між ними повинен проходити через створення вартості, а не лише «відповідати амбіціям». Натомість, стабілізація й виживання – повноцінні стратегії в певних фазах життєвого циклу та шоках. Вони мають свою логіку, метрики та організаційні вимоги. «Заморожування» розвитку без дисципліни операцій і сценаріїв відновлення – це не стратегія, а капітуляція. Обмежений розвиток і нішевість – не «мала стратегія», а інша стратегія: там, де масштаб не є

головним джерелом переваги, саме спеціалізація, глибина сервісу, знання та захищеність ніші дають стійку ренту. Тому важливо мати план суміжних мікроніш або контроль над вузлом, який важко копіювати.

Таблиця 3.2. Порівняльний аналіз стратегій розвитку бізнесу

Стратегічний підхід	Суть	Коли доцільний	Джерела створення цінності	Основні ризики та обмеження	Організаційні вимоги	Ознаки успішного розвитку
1	2	3	4	5	6	7
Інтенсивне зростання	Збільшення продажів на наявних ринках, вихід на нові ринки або вдосконалення продукції	Є незадоволений попит; можливе зниження витрат завдяки зростанню обсягів; підприємство має впізнавану марку й налагоджені канали збуту	Зниження витрат на одиницю продукції; повніше використання обладнання; збільшення доходу від постійних клієнтів	Насичення ринку; копіювання пропозицій конкурентами; цінова конкуренція	Налагоджені продажі; аналіз попиту; обґрунтоване встановлення цін	Прибутковість вкладеного капіталу перевищує витрати на його залучення; надходження коштів перевищують необхідні витрати; стабільна прибутковість продажів
Інтеграційне зростання	Приєднання постачальників чи збутових підприємств або об'єднання з конкурентами	Залежність від постачальників чи покупців; нестабільність постачання та збуту; можливість отримати спільну вигоду від об'єднання	Скорочення посередницьких націнок; узгодження виробництва й оновлення продукції; зниження витрат завдяки більшим обсягам	Зниження гнучкості; обмеження з боку антимонопольного законодавства; труднощі об'єднання підприємств	Досвід злиття або придбання підприємств; відповідальні за об'єднання підрозділи; чіткі показники очікуваних результатів	Досягнуто запланованої економії; зменшено витрати на укладання й виконання угод; забезпечено надійні постачання
Диверсифікаційне зростання	Освоєння нових видів діяльності з використанням наявних ресурсів і можливостей управління	Основний напрям має обмежені можливості зростання або високі ризики; ресурси можна застосувати в іншій сфері; зовнішнє фінансування важкодоступне	Спільне використання ресурсів; перерозподіл коштів між напрямами; використання спільних служб	Зниження загальної ринкової оцінки різнопрофільного бізнесу; розпорошення уваги керівництва; суперечності між підрозділами	Управління сукупністю напрямів діяльності; спільні допоміжні служби; визначена відповідальність за ресурси	Новий напрям є привабливим; витрати на вхід виправдані; спільна діяльність дає більшу вигоду, ніж окрема; зростає дохід власників

1	2	3	4	5	6	7
Стабілізація	Збереження ринкових позицій та підвищення ефективності основної діяльності	Ринок сформувався; попит зростає повільно; потрібно забезпечити стале надходження коштів	Скорочення втрат у виробництві; належне обслуговування обладнання; перегляд асортименту й цін; підвищення продуктивності.	Недостатні вкладення в майбутній розвиток; зниження мотивації працівників	Дотримання виробничих планів; підтримка досліджень і розробок; облік доходів та витрат за напрямами	Прибуток забезпечує реальні грошові надходження; клієнти залишаються задоволеними; зберігається прибутковість вкладеного капіталу
Виживання	Термінове скорочення витрачання коштів, перебудова діяльності та відновлення платоспроможності	Різке падіння виручки; збитки перевищують власний капітал; є загроза порушення умов кредитних угод	Визначення напрямів діяльності, які варто зберегти, скоротити або згорнути; зменшення постійних витрат; переговори з кредиторами; продаж майна	Втрата працівниками професійних знань і навичок; погіршення репутації; надмірне скорочення необхідних ресурсів	Група антикризового управління; чіткий розподіл повноважень; щоденний контроль руху коштів; регулярне доведення планів до виконавців	Коштів вистачає для поточних платежів; скорочуються строки отримання оплати від покупців та обігу запасів; витрати відповідають плану; виконуються основні заходи
Обмежений розвиток	Поступове зростання з першочерговою увагою до якості та обережного використання капіталу	Висока невизначеність; обмежені кошти для інвестицій; покупці висувають високі вимоги до якості	Вкладення коштів окремими етапами з можливістю перегляду наступних рішень; усунення перешкод у роботі; збереження доброї репутації марки	Втрата сприятливого часу для виходу на ринок; повільніше зниження витрат завдяки зростанню обсягів	Поетапне фінансування; пристосування процесів до невеликих обсягів; визначення першочергових завдань	Кожен етап забезпечує належну прибутковість вкладень; продаж одиниці продукції покриває пов'язані з нею витрати; якість обслуговування стабільна
Нішеві стратегії	Зосередження на чітко визначеній групі споживачів та її особливих потребах	Клієнтам складно перейти до іншого постачальника; потрібні спеціальні знання або дозволи; сформувалася спільнота прихильників марки	Можливість установлювати вищі ціни; якісне спеціалізоване обслуговування; використання професійних знань і накопичених даних	Скорочення вузького ринку; поява великих конкурентів; залежність від невеликої кількості клієнтів	Накопичення й передавання знань; захист важливих даних і каналів збуту; постійна взаємодія з клієнтами	Стабільна прибутковість продажів; невелика втрата клієнтів; збільшення частки витрат цільових покупців на продукцію підприємства

3.3. Інноваційні підходи в стратегуванні

3.3.1. Стратегія «блакитного океану» як альтернатива традиційним конкурентним підходам.

Традиційна парадигма стратегічного менеджменту протягом XX ст. була побудована навколо ідеї конкуренції в межах існуючих ринків. Концепції М.Портера – «п'ять конкурентних сил», «стратегія лідерства за витратами чи диференціації», «ланцюг створення цінності» – виходили з передумови, що фірми борються за частку обмеженого попиту.

Однак на початку XXI ст. В. Чан Кім і Рене Моборн (INSEAD) поставили під сумнів цю логіку нульової суми. Вони довели, що довготривале зростання і висока рентабельність частіше досягаються не через перевагу у «червоному океані» (ринку жорсткої конкуренції), а через створення нових ринкових просторів, де конкуренція стає неактуальною. Ця парадигма отримала назву «Стратегія блакитного океану» (Blue Ocean Strategy, BOS).

BOS ґрунтується на ідеї, що попит не є фіксованим – його можна створити, змінюючи кордони галузей і переосмислюючи цінність для споживача.

Ключова теза: «Замість того, щоб перемагати конкурентів, компанії повинні робити конкуренцію несуттєвою».

– «Червоний океан» – існуючі ринки, переповнені конкурентами; гра з нульовою сумою; боротьба за частку ринку через ціну, якість, інновації у межах галузевих кордонів.

– «Блакитний океан» – новий, ще не освоєний простір ринку, де створюється нова цінність для споживачів і одночасно трансформується та оптимізується структура витрат.

Концепт ціннісної інновації (Value Innovation) – це центральне ядро стратегії BOS, згідно якої цінність створюється не лише шляхом диференціації (як у класичній стратегії), і не лише через зниження витрат, а через одночасне поєднання обох підходів.

Іншими словами, компанія руйнує компроміс «цінність–витрати», створюючи радикально новий досвід для споживачів при оптимізованій структурі витрат.

Методологічні інструменти «блакитного океану»:

Карта стратегічних площин (Strategy Canvas) відображає:

– поточний рівень ключових конкурентних факторів у галузі;

– профілі цінності основних гравців;

– потенційні напрямки для прориву (зміна фокусів).

Для побудови нової ціннісної кривої пропонується відповісти на чотири запитання:

1. Що можна усунути з того, що галузь давно приймає як даність?

2. Що зменшити нижче за галузеві стандарти?

3. Що підвищити понад галузеві стандарти?

4. Що створити, чого галузь ніколи не пропонувала?

Кім і Моборн пропонують шість «шляхів» створення нових ринкових просторів – від перетину галузей до переосмислення емоційного/функціонального наповнення пропозиції. Приклади реалізації:

– Cirque du Soleil: синтез театру і цирку → новий сегмент розваг для дорослої аудиторії, без конкуренції з традиційними цирками.

– Nintendo Wii: відхід від гонки технічних характеристик консолей → орієнтація на сімейну та казуальну аудиторію.

– Yellow Tail (вино): спрощення вибору, орієнтація на неконсервативних споживачів → зростання в новому масовому сегменті.

Таблиця 3.3. Порівняльний аналіз BOS із традиційними конкурентними підходами

Параметр порівняння	Традиційна стратегія (червоний океан)	Стратегія «блакитного океану»
Стратегічна логіка	Конкуренція в межах наявних ринкових кордонів	Створення нових ринкових просторів поза існуючими межами
Ключова мета	Перемогти конкурентів і завоювати частку ринку	Зробити конкуренцію несуттєвою через створення нової цінності
Джерело конкурентної переваги	Або диференціація, або лідерство за витратами	Поєднання диференціації та низьких витрат (ціннісна інновація)
Ставлення до попиту	Попит вважається сталим і обмеженим	Попит розглядається як такий, що може бути створений
Орієнтація бізнес-моделі	Підтримання існуючої галузевої структури	Реконструкція галузевих кордонів і створення нових правил гри
Тип конкурентної боротьби	«Гра з нульовою сумою» – виграш одного означає програш іншого	«Позитивна сума» – виграють усі сторони через розширення ринку
Основні інструменти аналізу	Модель п’яти сил М. Портера, аналіз галузі, позиціонування	Стратегічне полотно, чотирикрокова модель, шість шляхів створення ринку
Роль інновацій	Переважно технологічні або продуктові інновації	Інновації цінності – переосмислення самої логіки споживчої корисності
Ключові ризики	Сильна конкуренція, цінові війни, зниження маржі	Невизначеність попиту, труднощі з масштабуванням нової ніші
Часовий горизонт	Коротко- або середньостроковий	Довгостроковий, зорієнтований на стійке зростання

Переваги BOS:

– стимулює радикальне мислення, орієнтоване на інновації.

– відкриває шлях до стійких конкурентних переваг, оскільки новий ринок складно швидко копіювати.

– дає методологічні інструменти (не лише ідеологію).

Обмеження і критика:

– проблема масштабованості: створення «блакитного океану» рідко повторюється – більшість компаній швидко зустрічають нових конкурентів;

– ризик надмірного оптимізму: не всі ринки можна «створити» – споживацька поведінка має інерцію;

– недостатня операційна деталізація: BOS дає стратегічний напрям, але не завжди відповідає на питання «як впровадити»;

– у науковій літературі BOS розглядають радше як евристичну модель (рамку мислення), ніж строгий аналітичний метод.

Стратегія «блакитного океану» є еволюційним етапом розвитку стратегічного менеджменту, що відображає перехід від конкуренто-оборонного до креативно-конструктивного мислення у бізнесі. Вона не заперечує класичну теорію конкуренції, а доповнює її, відкриваючи простір для інновацій у створенні ринків, де ключем до успіху є цінність для споживача, а не перемога над суперником. BOS – це парадигма стратегічного оновлення, яка перетворює конкуренцію з гри за існуючі ресурси на процес переосмислення самої логіки бізнесу.

3.3.2. Інноваційні бізнес-стратегії: сутність, критерії, види та механізми формування.

Інноваційні бізнес-стратегії – це складова сучасної парадигми стратегічного управління, яка визначає довгострокову траєкторію розвитку підприємства через цілеспрямоване впровадження новацій у всі сфери його діяльності, що є вищим проявом стратегічного мислення сучасного підприємництва, забезпечує стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного технологічного, ринкового й соціально-економічного середовища. Їх сутність полягає не лише у впровадженні нових технологій або продуктів, а у системному оновленні логіки створення цінності, способів організації бізнес-процесів та форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Інноваційна стратегія – це не просто адаптаційна реакція на зміни, а проактивний механізм перетворення змін у джерело розвитку, що ґрунтується на інтелектуальному капіталі, креативності персоналу та здатності підприємства до стратегічного передбачення. На відміну від традиційних стратегій, орієнтованих на ефективність існуючих процесів, інноваційні стратегії спрямовані на перетворення самої логіки бізнесу – від способів виробництва до форм споживання, управління знаннями та взаємодії з екосистемою.

Ключовими критеріями інноваційних бізнес-стратегій є системність, унікальність, гнучкість, ціннісна орієнтація та результативність. Системність

передбачає інтеграцію інноваційних підходів у всі рівні управління – від корпоративного бачення до операційних процесів. Унікальність відображає спроможність підприємства створювати оригінальні конкурентні переваги, які важко імітувати, це наявність у стратегії елементів, що змінюють технологічну, організаційну або ринкову структуру діяльності підприємства. Гнучкість визначає здатність швидко перебудовувати бізнес-модель у відповідь на турбулентність ринку, використовуючи методи відкритих інновацій, цифрової трансформації та стратегічних альянсів. Ціннісна орієнтація – інновації мають створювати не лише економічну вигоду, а й нову якість для споживача, суспільства та самої організації. Результативність, з однієї сторони, вимірюється не лише фінансовими показниками, а й створенням нових ринкових можливостей, зміцненням бренду, підвищенням технологічного рівня та соціальною ефективністю, тоді як з іншої – вимірюється не короткостроковим прибутком, а довгостроковим зростанням вартості бізнесу, технологічною незалежністю та інтелектуальним потенціалом.

Види інноваційних бізнес-стратегій різняться залежно від напрямів реалізації інноваційного потенціалу. Продуктові стратегії орієнтовані на створення принципово нових товарів або послуг, які формують нові ринки чи сегменти споживачів. Технологічні стратегії базуються на впровадженні проривних технологій, автоматизації, цифровізації та використанні даних як стратегічного ресурсу. Організаційні стратегії спрямовані на трансформацію управлінських структур, корпоративної культури й систем мотивації з метою стимулювання креативності та колективного інтелекту. Маркетингові інноваційні стратегії зосереджені на нових формах комунікації зі споживачем, використанні соціальних, мережевих і платформних рішень. Окремо вирізняються бізнес-модельні інновації, коли підприємство змінює сам принцип створення, доставки та монетизації цінності. У сукупності ці види формують синергетичний ефект, який забезпечує сталу конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності та глобальної турбулентності.

Механізми формування інноваційних бізнес-стратегій охоплюють комплекс взаємопов’язаних управлінських, організаційних і культурних процесів. На аналітичному етапі здійснюється стратегічна діагностика середовища, оцінка технологічних трендів, поведінкових змін споживачів і конкурентної динаміки. Це створює основу для формування стратегічного бачення, у центрі якого – інноваційна місія підприємства. Далі відбувається ідентифікація ключових компетенцій, ресурсів та зон потенційного зростання, що визначають стратегічні пріоритети інноваційного розвитку. Наступна стадія – проєктування інноваційної бізнес-моделі, у якій поєднуються технологічні, організаційні та ринкові рішення. Завершальним етапом є реалізація стратегії через побудову інноваційної екосистеми – мережі партнерств, венчурних альянсів, дослідницьких центрів і цифрових платформ, що забезпечують постійний обіг знань і створення нової цінності.

У сучасних умовах механізми реалізації інноваційних стратегій значною мірою базуються на цифрових технологіях, мережевих структурах і партнерських екосистемах. Це передбачає використання платформних бізнес-моделей, інструментів штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та автоматизованої аналітики для стратегічного прийняття рішень. Водночас критичною залишається людська складова – лідерство, інноваційне мислення та здатність формувати довіру в межах організації. Таким чином, інноваційна бізнес-стратегія – це не стільки документ чи план дій, скільки живий процес стратегічного розвитку, що поєднує економічну раціональність із творчим потенціалом, технологічну новизну – із соціальною відповідальністю, а стратегічне бачення – із гнучкою адаптивністю до непередбачуваних змін глобального ринку.

Інноваційні бізнес-стратегії є ключовим чинником стратегічної еволюції сучасного підприємства. Вони перетворюють інновації з епізодичних проєктів у системний принцип розвитку, де рушієм стає не стільки технологія, скільки стратегічне бачення, організаційна культура та здатність мислити на випередження. Саме така логіка стратегічного управління забезпечує не виживання, а лідерство в умовах економіки знань і цифрової ери.

3.3.3. Трансформація стратегій під впливом цифрової трансформації та цифровізації бізнесу, відкритих інновацій, краудсорсингу.

Трансформація бізнес-стратегій під впливом цифровізації, концепції відкритих інновацій (open innovation) та краудсорсингу є одним із найглибших процесів переосмислення стратегічного управління у XXI ст. Сутність цього процесу полягає в переході від замкнених, ієрархічних і контрольованих моделей стратегічного розвитку до відкритих, мережевих і динамічних систем, де джерелом конкурентних переваг стає не володіння ресурсами, а здатність інтегрувати їх у глобальні потоки знань, даних і колективного інтелекту.

Цифрова трансформація бізнесу – вектор розвитку бізнесу, що передбачає впровадження передових цифрових технологій в систему управління, що потребує здійснення наскрізних організаційних змін, та поряд з покращенням взаємодії бізнесу з клієнтами, партнерами, персоналом, урядом і суспільством забезпечує створення нових продуктів, нової якості, нової цінності, нових бізнес-моделей у чітко визначеній стратегічній перспективі.

До основних напрямів цифрових трансформацій бізнесу у ланцюги створення вартості включають сферу взаємодії з клієнтами, бізнес-процеси та розроблення бізнес-моделей, результатом впровадження яких є уніфіковані дані та процеси, покращення аналітичних і цифрових можливостей, інтеграція бізнесу та ІТ, автоматизація процесу прийняття рішень. За умов прискореного впровадження інноваційних змін це забезпечує формування нового ринку, клієнта та бізнесу.



Рис. 3.1. Узагальнення наукових поглядів учених на реалізацію цифрової трансформації бізнесу

Цифровізація змінює фундаментальні засади стратегічного мислення, перетворюючи дані на ключовий актив, а цифрові технології – на рушійну силу стратегічних трансформацій. У традиційному бізнесі стратегія формувалася на основі прогнозів, досвіду та інтуїції керівництва, тоді як цифрова епоха дозволяє ґрунтувати рішення на аналітиці великих даних, алгоритмах машинного навчання та реальному моніторингу ринку. Це веде до появи стратегій із високим рівнем гнучкості, адаптивності та здатності до самокорекції. Цифрові бізнес-моделі передбачають не лише автоматизацію процесів, а й переосмислення способів створення цінності: наприклад, компанії як Amazon чи Tesla використовують штучний інтелект і екосистемний підхід, щоб постійно змінювати структуру своїх ринкових пропозицій у відповідь на поведінку користувачів. Цифровізація робить можливим перехід від продуктового мислення до платформного – коли стратегічна мета полягає не у виробництві, а у створенні відкритого середовища для взаємодії користувачів, розробників і партнерів.

Концепція відкритих інновацій – це підхід до управління інноваційною діяльністю, за якого підприємства активно залучають зовнішні джерела знань, технологій і ідей поряд із власними внутрішніми ресурсами для створення, розвитку та комерціалізації нових продуктів, послуг або бізнес-моделей. Її суть полягає у відмові від традиційної, «закритої» моделі інновацій, коли всі дослідження і розробки здійснюються виключно всередині компанії. Натомість підприємства відкривають свої кордони для співпраці з університетами, науковими центрами, стартапами, споживачами, партнерами, навіть конкурентами. Це дозволяє скоротити терміни

інноваційного циклу, знизити витрати на R&D, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити швидше виведення новинок на ринок.

Ключові принципи відкритих інновацій:

– використання зовнішніх знань нарівні з внутрішніми;

– активний обмін технологіями (ліцензування, спільні проєкти, венчурні інвестиції);

– відкрите підприємництво – співпраця з екосистемою стартапів;

– кооперація з науковими та освітніми інституціями;

– спільне створення цінності разом із клієнтами.

Концепція відкритих інновацій радикально змінює саму логіку формування стратегій, руйнуючи бар'єри між внутрішніми і зовнішніми джерелами нововведень. Підприємства більше не обмежуються власними науково-дослідними підрозділами; натомість вони інтегрують зовнішні знання, технології та ідеї з університетів, стартапів, венчурних фондів і навіть конкурентів. Такий підхід формує нову модель стратегічного партнерства, де успіх залежить не від ізоляції, а від здатності управляти відкритістю. Прикладом може слугувати компанія Procter & Gamble, яка через програму «Connect + Develop» залучає інновації ззовні, отримуючи до 50% нових ідей від сторонніх розробників. У результаті стратегічна цінність створюється через взаємодію знань і технологій різного походження, а не лише через внутрішню експертизу. В українських умовах ця концепція набуває значення у контексті інтеграції науки, бізнесу й держави, розвитку технологічних парків, кластерів і відкритих інноваційних екосистем.

Краудсорсинг – це форма залучення широкого кола людей, переважно через інтернет, до виконання певних завдань, розроблення ідей, створення контенту або розв'язання проблем, які раніше здійснювалися фахівцями всередині організації. Його сутність полягає в тому, що підприємство або інша організація передає окремі завдання великій кількості добровольців чи спільноті користувачів, які, завдяки своїм знанням і досвіду, спільно створюють нову цінність або допомагають у прийнятті управлінських і технологічних рішень.

Краудсорсинг базується на принципах відкритості, масовості, децентралізації та використання цифрових платформ. До участі можуть долучитися всі бажаючі – незалежно від місця перебування чи статусу. Це забезпечує залучення різноманітних ідей, форм мислення та професійних підходів. Основними цифровими інструментами є онлайн-платформи, соціальні мережі, форуми, спеціалізовані вебсервіси.

Основні форми краудсорсингу:

– краудфандинг – колективне фінансування проєктів (наприклад, Kickstarter, Спільнокошт);

– краудворкінг – спільна віддалена робота над певними задачами;

– краудтестинг – тестування продуктів користувачами;

– краудвіздом (crowdwisdom) – колективний пошук ідей та рішень;

– краудінновації – залучення спільноти до створення або вдосконалення інновацій.

Основними перевагами краудсорсингу є можливість зниження витрат на розробки, доступ до різноманітних ідей і творчого потенціалу великої кількості людей, підвищення рівня залученості спільноти до діяльності організації та оперативне отримання зворотного зв'язку. Водночас він має певні обмеження: складність у контролі якості отриманих результатів, ризик витоку конфіденційної інформації, потреба в модерації та ретельному відборі пропозицій.

Краудсорсинг як інструмент залучення колективного інтелекту ще більше розширює горизонти стратегічного управління. Він дозволяє перетворити масову участь споживачів, користувачів і спільнот у джерело стратегічних інсайтів та рішень. Наприклад, компанія LEGO створила платформу «LEGO Ideas», де шанувальники бренду пропонують власні дизайнерські ідеї, голосують за них і впливають на стратегічні рішення щодо виробництва нових серій. У результаті стратегія розвитку бренду набуває форми спільного творення, де межа між компанією та її клієнтами фактично зникає. Краудсорсинг трансформує не лише продуктову політику, а й стратегічне бачення – від централізованого управління до спільного створення цінності в рамках мережевої економіки.

Поєднання цифровізації, відкритих інновацій і краудсорсингу створює нову парадигму стратегічного управління – екосистемну стратегію, де ключову роль відіграє взаємозалежність, мережевий ефект і динамічне партнерство. Компанії переходять від конкуренції за ресурси до конкуренції екосистем: перемогу здобувають ті, хто здатний створити платформи співтворення цінності, де інновації генеруються колективно. У такій системі стратегія перестає бути статичним документом і стає безперервним процесом навчання, експериментування й адаптації.

Отже, цифровізація, відкриті інновації і краудсорсинг не просто модифікують інструменти стратегічного управління – вони змінюють саму його природу. Стратегія перетворюється з інструменту контролю на інструмент накопичення знань, взаємодій і потоків даних. Підприємство майбутнього мислить не категоріями «продукту» чи «ринку», а категоріями «екосистеми» та «спільного створення цінності». Саме ця логіка визначає конкурентоспроможність і життєздатність організацій у добу цифрової трансформації.

3.3.4. Екосистемні стратегії: від лінійних моделей до мережевих взаємодій.

Екосистемні стратегії становлять новітній етап еволюції стратегічного управління, у якому відбувається перехід від лінійних, ієрархічних моделей організації бізнесу до мережевих структур, заснованих на принципах взаємозалежності, коеволюції та спільного створення цінності. Їх сутність полягає в тому, що конкурентоспроможність сучасної компанії більше не

визначається виключно її внутрішніми ресурсами, технологіями чи ефективністю операцій, а формується завдяки здатності інтегруватися в ширше середовище партнерів, користувачів, постачальників, стартапів, дослідницьких інститутів і навіть конкурентів, створюючи з ними динамічну систему взаємодій – бізнес-екосистему.

У традиційних, лінійних моделях бізнесу стратегія будувалася на основі чіткої вертикальної структури: компанія створювала продукт, передавала його через ланцюг постачань до споживача, контролюючи основні етапи цього процесу. Цінність генерувалася послідовно – від виробника до кінцевого користувача, а стратегічна мета зводилася до підвищення ефективності окремих ланок ланцюга. Такий підхід передбачав стабільність ринку, відносну передбачуваність середовища та обмежену кількість учасників взаємодії. Проте цифрова епоха зруйнувала ці межі, зробивши цінність результатом мережевих ефектів, співпраці та обміну знаннями в реальному часі.

Екосистемна стратегія ґрунтується на усвідомленні того, що жодна організація більше не може забезпечити інноваційний розвиток і довгострокову стійкість у відриві від зовнішніх партнерів. У межах екосистемного підходу підприємство виступає не як ізольований гравець, а як оркестратор взаємодій – координатор потоків інформації, технологій, фінансів та ідей. Такі стратегії передбачають перехід від контролю до співуправління, від конкуренції за частку ринку – до змагання екосистем за здатність залучати учасників і забезпечувати їм вигоду від участі. Компанії на кшталт Apple, Google чи Alibaba є класичними прикладами цього підходу: їхні бізнес-моделі не обмежуються виробництвом продуктів, а охоплюють мережі розробників, постачальників контенту, фінансових партнерів і користувачів, які спільно формують цінність усередині екосистеми.

Перехід від лінійних моделей до мережевих взаємодій означає фундаментальну зміну логіки стратегічного мислення. Якщо раніше підприємства зосереджувалися на оптимізації внутрішніх процесів і ресурсів, то тепер стратегічна увага переноситься на управління взаємозв’язками, платформами та потоками даних. Екосистемна стратегія передбачає створення відкритих платформ, на яких учасники можуть самостійно генерувати інновації, розширюючи можливості всієї системи. Такі платформи діють як «каталізатори спільного розвитку», де кожен новий учасник підсилює цінність для інших, формуючи позитивний зворотний ефект масштабу.

Водночас екосистемні стратегії вимагають нового підходу до управління – менш формалізованого, але більш інтелектуального. У центрі такого управління стоїть координація, довіра та відкрита комунікація, а не бюрократичний контроль. Для ефективного функціонування екосистеми необхідно створити правила взаємодії, які забезпечують баланс між конкуренцією та співпрацею, захист інтелектуальної власності та водночас

обмін знаннями. Успіх визначається не розміром компанії, а її здатністю виступати архітектором або фасилітатором мережевих зв'язків.

Прикладом може слугувати стратегія компанії Tesla, яка, на відміну від традиційних автомобільних виробників, відкрила свої патенти для зовнішнього використання, створюючи умови для розвитку всієї інноваційної екосистеми електротранспорту. Такий підхід дозволяє розширювати ринок і прискорювати технологічну еволюцію через взаємодію численних учасників – від розробників акумуляторів до операторів зарядних станцій. Іншим прикладом є Amazon Web Services (AWS) – платформа, що стала ядром цифрової екосистеми, в якій тисячі підприємств будують власні бізнеси, а стратегічна перевага Amazon полягає у здатності підтримувати цю мережу, а не просто продавати послуги.

Отже, екосистемні стратегії відображають глибинну трансформацію сучасного бізнесу – від автономного до взаємозалежного, від ієрархії до мережі, від контролю до оркестрації. Вони вимагають не лише технологічних змін, а передусім нового мислення: стратегічного, системного та партнерського. Підприємства, які здатні вибудувати ефективні мережеві взаємодії, перетворюють конкурентів на співтворців, клієнтів – на учасників, а інновації – на колективний процес. Саме в цьому полягає сутність переходу від лінійних моделей до екосистемних стратегій, які визначають обличчя глобальної економіки майбутнього.

3.4. Інтеграція інноваційності у стратегічний контекст

3.4.1. Взаємозв'язок типу стратегії з місією та стратегічними цілями бізнесу.

Інтеграція інноваційності у стратегічний контекст є ключовою передумовою формування довгострокової конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Вона передбачає не просто використання інновацій як окремого інструменту розвитку, а їх глибоке вбудовування у місію, цілі, бізнес-модель і управлінські процеси організації. Інноваційність у цьому розумінні стає не функцією, а філософією управління – системним принципом, який визначає логіку мислення, стратегічні орієнтири та механізми ухвалення рішень. Стратегічний контекст, наповнений інноваційним змістом, трансформує підприємство з реактивного учасника ринку у проактивного архітектора змін, здатного формувати середовище під власну траєкторію розвитку.

Тип обраної стратегії безпосередньо визначається характером місії підприємства та системою його стратегічних цілей. Місія відображає сенс існування компанії, її ціннісну орієнтацію та бачення майбутнього, тоді як стратегічні цілі конкретизують це бачення у вимірюваних орієнтирах: частка ринку, рівень інноваційності, прибутковість, глобальна експансія тощо. Інноваційна інтеграція полягає у тому, щоб між місією, цілями та типом стратегії – існував логічний і змістовний зв'язок. Якщо місія орієнтована на підтримку традицій і стабільності, стратегія матиме інкрементальний

характер; якщо ж місія проголошує проривні цілі, то і стратегія повинна бути інноваційною та ризикованою. Якщо місія спрямована на створення нових рішень, технологій або форм споживання, то й стратегія має бути інноваційною за змістом – наприклад, стратегією технологічного лідерства, відкритих інновацій або екосистемного розвитку.

Компанії з консервативною місією, що орієнтуються на стабільність і утримання позицій, зазвичай обирають класичні стратегії з елементами поступової інноваційності (інкрементальні інновації, модернізаційні програми). Навпаки, підприємства з місією проривного типу – як, наприклад, SpaceX або Tesla, – формують стратегії радикальних інновацій, у яких технологічний прорив поєднується з амбіцією трансформації цілих галузей. Яскравим прикладом є Tesla: її місія – прискорити перехід світу до сталих джерел енергії – обумовила вибір стратегії радикальних інновацій у сфері електромобілів, акумуляторних технологій і відновлюваної енергетики. Стратегічні цілі компанії (масштабне виробництво електрокарів, розбудова глобальної мережі зарядних станцій, розвиток енергетичних рішень для домогосподарств) органічно поєднані з цією місією й визначають конкретний тип стратегії – стратегію проривного лідерства. Натомість компанії на кшталт Coca-Cola, місія яких пов'язана зі створенням стабільного символу якості та традиційного задоволення для мільйонів споживачів, застосовують стратегії поступових інновацій та глобальної експансії, уникаючи ризикованих радикальних змін. Таким чином, місія та стратегічні цілі задають рамки вибору типу стратегії, а сама стратегія виступає мостом між ціннісним баченням компанії та конкретними механізмами його реалізації. Тобто, стратегічна інноваційність – це ступінь відповідності типу стратегії рівню новаторства, закладеному в місії та цілях компанії.

3.4.2. Гнучкі та адаптивні стратегії в умовах турбулентного середовища

У сучасному світі бізнес функціонує в умовах постійної турбулентності, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж підприємство встигає реалізовувати традиційні стратегічні плани. Геополітична нестабільність, технологічні прориви, цифровізація, зміни у споживчих пріоритетах, кліматичні виклики та швидке оновлення бізнес-моделей роблять класичні, довгострокові, жорстко структуровані стратегії малоефективними. У таких умовах головною вимогою до стратегічного управління стає гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни, та адаптивність – спроможність перебудовувати бізнес-модель відповідно до нових реалій, не втрачаючи стратегічного фокусу.

Гнучкі та адаптивні стратегії відрізняються від традиційних тим, що вони не спираються на фіксований план розвитку, а будуються за принципом постійного стратегічного оновлення. Такі стратегії поєднують стратегічну орієнтацію на довгострокові цілі з короткими циклами планування, швидким прийняттям рішень і використанням механізмів зворотного зв'язку. Вони

реалізуються через динамічні компетенції – тобто здатність компанії швидко інтегрувати нові знання, перебудовувати структуру ресурсів і переорієнтовувати діяльність у відповідь на зміни середовища. У стратегічному сенсі гнучкість – це не хаотичність, а керована змінність, що дозволяє підприємству залишатися стабільним у своїй місії, але варіативним у формах дії.

На практиці гнучкі стратегії реалізуються через використання agile-підходів, сценарного планування та інноваційних бізнес-моделей, здатних швидко масштабуватися або модифікуватися. Наприклад, у компанії Amazon стратегія постійного експериментування («test-and-learn») дозволяє одночасно запускати десятки ініціатив і швидко відмовлятися від неефективних, не чекаючи завершення довготривалих планових циклів. Аналогічно компанія Netflix використовує аналіз великих даних і алгоритми штучного інтелекту для миттєвої адаптації контентної стратегії до змін запитів аудиторії, що забезпечує її гнучкість у висококонкурентному середовищі.

Адаптивні стратегії вимагають створення організаційних структур із високим рівнем децентралізації, коли рішення ухвалюються на рівні команд або підрозділів, найближчих до проблеми. Це дозволяє швидко реагувати на сигнали ринку та приймати тактичні рішення без затримок. У стратегічному контексті така модель передбачає формування «організацій, що навчаються», у яких постійне вдосконалення, обмін знаннями й культура інновацій стають основою адаптації.

Важливою характеристикою гнучких стратегій є резилієнтність – здатність компанії не лише реагувати на кризи, а й використовувати їх як каталізатор розвитку. Резилієнтні організації не просто повертаються до попереднього стану після потрясінь, а виходять із них сильнішими, із новими компетенціями та можливостями. Саме тому гнучкість і адаптивність нині розглядаються не як додаткові властивості стратегії, а як її системоутворюючі принципи.

Отже, в умовах турбулентного середовища ефективна стратегія – це не жорсткий сценарій, а живий процес постійного узгодження між зовнішніми змінами та внутрішнім потенціалом. Гнучкість дає змогу компанії швидко змінювати напрям руху, а адаптивність – підтримувати стратегічну цілісність, забезпечуючи здатність до самовідновлення та довгострокового розвитку.

3.4.3. Балансування між класичними та інноваційними підходами у стратегічному виборі

Баланс між класичними та інноваційними підходами у стратегічному виборі є одним із найскладніших завдань сучасного стратегічного менеджменту. Він полягає у необхідності поєднання стабільності, що забезпечується традиційними методами планування та управління, з динамічністю й творчим потенціалом, властивими інноваційному мисленню. Класичні підходи (раціонально-аналітичні, ієрархічні, планово-прогностичні)

дають змогу підтримувати організаційну дисципліну, ефективно розподіляти ресурси, утримувати контроль над процесами та оцінювати результати за зрозумілими критеріями. Проте в умовах цифрової економіки, високої швидкості змін і непередбачуваності ринку надмірна орієнтація на традиційні моделі веде до стратегічної інерційності та втрати гнучкості. Саме тому стратегічне лідерство XXI століття вимагає гібридного мислення – уміння використовувати класичні інструменти планування як стабілізатор і водночас розвивати інноваційні підходи як джерело постійного оновлення.

У практичному вимірі це балансування реалізується через концепцію амбідекстерності (організаційної двурукості) Ч. О'Райлі та М. Ташмана. Її сутність полягає у здатності компанії одночасно експлуатувати існуючі можливості – тобто вдосконалювати поточні продукти, процеси та бізнес-моделі, – і досліджувати нові напрями розвитку – генерувати інновації, експериментувати з технологіями, створювати нові ринки. Наприклад, IBM зберігає традиційну дисципліну у сфері корпоративних послуг і водночас активно інвестує в штучний інтелект і квантові технології; Microsoft поєднує класичну модель розвитку програмних продуктів (Windows, Office) із відкритими інноваціями у хмарних сервісах і платформних рішеннях (Azure, OpenAI). Обидва приклади демонструють, що стратегічна сила сучасних корпорацій – не у виборі між традицією та новаторством, а в здатності створити між ними синергію.

З точки зору стратегічного управління, балансування передбачає побудову організаційної архітектури, де існує місце як для аналітичних, так і для креативних процесів. Це означає, що формалізовані процедури стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, п'ять сил Портера) мають доповнюватися методами стратегічного дизайну, foresight-дослідженнями, agile-підходами та експериментальними моделями управління. Такий симбіоз дозволяє не лише уникати стратегічних помилок, а й забезпечує постійне оновлення бачення без руйнування існуючих структур. У цьому сенсі класичний підхід виступає основою стратегії, тоді як інноваційний – її «живою тканиною», яка забезпечує розвиток і адаптацію.

Отже, стратегічне балансування між класичними та інноваційними підходами – це не компроміс, а динамічна інтеграція двох логік управління: логіки стабільності та логіки змін. Воно вимагає від лідерів системного мислення, здатності одночасно контролювати й надихати, зберігати ефективність і провокувати творчий ризик. Саме така стратегічна амбідекстерність стає ознакою зрілості сучасної організації, яка вміє не лише реагувати на виклики, а й формувати їх, поєднуючи досвід минулого з можливостями майбутнього.

Питання для самоконтролю

1. Для чого класифікують бізнес-стратегії?
2. Які стратегії охоплює матриця Ансоффа?

3. Що показує матриця BCG?
4. Які конкурентні стратегії виділяє Портер?
5. Чим відрізняються стратегії зростання?
6. Що таке стратегічна диверсифікація?
7. Яке значення мають інновації у стратегуванні?
8. Що таке стратегія блакитного океану?
9. Як інтегрують інновації у стратегію?
10. Що впливає на вибір типу стратегії?

ТЕМА 4. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

План лекції

4.1. Що таке стратегічний аналіз і навіщо він потрібен у реальному бізнесі.

4.2. Інструменти стратегічного планування.

4.3. Методи оцінки доцільності та ефективності бізнес-стратегій.

4.1. Що таке стратегічний аналіз і навіщо він потрібен у реальному бізнесі

Стратегічний аналіз – це системний процес дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення його можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, а також формування інформаційної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний аналіз – це мислення, орієнтоване на майбутнє, що допомагає побачити, де зараз перебуває організація, куди вона рухається і чому саме туди.

Головна мета стратегічного аналізу – надати керівництву достовірну, комплексну та аналітичну інформацію для обґрунтування довгострокових рішень, зменшити невизначеність, забезпечити логіку рішень і підготувати керівництво до змін. Він забезпечує розуміння того, у якому середовищі функціонує організація, які тенденції впливають на її діяльність і як найефективніше досягти поставлених цілей.

Відмінність стратегічного аналізу від поточного полягає в горизонті мислення (3–10 років) і зв'язках між причиною та наслідком, а не в фіксації симптомів.

Основні завдання стратегічного аналізу:

– визначити ключові фактори успіху галузі;

– ідентифікувати ресурси і компетенції підприємства;

– виявити можливості та загрози середовища;

– провести зіставлення внутрішнього потенціалу із зовнішніми умовами;

– сформулювати стратегічні альтернативи розвитку;

– надати керівництву рекомендації щодо вибору напряму дій.

Стратегічний аналіз застосовується у всіх сферах, де необхідно ухвалювати довгострокові рішення:

– на рівні корпорації (портфель бізнесів);

– на рівні бізнес-одиниці (продукти, ринки);

– на рівні функціональних стратегій (маркетинг, фінанси, персонал);

– у державному і муніципальному управлінні (програми розвитку, реформи).

Типові ситуації застосування стратегічного аналізу: вихід на нові ринки, злиття, криза, реструктуризація, диверсифікація, інноваційні стратегії.

Нижче наведено схему (рис. 4.1), яка показує місце стратегічного аналізу у процесі стратегічного управління.



Рис. 4.1. Місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством

Цей етап – основа стратегічного управління. Саме від якості аналітики залежить адекватність цілей і реалістичність вибраної стратегії.

Основні етапи стратегічного аналізу:

1. Підготовчий етап. Визначається предмет, часовий горизонт, мета аналізу і джерела даних. Важливо зібрати не «все, що є», а лише релевантну інформацію: внутрішню (фінанси, продажі, ресурси) та зовнішню (ринок, конкуренти, тренди).

2. Аналіз макросередовища (PESTEL). Оцінюється політичне, економічне, соціальне, технологічне, екологічне й правове оточення. Завдання – виявити тренди, невизначеність і темп змін. Приклад: посилення екологічних стандартів може перетворитися або на загрозу (зростання витрат), або на можливість (інноваційна перевага).

3. Аналіз галузі (модель 5 сил Портера). Оцінюється інтенсивність конкуренції, сила покупців і постачальників, загроза замінників та нових гравців. Кожна сила дає стратегічні орієнтири: при високій конкуренції – фокус на диференціації; при сильних постачальниках – інтеграція.

4. Аналіз внутрішнього потенціалу. Визначаються ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) і компетенції (технологічні, управлінські, організаційні). Застосовуються моделі VRIO і Value Chain (М. Портер) для визначення джерел конкурентних переваг.

5. Інтеграція результатів: SWOT-аналіз. SWOT – це не просто список пунктів, а матриця дій. Поєднання сил і можливостей як стратегія росту або ж якщо «слабкості + загрози» = стратегія оборони чи виходу. Сенс SWOT-аналізу – перевести аналітику у конкретні стратегічні сценарії.

6. Побудова сценаріїв і GAP-аналіз. Порівнюється поточний стан із бажаними результатами – визначається «розрив». Далі моделюються три сценарії: базовий, оптимістичний і песимістичний. Для кожного сценарію прописуються критичні події, показники й тригери для реагування.

7. Вибір оптимальної стратегії. Оцінюються альтернативи за критеріями: відповідність місії, фінансова доцільність (NPV, IRR, Payback), стратегічна сумісність, ризики, ресурси, виконуваність. Професійно – використовувати матрицю багатокритеріального вибору (MCDA).

8. Підготовка рекомендацій і впровадження. Результат стратегічного аналізу – це не звіт, а набір управлінських рішень: Що робити? У якій послідовності? Які ресурси потрібні? Як вимірювати успіх?

9. Моніторинг і адаптація. Стратегічний аналіз – це не одноразова дія, а постійний процес. Сучасні компанії впроваджують щоквартальні стратегічні рев'ю, щоб адаптуватися до змін ринку.

В сучасній практиці бізнесу, залежно від етапу стратегічного аналізу та ресурсних можливостей компанії, застосовуються різні види стратегічного аналізу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Методологія стратегічного аналізу

Види стратегічного аналізу	Прийоми та інструменти аналізу
Аналіз макросередовища	PESTEL, STEEP, моніторинг регуляторних змін, тренд-аналіз
Аналіз галузі	5 сил Портера, аналіз рентабельності, оцінка бар'єрів входу
Аналіз конкурентів	Benchmarking, профілі конкурентів, аналіз ціноутворення
Аналіз клієнтів / ринку	Сегментація, життєвий цикл клієнта, аналіз поведінки
Аналіз внутрішніх ресурсів	VRIO, аудит процесів, фінансовий і кадровий аналіз
Портфельний аналіз	Матриці BCG, GE/McKinsey, життєвий цикл продукту
Сценарний і ризиковий аналіз	Сценарне моделювання, стресс-тестування, SWOT + сценарії
GAP-аналіз	План-факт, визначення ресурсних «розривів», моделювання інвестицій

Стратегічний аналіз макросередовища та мікросередовища:

1. Аналіз макросередовища спрямований на дослідження факторів, які не контролюються підприємством, але впливають на його діяльність:

– політичні (законодавство, державна політика);

– економічні (інфляція, курс валюти, доходи населення);

– соціальні (демографія, культура, цінності);

– технологічні (інновації, цифровізація);

– екологічні та правові фактори (стандарти, обмеження, регулювання).

Для реалізації зазвичай використовується методика PESTEL-аналізу. Результатом аналізу макросередовища виступає розуміння глобальних тенденцій і рамок можливого розвитку.

2. Аналіз мікросередовища зосереджується на безпосередньому оточенні підприємства – постачальниках, споживачах, конкурентних компаніях, посередниках і контактних аудиторіях. Його мета – оцінити силу конкурентного тиску, рівень залежності від постачальників, лояльність споживачів, бар'єри входу нових гравців. Результатом аналізу мікросередовища є визначення тактичних можливостей і локальних ризиків.

Сучасні тенденції застосування стратегічного аналізу:

1. Інтеграція з цифровими технологіями – прийняття рішень на основі великих даних. Amazon, Google, Toyota застосовують штучний інтелект, Big Data та машинне навчання для аналізу ринку в режимі реального часу.

2. Гнучкі (Agile) підходи – короткі цикли стратегічного аналізу, постійний перегляд сценаріїв. Українські підприємства все частіше впроваджують підхід Agile Strategic Analysis, який передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

3. Інтеграція ESG-факторів – екологічні, соціальні й управлінські аспекти як основа довгострокової стійкості.

4. Сценарне планування і цифрові двійники бізнесу – тестування стратегій у віртуальному середовищі. Стратегічний аналіз сьогодні тісно пов'язаний із побудовою сценаріїв розвитку та оцінкою ризиків через методи сценарного моделювання.

5. Крос-функціональний аналіз – участь у процесі не лише аналітиків, а й маркетологів, фінансистів, HR, виробничників.

6. Використання Business Model Canvas. Популярним інструментом є Canvas-модель, яка дозволяє швидко проаналізувати бізнес через ключові елементи: споживачів, ціннісну пропозицію, ресурси та доходи.

Практичний чек-ліст стратегічного аналітика:

1. Визначити предмет і горизонти аналізу.

2. Зібрати релевантні дані.

3. Провести PESTEL-аналіз і аналіз 5 сил Портера.

4. Оцінити ресурси (VRIO).

5. Провести SWOT з фокусом на діях.

6. Побудувати сценарії та провести GAP-аналіз.

7. Оцінити альтернативи за фінансовими та стратегічними критеріями.
8. Підготувати рекомендації та KPI.
9. Налаштувати систему моніторингу і тригери перегляду.

Таким чином, сратегічний аналіз – це не розкіш для великих корпорацій, а необхідна умова виживання бізнесу. Ефективність компанії в довгостроковій перспективі залежить від якості проведеного аналізу, глибини розуміння внутрішніх ресурсів та динаміки зовнішнього середовища. Він допомагає не лише оцінювати ситуацію, а передбачати наслідки і впливати на майбутнє. Компанії, які роблять стратегічний аналіз системно, здатні не просто реагувати на зміни, а формувати їх самі.

4.2. Інструменти стратегічного планування

Стратегічне планування є центральним елементом системи управління сучасним підприємством. У динамічному конкурентному середовищі, що характеризується нестабільністю ринків, швидкими технологічними зрушеннями та інформаційною турбулентністю, розробка бізнес-стратегії без належного методичного інструментарію приречена на інтуїтивність і хаотичність. Саме тому інструменти стратегічного планування забезпечують науково обґрунтовану основу для діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища, виявлення ключових детермінант конкурентоспроможності, оптимізації ресурсного потенціалу та прогнозування стратегічних сценаріїв розвитку.

Інтегроване використання таких інструментів, як PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, модель «п’яти сил Портера», VRIO, GAP-аналіз, сценарне моделювання, BCG-матриця та інших, дозволяє не лише розробити послідовну бізнес-стратегію, але й здійснити її оцінку за критеріями ефективності, стійкості та адаптивності (табл. 4.2).

Таблиця 4.2. Порівняльний аналіз інструментів стратегічного планування

Інструмент	Сфера застосування	Основні переваги	Недоліки / обмеження	Додаткові характеристики
5 сил Портера	Аналіз галузевої конкуренції та привабливості ринку	Визначає сили, що впливають на прибутковість галузі; виявляє стратегічні ніші	Ігнорує макро-середовище; не враховує інноваційні чинники	Основний інструмент у галузевому стратегічному аналізі
PESTEL-аналіз	Аналіз макро-середовища (політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного, правового)	Дозволяє визначити зовнішні фактори, що впливають на стратегію; підвищує адаптивність	Не враховує взаємозв’язки між факторами; суб’єктивність оцінок	Базовий етап перед SWOT; використовується в прогнозуванні ризиків

Інструмент	Сфера застосування	Основні переваги	Недоліки / обмеження	Додаткові характеристики
STEEP-аналіз	Соціально-технологічно-економічно-екологічно-політична діагностика	Простота, візуалізація трендів, узагальнення даних	Не дає кількісної оцінки; обмежений у деталізації	Ефективний у стратегічних сесіях для визначення ключових трендів
Benchmarking	Порівняння з найкращими практиками конкурентів або лідерів галузі	Виявлення прогалин, запозичення кращих рішень	Висока вартість і складність збору даних	Основний інструмент операційного вдосконалення та стратегічного оновлення
Профіль конкурентів	Аналіз сильних і слабких сторін основних конкурентів	Структурує конкурентне поле; підвищує точність позиціонування	Потребує достовірних даних; складно оновлювати	Ефективний у поєднанні з VRIO та SWOT
Сегментація ринку	Поділ споживачів за критеріями та визначення цільових груп	Дає змогу сфокусувати ресурси; підвищує ефективність маркетингу	Може бути затратною за даними; ризик надмірної деталізації	Базис стратегій позиціонування і диференціації
VRIO-аналіз	Оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства	Дозволяє визначити джерела сталих конкурентних переваг	Суб'єктивність у визначенні цінності ресурсу	Орієнтований на стратегічні активи, унікальні для фірми
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансової стійкості та ефективності	Кількісна об'єктивність, прогнозування стійкості	Не враховує нефінансові фактори	Основний елемент оцінки стратегічних альтернатив
Матриця BCG	Портфельний аналіз бізнес-напрямів	Простота; ідентифікація «зірок», «дійних корів», «собак»	Не враховує синергію між напрямами	Використовується для перерозподілу ресурсів
Матриця GE/McKinsey	Портфельний аналіз за привабливістю ринку та конкурентною позицією	Гнучкість, багатофакторність	Складність у кількісному вимірі факторів	Більш точна альтернатива BCG для корпоративного рівня
Сценарне моделювання	Прогнозування можливих варіантів розвитку подій	Готує підприємство до невизначеності	Складність розробки сценаріїв, потреба в експертизі	Застосовується в стратегічному плануванні ризиків

Інструмент	Сфера застосування	Основні переваги	Недоліки / обмеження	Додаткові характеристики
SWOT-аналіз	Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів	Простота, універсальність	Висока суб'єктивність; без кількісних оцінок	Базовий елемент для формування стратегії
GAP-аналіз	Визначення розриву між поточним і бажаним станом	Дозволяє обґрунтувати потребу у змінах	Не враховує причин розривів	Основний у процесі коригування стратегій

Поглиблена характеристика ключових інструментів стратегічного планування:

1. PESTEL-аналіз як базис макродіагностики стратегічного середовища.

PESTEL-аналіз є початковою точкою у стратегічному циклі, оскільки він формує когнітивний контекст для ухвалення стратегічних рішень. Його сутність полягає не у простому переліку зовнішніх факторів, а в системному виявленні детермінант, що формують архітектоніку стратегічного простору бізнесу.

Сучасна методика PESTEL-аналізу передбачає трирівневий підхід:

– ідентифікаційний рівень – виявлення релевантних факторів за шістьма вимірами (P-E-S-T-E-L);

– оціночний рівень – кількісна оцінка сили впливу та рівня невизначеності кожного фактора (через шкалу впливу та ймовірності);

– синтетичний рівень – побудова PESTEL-матриці впливу та карти сценарних зон (оптимістичної, реалістичної, песимістичної).

Використання результатів полягає не лише у виявленні «загроз і можливостей», а й у формуванні стратегічних імперативів адаптації – політичної, технологічної, екологічної. Саме PESTEL-аналіз формує аналітичне підґрунтя для побудови сценаріїв розвитку підприємства, коли зовнішня турбулентність стає не бар'єром, а вхідною змінною у стратегічному моделюванні.

2. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент структурного аналізу галузевої конкуренції.

Модель Портера не просто описує конкуренцію, а дає змогу зрозуміти рівень впливу галузевих сил, які визначають прибутковість бізнесу. Вона функціонує як діагностичний фільтр стратегічної привабливості ринку. Професійне застосування методу передбачає побудову сили тиску кожного чинника на прибутковість галузі (5-бальна шкала) та подальше формування галузевого профілю стратегічного опору. Завдяки цьому інструмент дає змогу:

– ідентифікувати структурні бар'єри входу та виходу;

– оцінити баланс влади між учасниками ланцюга створення вартості;
– визначити потенціал для диференціації або інтеграції.

З позицій сучасного стратегічного менеджменту модель Портера інтегрується з концепцією ланцюга вартості та з VRIO-аналізом: зовнішній тиск галузевих сил співставляється з внутрішньою компетентністю підприємства. Це створює динамічний баланс «ринкових можливостей – внутрішніх здатностей», що є основою формування стійкої конкурентної переваги.

3. VRIO-аналіз як інструмент стратегічної ідентифікації унікальних ресурсів.

VRIO-модель (Value, Rarity, Imitability, Organization) переносить акцент зі середовища на саму організацію, перетворюючи її ресурси на об'єкт стратегічної діагностики. На професійному рівні цей аналіз не обмежується інвентаризацією активів – він зосереджується на вимірюванні стратегічної компетенції підприємства, тобто здатності перетворювати ресурси у вартість.

Сучасна логіка VRIO включає чотири послідовні етапи:

– Вартісна діагностика (Value) – визначення, які ресурси формують споживчу або економічну цінність.

– Рідкісність (Rarity) – оцінка унікальності ресурсу на ринку.

– Складність імітації (Imitability) – визначення ступеня захищеності ресурсу (патенти, ноу-хау, корпоративна культура).

– Організаційна спроможність (Organization) – чи здатна компанія ці ресурси мобілізувати.

Результат VRIO-аналізу – побудова ресурсно-компетентнісної карти підприємства, що демонструє стратегічні активи, квазіактиви та нейтральні ресурси. Саме на цій основі визначаються стратегічні пріоритети інвестування, напрямки інтеграції (вертикальної чи горизонтальної) та програми зміцнення конкурентної стійкості.

4. SWOT-аналіз як інтеграційна матриця стратегічного вибору.

SWOT-аналіз у сучасній стратегічній парадигмі розглядається не як спрощена таблиця, а як метод стратегічної інтеграції результатів внутрішньої та зовнішньої діагностики. Його аналітична сила полягає у трансформації великого обсягу розрізнених даних у стратегічно осмислені альтернативи.

Рівень застосування SWOT передбачає три етапи:

– Синтез аналітичних блоків – поєднання результатів PESTEL, Porter's Forces, VRIO та фінансового аналізу.

– Побудова «матриці узгоджених пар» (SO, ST, WO, WT), що ідентифікує не лише напрямки дій, а й логіку взаємозалежностей між факторами.

– Формування карти стратегічних альтернатив – через методику TOWS-матриці, яка перетворює SWOT з описового у конструктивний інструмент формування стратегії.

SWOT-аналіз є аналітичною платформою, на якій формується обґрунтований вибір між стратегіями росту, стабілізації, реструктуризації чи виходу з ринку.

5. GAP-аналіз як механізм стратегічного управління розривами розвитку.

GAP-аналіз (Analysis of Strategic Gap) – це діагностичний міст між «теперішнім» і «майбутнім» станом організації. Його завдання – не просто виявити відхилення, а визначити причинно-наслідкову архітектуру стратегічного розриву.

Алгоритм його реалізації передбачає:

– визначення стратегічних орієнтирів (цільових показників рентабельності, частки ринку, рівня інноваційності тощо);

– порівняння фактичних результатів із цільовими параметрами;

– вимірювання «розриву розвитку» у кількісних і якісних категоріях;

– формування програми усунення розриву – через ресурсне переоснащення, оптимізацію бізнес-процесів, зміну організаційної структури або диверсифікацію продуктового портфеля.

У стратегічному управлінні GAP-аналіз стає інструментом коригування бізнес-стратегії, що дозволяє забезпечити її реалістичність, керованість і зв'язок із фінансовими та операційними KPI. Він має також синергетичний зв'язок із Balanced Scorecard (BSC), оскільки дозволяє транслювати стратегічні цілі у вимірювані індикатори ефективності.

Професійна практика стратегічного менеджменту показує, що ізольоване використання навіть найскладніших інструментів дає фрагментарний ефект. Справжній професійний рівень починається там, де інструменти взаємопідсилюють один одного у стратегічному циклі.

Логічна послідовність реалізаціїь виділених ключових інструментів свідчить:

– PESTEL та STEEP – визначають зовнішнє середовище і вектори макроризиків;

– 5 сил Портера – конкретизують галузеву структуру і конкурентний тиск;

– VRIO – оцінює внутрішній стратегічний потенціал;

– SWOT-аналіз – інтегрує зовнішні та внутрішні чинники у стратегічні альтернативи;

– GAP-аналіз – вимірює відстань до цілей і формує план їх реалістичного досягнення;

– сценарне моделювання – закріплює систему у вигляді можливих траєкторій розвитку.

Такий інтегрований підхід створює не просто набір діагностичних процедур, а інтелектуальну систему стратегічного передбачення, у якій підприємство здатне проєктувати майбутнє, а не лише реагувати на зміни. Інструменти стратегічного планування виступають не як формальні

аналітичні шаблони, а як механізми стратегічного мислення управлінців. Їх правильне застосування дає змогу:

– трансформувати інформацію в управлінське знання;

– співставити потенціал підприємства з динамікою середовища;

– забезпечити адаптивність бізнес-стратегії до непередбачуваних змін;

– досягти збалансованості між ресурсними можливостями та стратегічними амбіціями.

У результаті формується логістично-синергетична система стратегічного управління, де кожен інструмент є не ізольованим елементом, а частиною цілісного інтелектуального простору, спрямованого на стале зростання вартості бізнесу.

4.3. Методи оцінки доцільності та ефективності стратегій

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу питання розробки та оцінки ефективності бізнес-стратегії набуває системного значення. Бізнес-стратегія – це не лише набір управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, а й концептуальна модель майбутнього підприємства, яка визначає напрями створення вартості, джерела конкурентних переваг і механізми їх реалізації. Оцінка доцільності та ефективності стратегії дає змогу не лише перевірити її узгодженість із місією та цілями підприємства, але й визначити реалістичність досягнення стратегічних орієнтирів, ризики, очікувану економічну віддачу та соціально-екологічний ефект.

Стратегічна ефективність не може бути виміряна лише фінансовими показниками, адже стратегія передбачає комплекс змін у структурі, процесах, компетенціях, корпоративній культурі й ринкових відносинах. Тому сучасні методи оцінки поєднують кількісні (економічні, фінансові, ресурсні) та якісні (організаційні, поведінкові, соціальні) критерії.

Методи оцінки доцільності та ефективності бізнес-стратегії умовно поділяються на чотири групи:

– класичні фінансово-економічні (ROI, NPV, IRR, EVA, ROI/ROE);

– портфельно-позиційні (матриці BCG, McKinsey, ADL, Hofer, Shell DPM);

– інтегровані системні моделі (Balanced Scorecard, SCOR, EFQM, DEA);

– сучасні когнітивно-аналітичні (SWOT-QSPM, MCDA, сценарне та симуляційне моделювання, Value-Based Management).

Кожна група має власне призначення – від оцінки доцільності окремих стратегічних альтернатив до комплексного вимірювання стратегічного успіху.

Порівняльний аналіз найбільш важливих методів оцінки ефективності бізнес-стратегії зведений у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3. Порівняльний аналіз основних методів оцінки ефективності бізнес-стратегії

Метод / підхід	Основна суть	Ключові переваги	Недоліки / обмеження	Доцільність застосування
ROI (Return on Investment)	Визначення прибутковості інвестицій у реалізацію стратегії	Простота розрахунку, наочність	Не враховує часовий фактор і ризики	Для коротко- і середньострокових стратегій
NPV, IRR, PI	Дисконтування майбутніх грошових потоків від реалізації стратегії	Урахування часу та вартості капіталу	Потребує достовірних прогнозів	Інвестиційні та інноваційні стратегії
EVA (Economic Value Added)	Вимір створеної доданої вартості понад вартість капіталу	Відображає економічну суть зростання вартості	Складність коригування показників	Для стратегій орієнтованих на вартість
Матриця BCG	Класифікація стратегічних бізнес-одиниць за часткою ринку та темпами зростання	Простота візуалізації портфеля	Ігнорує синергію між бізнес-одиницями	Для портфельного аналізу корпорацій
Матриця McKinsey / GE	Оцінка привабливості ринку і конкурентоспроможності бізнес-одиниці	Гнучкість критеріїв	Суб'єктивність експертної оцінки	Для стратегічного вибору напрямів розвитку
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників у 4 перспективах	Інтегрує фінансові й нефінансові KPI	Складність упровадження та моніторингу	Для оцінки комплексної ефективності
SCOR-модель	Оцінка ефективності ланцюга постачань за стандартами SCOR	Дає змогу інтегрувати логістику в стратегію	Орієнтована переважно на SCM	Для логістичних і виробничих стратегій
SWOT-QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	Комбінує якісний SWOT і кількісну оцінку привабливості стратегій	Дає числову оцінку доцільності стратегії	Суб'єктивність оцінок експертів	Для вибору стратегічної альтернативи
DEA (Data Envelopment Analysis)	Нелінійне моделювання відносної ефективності стратегічних рішень	Визначає ефективність без явної функції корисності	Потребує великого обсягу даних	Для діагностики ефективності стратегій
Value-Based Management (VBM)	Управління на основі створення вартості для власників	Фокус на довгостроковій ринковій вартості	Складність вимірювання інтелектуального капіталу	Для корпорацій і публічних компаній

Зупинимось більш детально на ключових методах оцінки ефективності бізнес-стратегії:

1. Метод EVA (Economic Value Added).

EVA (економічна додана вартість) – один із найпоширеніших методів оцінки ефективності бізнес-стратегії, який базується на концепції вартості капіталу:

$$EVA = NOPAT - (WACC \times IC),$$
$$EVA = NOPAT - (WACC\backslash times\ IC),$$
$$EVA = NOPAT - (WACC \times IC),$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування, WACC – середньозважена вартість капіталу, IC – інвестований капітал.

Сутність: стратегія вважається ефективною, якщо вона створює економічну вартість, тобто прибуток перевищує вартість залученого капіталу.

Приклад: якщо реалізація стратегії цифрової трансформації підприємства збільшила NOPAT на 12%, а вартість капіталу становить 9%, то EVA позитивна – стратегія створює додану вартість.

Переваги: метод синхронізує інтереси власників і менеджерів, сприяє формуванню вартісно-орієнтованого управління.

Недоліки: значна трудомісткість розрахунків і потреба в ретельній фінансовій аналітиці.

2. Balanced Scorecard (BSC).

Метод Balanced Scorecard, запропонований Р. Капланом і Д. Нортоном, перетворює стратегію на систему вимірюваних показників у чотирьох площинах:

– фінансова перспектива: прибутковість, оборотність активів, EVA;

– клієнтська: рівень задоволеності споживачів, частка ринку;

– внутрішні процеси: інноваційність, якість, ефективність ланцюгів постачання;

– навчання та розвиток: компетенції персоналу, корпоративна культура.

Приклад: у компанії ПрАТ «SKF Україна» впровадження BSC дозволило поєднати фінансові показники з логістичними KPI – рівень виконання замовлень (OTIF), середній цикл постачання, продуктивність працівників. Це забезпечило зниження витрат на 7% і покращення оборотності запасів на 12%.

Переваги: BSC формує систему стратегічного контролю, узгоджує короткострокові дії з довгостроковими цілями.

Недоліки: потребує цифрової підтримки (ERP, BI-системи), а також залучення персоналу на всіх рівнях управління.

3. SWOT-QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Методика QSPM є кількісним продовженням SWOT-аналізу. Основними етапами її реалізації є:

– ідентифікація сильних/слабких сторін, можливостей і загроз;

– визначення стратегічних альтернатив (наприклад, диверсифікація, інтеграція, цифровізація);

– оцінка вагомості кожного фактора (0–1) та привабливості стратегій (1–4 бали);

– обчислення сумарного показника привабливості (ΣWi×AS).

Приклад: для промислового підприємства стратегія «цифрової інтеграції постачальників» може отримати сумарну оцінку 6,1, тоді як стратегія «розширення ринку збуту» – лише 4,7. В результаті обирається перша як більш доцільна.

Переваги: дає кількісне підґрунтя для вибору; придатний для експертних групових рішень.

Недоліки: суб'єктивність експертних оцінок і залежність від якості початкового SWOT-аналізу.

4. DEA (Data Envelopment Analysis).

DEA-метод – математична модель порівняльної оцінки ефективності стратегій, бізнес-одиниць або підприємств за принципом відносної продуктивності (ефективності у просторі «вхід-вихід»). Він не вимагає заданої функції корисності, а визначає «ефективні» одиниці як ті, що лежать на «фронті ефективності».

Приклад: оцінюючи стратегії модернізації на трьох заводах, DEA дозволяє визначити, який із них найефективніше перетворює інвестиції, персонал і енергію у випуск продукції.

Переваги: високий рівень точності, можливість порівняння різних стратегій.

Недоліки: складність моделювання та потреба у статистично достовірних даних.

5. Value-Based Management (VBM).

Value-Based Management – це філософія управління, де мета стратегії визначається не прибутком, а зростанням вартості бізнесу. Основні інструменти – показники EVA, CVA, TSR, CFROI. VBM пов'язує стратегічні рішення (інвестиції, диверсифікація, реінжиніринг) із впливом на ринкову капіталізацію.

Приклад: компанія «Nestlé» оцінює ефективність стратегічних ініціатив через показник Total Shareholder Return (TSR), що поєднує дивіденди та зростання ціни акцій.

Переваги: дозволяє оцінювати стратегічну ефективність у вимірі вартості для акціонерів.

Недоліки: важко застосовувати у непублічних компаніях та бюджетному секторі.

На практиці ефективною вважається комбінована модель, що поєднує:

- BSC – для стратегічної карти показників;
- EVA / VBM – для фінансової оцінки вартості;

– QSPM – для вибору стратегічної альтернативи;
– DEA – для вимірювання відносної ефективності реалізації.

Така модель дозволяє створити замкнений цикл стратегічного управління*:*

вибір → реалізація → вимірювання → корекція → створення вартості.

Отже, доцільність бізнес-стратегії визначається її узгодженістю з місією підприємства, потенціалом ресурсів і можливостями зовнішнього середовища, а ефективність демонструє здатність досягати стратегічних цілей із мінімальними витратами ресурсів і максимальним приростом вартості бізнесу. Класичні фінансові методи (NPV, ROI, EVA) залишаються фундаментом оцінки, проте без урахування нефінансових факторів вони не відображають повної картини. Інтегровані моделі (BSC, DEA, SCOR) дозволяють зв'язати стратегію з операційними процесами. Однак, найрезультативнішим слід вважати системний підхід, що поєднує кількісні й якісні критерії, цифрову аналітику та концепцію створення вартості.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний аналіз?
2. Яка мета стратегічного аналізу?
3. Що оцінює PESTEL-аналіз?
4. Які сили враховує модель Портера?
5. Для чого використовують SWOT-аналіз?
6. Що таке стратегічна альтернатива?
7. Які інструменти застосовують у стратегічному плануванні?
8. Як оцінюють доцільність стратегії?
9. Які показники характеризують ефективність стратегії?
10. Чому важливо враховувати ризики?

ТЕМА 5. ЯК ПРАВИЛЬНО ОБРАТИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЮ

План лекції

5.1. Алгоритм стратегічного вибору.
5.2. Порівняння стратегічних альтернатив.
5.3. Ризики стратегічного вибору.
5.4. Практичні кейси прийняття рішень.

5.1. Алгоритм стратегічного вибору

Стратегічний вибір становить центральну ланку процесу стратегічного управління підприємством. Саме на цьому етапі завершується перехід від аналітичного осмислення середовища до формування конкретних рішень, що визначають довгострокову траєкторію розвитку. Якщо стратегічний аналіз виявляє можливості, загрози та потенціал підприємства, то стратегічний вибір трансформує ці результати у раціональний, цілеспрямований план дій, який забезпечує конкурентну перевагу. Зміст стратегічного вибору полягає у прийнятті рішень щодо напрямів діяльності, способів конкурентної поведінки, розподілу ресурсів і визначення пріоритетів, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах турбулентності ринків, технологічних зрушень і посилення глобальної конкуренції стратегічний вибір стає не стільки одноразовим актом, скільки постійним процесом адаптації, заснованим на гнучкості та сценарному осмисленні.

У різних наукових школах стратегічного менеджменту поняття «стратегічного вибору» має відмінні інтерпретації, що відображають різні підходи до природи стратегічного процесу (табл. 5.1).

Тобто стратегічний вибір можна визначити як багатофакторний процес формування і прийняття управлінського рішення щодо напряму розвитку підприємства, заснований на поєднанні аналітичних, ресурсних і поведінкових чинників. У практиці провідних компаній світу (Apple, Toyota, Procter & Gamble) стратегічний вибір спирається не лише на аналітику, а й на філософію цінностей, інновацій та організаційного навчання.

Процес стратегічного вибору має ґрунтуватися на низці принципів, які забезпечують його логічність, узгодженість і результативність:

– Принцип цілеспрямованості. Кожне стратегічне рішення має відповідати місії, баченню та системі стратегічних цілей підприємства. Відхилення від стратегічних орієнтирів призводить до фрагментарності та втрати єдиного вектору розвитку. Наприклад, компанія *IKEA* у всіх своїх рішеннях орієнтується на місію «зробити повсякденне життя людей кращим», що зумовлює єдність продуктового асортименту, ціноутворення та маркетингових стратегій.

– Принцип адекватності середовищу. Вибрана стратегія повинна узгоджуватися з тенденціями ринку, поведінкою споживачів і технологічними трендами. Компанія *Kodak* втратила ринкове лідерство через ігнорування цього принципу, не адаптувавшись до цифрової революції.

Таблиця 5.1. Особливості інтерпретації сутності стратегічного вибору в різних школах стратегічного менеджменту

Школи	Представники	Сутність стратегічного вибору	Ключові акценти
Класична (раціоналістична)	А. Чандлер, І. Ансофф	Стратегічний вибір – це раціональний процес визначення оптимального напряму дій на основі аналізу середовища, ресурсів і цілей.	Логічна послідовність, формалізований аналіз, оптимальність.
Еволюційна (адаптивна)	Дж. Мінцберг, К. Вайганд	Вибір стратегії є результатом посту-пових рішень, що формуються в процесі адаптації до змін середовища.	Гнучкість, навчання, інкрементальний розвиток.
Ресурсна	Дж. Барні, Б.Вернерфельт	Вибір базується на унікальних внутрішніх компетенціях і ресурсах, здатних забезпечити сталу конкурентну перевагу.	Фокус на внутрішніх можливостях, а не на зовнішніх умовах.
Поведінкова	Г. Саймон, Д. Кларк	Рішення щодо стратегії приймаються в умовах обмеженої раціональності, під впливом когнітивних факторів і організаційної культури.	Психологічні аспекти, управлінські стереотипи.
Процесна	А. Петтігрю, Р. Уіттінгтон	Стратегічний вибір – це процес соціальної взаємодії в межах організації, що відбувається у конкретному полі влади, інтересів і культури.	Вплив політики, влади, корпоративної культури.

– Принцип реалістичності. Стратегічний вибір має враховувати обмеженість фінансових, людських і часових ресурсів. Надмірно амбітні або відірвані від реальних можливостей стратегії ведуть до стратегічного провалу. Прикладом зваженої реалізації цього принципу є *Toyota*, яка впроваджувала стратегію «бережливого виробництва» поступово, через накопичення досвіду і вдосконалення процесів.

– Принцип гнучкості. Ефективна стратегія передбачає можливість коригування у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Глобальні корпорації використовують сценарне планування, що дозволяє варіювати стратегічні рішення залежно від розвитку подій. *Shell* є одним із піонерів цього підходу.

– Принцип збалансованості ризиків і вигід. Стратегічні рішення мають оцінюватися з погляду не лише очікуваних результатів, а й рівня прийнятного ризику. Компанії венчурного типу (наприклад, *Tesla*) демонструють високу схильність до ризику, проте завжди балансують її потенційними вигодами у вигляді технологічного прориву.

– Принцип участі. У процесі стратегічного вибору повинні брати участь не лише топ-менеджери, а й керівники середньої ланки, ключові експерти, представники функціональних підрозділів. Це підвищує якість рішень і рівень внутрішньої легітимності стратегії. Децентралізований підхід

ЗМ до прийняття стратегічних рішень є класичним прикладом реалізації цього принципу.

– Принцип системності. Стратегічний вибір повинен охоплювати всі підсистеми організації – фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову, інноваційну, – забезпечуючи їх взаємну узгодженість.

Алгоритм стратегічного вибору відображає послідовність дій управлінської команди, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та затвердження оптимальної стратегії підприємства (рис. 5.1).

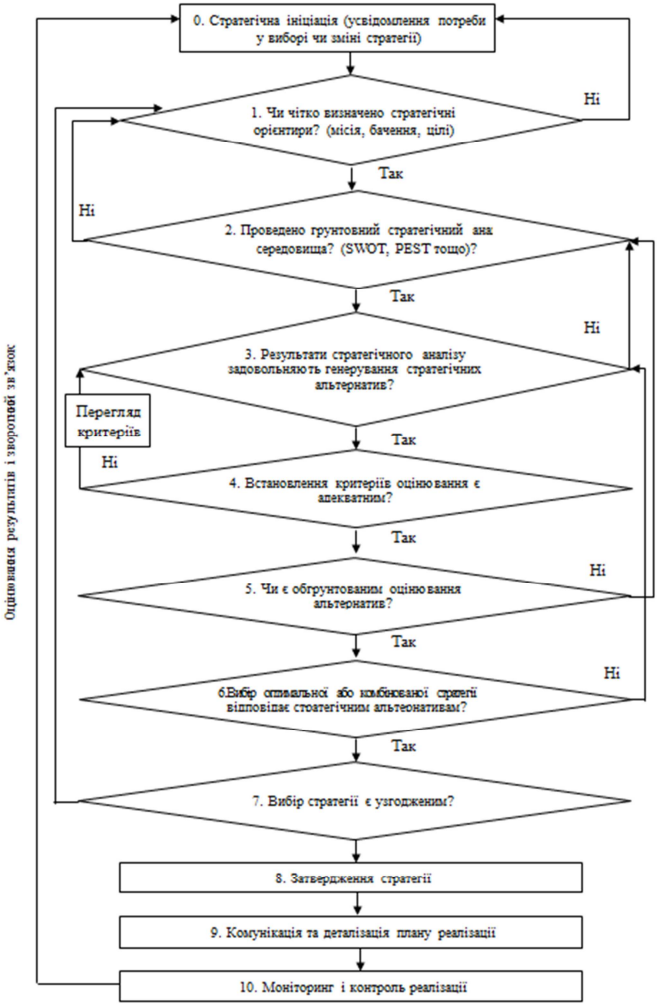

Рис. 5.1. Алгоритм стратегічного вибору підприємства

Оптимальним є підхід, що включає такі етапи:

- Визначення стратегічних орієнтирів. На цьому етапі уточнюється місія, бачення, довгострокові та короткострокові цілі. Це задає критерії майбутнього вибору.
- Стратегічний аналіз середовища. Реалізується за допомогою відомих методів, таких як SWOT, PEST, GAP та інших.
- Генерування стратегічних альтернатив. На основі результатів стратегічного аналізу генеруються можливі варіанти розвитку.
- Визначення критеріїв оцінювання. Для кожної альтернативи встановлюються критерії – економічні (NPV, ROI, рентабельність), ринкові (частка ринку, темп зростання), організаційні (наявність компетенцій), соціальні (вплив на корпоративну культуру) тощо.
- Попередня оцінка альтернатив. Здійснюється порівняльний аналіз стратегій за обраними критеріями. Використовуються кількісні (бальна оцінка, аналітична ієрархія) та якісні методи (експертне оцінювання, сценарний аналіз).
- Вибір оптимальної або комбінованої стратегії. На основі результатів оцінювання визначається найприйнятніший варіант. У багатьох випадках компанії обирають комбіновані стратегії – наприклад, одночасне зростання на основі інновацій і диверсифікації.
- Перевірка узгодженості вибору. Обрана стратегія проходить внутрішню валідацію на предмет відповідності місії, ресурсам, культурі, ризикам. Цей етап часто супроводжується внутрішніми стратегічними сесіями.
- Затвердження стратегії. Стратегічна рада, рада директорів або власники підприємства ухвалюють фінальне рішення. Для великих корпорацій – через стратегічний комітет; для середніх бізнесів – через наглядову раду чи власників.
- Комунікація стратегічного вибору. Визначається механізм доведення стратегії до всіх рівнів управління, створюються відповідні інформаційні та мотиваційні інструменти, формується стратегічна програма реалізації.
- Моніторинг і контроль реалізації стратегії.

Прикладом ефективного проходження цього алгоритму є корпорація Nestlé, яка перед запуском кожної глобальної ініціативи проходить повний цикл оцінювання стратегічних альтернатив, враховуючи соціальні, культурні та ринкові фактори.

Підтримка стратегічного вибору передбачає використання спеціалізованих методик, які підвищують обґрунтованість рішень.

– Матриця GE/McKinsey. Дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнес-одиниць, ранжуючи альтернативи за дев’ятьма комбінаціями позицій.

– Метод зважених критеріїв. Передбачає присвоєння вагових коефіцієнтів різним критеріям і підрахунок інтегрального балу для кожної альтернативи.

– Метод аналітичної ієрархії (Т. Сааті). Забезпечує системне порівняння альтернатив за множиною критеріїв із використанням парних порівнянь та математичної обробки.

– Сценарне моделювання. Використовується для оцінювання життєздатності стратегій за різних варіантів розвитку зовнішнього середовища.

– Балансована система показників (BSC). Може слугувати основою для оцінки узгодженості стратегічних рішень у фінансовій, клієнтській, процесній та навчальній площинах.

Ці інструменти забезпечують аналітичну підтримку стратегічного вибору і не дублюють зміст наступного питання (практичні кейси), оскільки в цьому контексті вони подаються як теоретичні моделі, а не як приклад їх практичного використання.

Процес стратегічного вибору потребує належного організаційного забезпечення. У корпораціях формується стратегічний комітет, який координує аналітичні підрозділи, відповідає за збір даних, моделювання сценаріїв і підготовку рекомендацій для ради директорів. Важливу роль відіграє корпоративна культура – вона визначає ступінь відкритості дискусій, готовність до інновацій і прийняття ризику.

Типові помилки стратегічного вибору:

– відсутність чітких критеріїв оцінювання альтернатив;

– надмірна концентрація на короткострокових фінансових результатах;

– ігнорування людського фактору та організаційної культури;

– недооцінка динамічності середовища;

– надмірна централізація прийняття рішень, що знижує гнучкість.

Випадки компаній Nokia та BlackBerry ілюструють, як прорахунки у стратегічному виборі (зволікання з переходом до нових технологічних платформ) можуть призвести до втрати ринку навіть для колишніх лідерів галузі.

Алгоритм стратегічного вибору є інтегрованою системою процедур, які забезпечують перехід від стратегічного аналізу до практичної реалізації бізнес-стратегії. Ефективність цього процесу визначається рівнем системності, гнучкості, залученості управлінських ланок і здатністю поєднувати раціональний аналіз із стратегічним мисленням.

Дотримання принципів і логіки стратегічного вибору забезпечує узгодженість стратегічних рішень, мінімізує ризики хибного спрямування розвитку та створює основу для формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах глобальної економічної мінливості.

5.2. Порівняння стратегічних альтернатив

Порівняння стратегічних альтернатив є логічним продовженням процесу стратегічного вибору. На цьому етапі управлінська команда

переходить від генерування можливих варіантів розвитку підприємства до їх системної оцінки та відбору найбільш доцільних.

Стратегічна альтернатива – це можливий напрям або комбінація дій, що забезпечують досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі за певних зовнішніх і внутрішніх умов.

Метою порівняння є визначення оптимальної або збалансованої стратегії, яка найкраще відповідає місії, ресурсам, ринковим можливостям і рівню прийнятного ризику. На відміну від звичайного порівняння бізнес-проєктів, стратегічні альтернативи охоплюють не лише фінансові аспекти, а й структурні, технологічні, організаційні, культурні та соціальні параметри.

Порівняння стратегічних альтернатив – це інтеграційний процес, який поєднує кількісні аналітичні методи з якісними судженнями експертів. Його результатом є обґрунтований вибір напряму розвитку, що узгоджується із системою стратегічних орієнтирів підприємства та визначає його конкурентну позицію у майбутньому.

Для ефективного порівняння стратегічних варіантів слід визначити систему критеріїв, яка дає змогу оцінити кожну альтернативу з різних сторін. Критерії повинні бути релевантними, вимірюваними, узгодженими з цілями та враховувати особливості галузі, ринку й підприємства.

Основні групи критеріїв:

- Економічні критерії:

1. Чистий теперішній дохід (NPV).
2. Внутрішня норма дохідності (IRR).
3. Рентабельність інвестицій (ROI).
4. Термін окупності проєкту.

Ці показники дозволяють оцінити очікувану економічну ефективність стратегії, однак не враховують стратегічну гнучкість і нематеріальні переваги.

- Ринкові критерії:

1. Потенціал зростання ринку.
2. Частка ринку, що може бути досягнута.
3. Ступінь насиченості галузі конкурентами.
4. Можливість створення диференціації чи нішевого позиціонування.

Ринкові критерії дають уявлення про привабливість зовнішнього середовища для реалізації стратегії.

- Ресурсно-організаційні критерії:

1. Наявність ключових компетенцій і технологій.
2. Відповідність організаційної структури стратегічним завданням.
3. Кваліфікаційний потенціал персоналу.
4. Доступ до фінансових, інформаційних і партнерських ресурсів.

- Ризикові критерії:

1. Ступінь невизначеності та мінливості середовища.
2. Залежність від зовнішніх постачальників чи ринків.

3. Спроможність підприємства до стратегічного коригування.

Цей блок критеріїв важливий для оцінки стійкості стратегічної альтернативи в умовах турбулентності.

- Соціальні та екологічні критерії:

1. Вплив на персонал і корпоративну культуру.
2. Соціальна відповідальність і репутаційні наслідки.
3. Відповідність принципам ESG (Environmental, Social, Governance).

Ця група критеріїв набуває особливої ваги у сучасних компаній, орієнтованих на сталий розвиток і ціннісне управління.

- Критерії стратегічної відповідності:

1. Узгодженість альтернативи з місією, баченням і корпоративними цінностями.
2. Відповідність культурі організації.
3. Гармонізація з іншими функціональними стратегіями (маркетинговою, інноваційною, кадровою).

Отже, ефективне порівняння альтернатив передбачає мультикритеріальний підхід, де поряд із фінансовими показниками враховується комплекс організаційно-поведінкових і стратегічних факторів.

Порівняння стратегічних альтернатив здійснюється за допомогою спеціалізованих аналітичних інструментів, які дозволяють оцінити привабливість кожного варіанта та визначити оптимальний напрям дій. Серед їх числа:

1. Матриця McKinsey. Цей метод базується на двох ключових вимірах: привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнес-одиниці, що дозволяє виділити декілька зон (рис. 5.2).

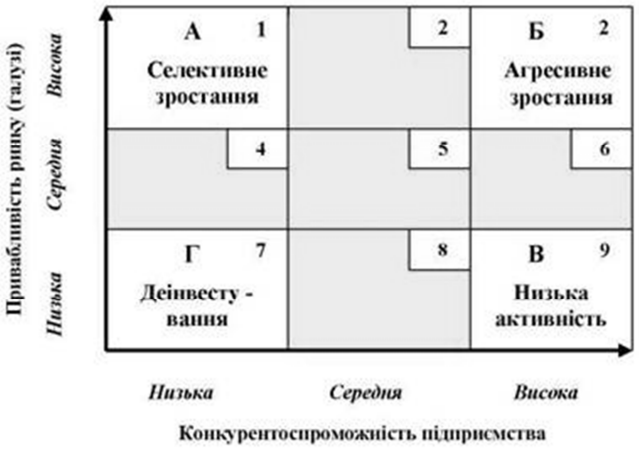

Рис. 5.2. Матриця «McKincey»

Альтернативні стратегії за матрицею McKinsey:

– Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність). Тобто йдеться про бізнес-одиниці, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного, тобто вибіркового зростання. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

– Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу. Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

– Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) означає, що слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

– Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу. Відповідно обирають стратегію де-інвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;

б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено. Зокрема, для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

2. Матриця BCG (Boston Consulting Group). Застосовується для порівняння стратегічних альтернатив у портфелі компанії. Вісь X – відносна частка ринку, вісь Y – темп зростання галузі. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт. Ця частка ринку виміряється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт попадає в праву половину матриці і буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше – то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі: від 0 до 20% і більше, 10% виділяється як розділ між швидким і повільним зростанням.

При цьому відбувається диференціація альтернатив на 4 групи (рис. 5.3):

– знак питання («важкі діти», «дійні кішки») – високий темп росту, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку;

– зірка – високий темп росту, висока частка ринку. Продукт може давати досить грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;

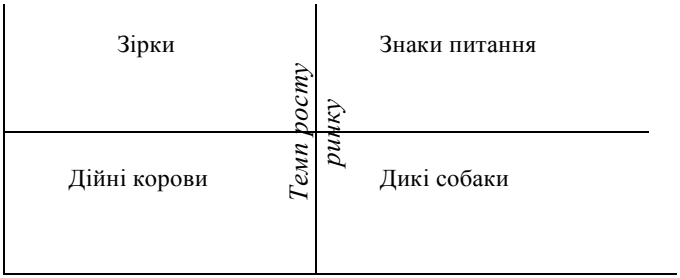

Рис. 5.3. Матриця BCG

– дійна корова – низький темп росту, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, які можна спрямовувати на фінансування інших сфер бізнесу, що розвиваються (на прооблення знаків питання і вирощування зірок);

– собака – низький темп росту, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

3. Метод зважених критеріїв. Кожному критерію надається ваговий коефіцієнт залежно від його важливості. Кожна альтернатива оцінюється за шкалою (наприклад, 1–5), після чого розраховується інтегральний бал. Цей метод є універсальним і дозволяє комбінувати кількісні та якісні показники.

4. Метод аналітичної ієрархії (Т. Сааті). Застосовується у випадках, коли критерії складні або неоднорідні. Передбачає побудову ієрархії: мета → критерії → альтернативи. За допомогою парних порівнянь визначаються пріоритети, що дає змогу отримати обґрунтований вибір навіть у складних багатофакторних ситуаціях.

5. Сценарний аналіз і «stress-testing». Дозволяє оцінити життєздатність стратегій у різних сценаріях розвитку середовища (оптимістичному, песимістичному, базовому). Використовується у високоневизначених умовах, наприклад, при прогнозуванні впливу технологічних чи геополітичних змін.

6. Підхід «Total Strategic Fit». Це сучасна концепція, що передбачає оцінку ступеня узгодженості стратегічної альтернативи з усіма ключовими підсистемами підприємства. Високий рівень «fit» означає, що стратегія є органічною частиною бізнес-моделі компанії, а не зовнішньо нав’язаним планом.

7. Цифрові методи оцінювання стратегій. У сучасних корпораціях дедалі ширше використовуються цифрові інструменти для порівняння альтернатив:

– Big Data-аналітика для прогнозування ринкових тенденцій;
– AI-моделювання ризиків;

– інтерактивні стратегічні панелі інструментів (Power BI, Tableau) для візуалізації сценаріїв;

– симуляційне моделювання для тестування стратегій «у віртуальному середовищі».

Їх впровадження підвищує об'єктивність, швидкість і гнучкість стратегічного процесу.

Після проведення оцінювання отримані результати систематизуються у вигляді таблиць, карт або графічних моделей. На їх основі здійснюється ранжування стратегічних альтернатив за рівнем привабливості, ризику та відповідності стратегічним орієнтирам.

Результати можуть бути представлені у вигляді:

– стратегічних карт – які відображають логіку створення цінності за кожною альтернативою;

– типових матриць – що демонструють сильні та слабкі сторони стратегій;

– збалансованих систем показників (BSC) – які дозволяють порівняти вплив альтернатив на фінансові, клієнтські, процесні та навчальні перспективи.

Іноді результати порівняння не призводять до вибору лише однієї стратегії. У таких випадках формується комбінована стратегія, яка поєднує кілька взаємодоповнюючих напрямів. Наприклад, стратегія зростання через інновації може бути поєднана зі стратегією диверсифікації чи партнерської експансії.

До числа типових помилок у процесі порівняння стратегічних альтернатив найчастіше відносять:

1. Формалізм у підході. Надмірне використання математичних моделей без якісного аналізу може спотворити результати.

2. Ігнорування нематеріальних чинників. Культура, репутація, інноваційний потенціал часто не мають кількісних вимірів, але визначають успіх реалізації.

3. Орієнтація на короткостроковий прибуток. Такий підхід ігнорує довгострокову стійкість.

4. Неврахування взаємозв'язку стратегій. Альтернативи можуть бути взаємодоповнюючими, а не взаємовиключними.

5. Переоцінка кількісних показників. Стратегічні рішення мають спиратися не лише на цифри, а й на стратегічне бачення та досвід управлінців.

Серед прикладів порівняння стратегічних альтернатив у міжнародній практиці варто відзначити наступні:

- *Apple Inc.* порівнювала стратегії вертикальної інтеграції (контроль над усім ланцюгом створення цінності) та аутсорсингу. Рішення на користь інтеграції (власний софт, чіпи, магазини) забезпечило унікальну синергію між продуктом і сервісом.
- *Unilever* у 2010-х роках здійснила стратегічне порівняння між орієнтацією на масове зростання і концепцією «Sustainable Living Plan». Було

обрано стратегію сталого розвитку, що підвищила довгострокову капіталізацію та репутацію бренду.

- *Tesla* порівнювала альтернативи виходу у масовий сегмент або збереження нішевої інноваційності. Вибір комбінованої стратегії (масовий сегмент через Model 3 при збереженні преміум-іміджу) забезпечив експоненціальне зростання компанії.

Порівняння стратегічних альтернатив є критично важливим етапом стратегічного управління, що забезпечує логічний перехід від аналітичного осмислення середовища до обґрунтованого вибору напряму розвитку. Його ефективність визначається:

– системністю підходу до оцінки альтернатив;

– збалансованим поєднанням кількісного й якісного аналізу;

– участю міжфункціональних команд і стратегічних експертів;

– використанням сучасних цифрових інструментів аналітики;

– здатністю керівництва до стратегічного мислення й гнучкого реагування на зміни.

Таким чином, порівняння стратегічних альтернатив формує основу для усвідомленого, доказового та адаптивного стратегічного вибору, який мінімізує ризики, підвищує узгодженість рішень і створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

5.3. Ризики стратегічного вибору

Стратегічний вибір завжди пов'язаний із невизначеністю. Жодне рішення, яке визначає довгостроковий розвиток підприємства, не може бути абсолютно безризиковим. *Ризик стратегічного вибору* – це ймовірність того, що обрана стратегія не забезпечить досягнення запланованих цілей через внутрішні чи зовнішні чинники, які не можуть бути повністю передбачені або контрольовані.

Ризики стратегічного вибору виникають через:

- неповноту або недостовірність аналітичної інформації;
- динамічність зовнішнього середовища;
- людський фактор (обмежена раціональність, стереотипи мислення);
- неузгодженість цілей і ресурсів;
- слабку оцінку сценаріїв розвитку подій.

Тобто стратегічні ризики – це невід'ємний атрибут стратегічного управління, який потрібно не усувати повністю, а виявляти, вимірювати, мінімізувати і контролювати. Здатність компанії працювати в умовах ризику визначає її стратегічну зрілість та конкурентну стійкість.

Для ефективного управління ризиками важливо їх правильно ідентифікувати. У науковій і практичній літературі існує кілька підходів до класифікації стратегічних ризиків. Найбільш прийнятною є багаторівнева система, що охоплює зовнішні **та** внутрішні ризики (табл. 5.2).

Таблиця 5.2. Причини та наслідки стратегічних ризиків у процесі стратегічного вибору

Тип ризику	Основні причини виникнення	Типові наслідки для підприємства	Приклади / ілюстрації
Зовнішні ризики			
1. Ринкові ризики	Раптові зміни попиту, поява нових конкурентів, зміна поведінки споживачів	Зниження ринкової частки, падіння прибутковості, втрата конкурентних позицій	Nokia – втрата частки через несвоєчасну реакцію на смартфонізацію
2. Макроекономічні ризики	Інфляція, девальвація валюти, підвищення ставок кредитування	Зростання собівартості, скорочення інвестицій, порушення фінансової стійкості	Підприємства імпорто-залежних галузей у періоди валютних криз
3. Політичні та регуляторні ризики	Зміни законодавства, політична нестабільність, торговельні бар'єри	Призупинення проєктів, втрата ринків, підвищення витрат на відповідність нормам	Uber або Airbnb при зміні регулювання у різних країнах
4. Технологічні ризики	Поява нових технологій, моральне старіння продуктів, цифрові збої	Знецінення інвестицій, потреба в реінжинірингу, технологічне відставання	Kodak – втрата позицій через ігнорування цифрових технологій
5. Екологічні ризики	Кліматичні зміни, екологічні стандарти, природні катаклізми	Зростання витрат на екологічні вимоги, репутаційні втрати, зриви постачання	BP після аварії у Мексиканській затоці (2010)
Внутрішні ризики			
1. Організаційні	Недосконала структура управління, слабка координація, бюрократія	Зниження ефективності прийняття рішень, конфлікти між підрозділами	Складні корпорації без інтегрованих центрів стратегічного планування
2. Ресурсні	Дефіцит фінансів, кадрів, технологій або інформації	Неможливість реалізації обраної стратегії, зрив термінів, втрати ринку	Стартапи без достатнього венчурного фінансування
3. Інформаційні	Недостатня або спотворена аналітична інформація	Прийняття неадекватних стратегічних рішень, помилки прогнозування	Помилки стратегічного планування під час COVID-19
4. Культурні	Опір змінам, несумісність культури з новою стратегією, брак довіри	Саботаж реформ, низька залученість персоналу, відтік кадрів	General Motors – складність трансформації культури
5. Поведінкові (когнітивні)	Обмежена раціональність, групове мислення, надмірний оптимізм керівництва	Систематичне заниження ризиків, стратегічні помилки, переоцінка власних сил	BlackBerry – віра у стабільність корпоративного сегменту
6. Етичні та репутаційні	Ігнорування соціальної відповідальності, недотримання принципів ESG	Втрата довіри інвесторів і клієнтів, падіння капіталізації	Volkswagen (Dieselgate, 2015)

Отже, зовнішні ризики мають переважно об'єктивний характер і потребують моніторингу середовища, сценарного аналізу та гнучкості стратегії.

Внутрішні ризики залежать від якості управління, корпоративної культури та організаційного потенціалу підприємства, а тому можуть бути суттєво знижені за рахунок ефективних управлінських рішень.

Загальний підхід до мінімізації стратегічних ризиків передбачає:

- диверсифікацію стратегічного портфеля;
- створення системи раннього попередження ризиків;
- розвиток гнучкої культури прийняття рішень;
- побудову механізмів стратегічного контролю.

Сучасний підхід до управління стратегічними ризиками передбачає послідовне проходження кількох етапів:

1. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються всі можливі джерела ризику, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних альтернатив. Застосовуються методи експертного опитування, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, а також картування ризиків.

2. Оцінка ризиків. Оцінюється ймовірність настання події та масштаб її впливу. Використовується матриця ризиків, де комбінація «ймовірність × наслідок» дозволяє визначити пріоритетність реагування. У кількісному вимірі може використовуватися показник очікуваних втрат або індекс ризику.

3. Вибір методів реагування. Залежно від характеру ризику підприємство може:

– уникати ризику (відмовитись від стратегії);

– зменшувати ризик (впроваджувати превентивні заходи);

– передавати ризик (страхування, аутсорсинг, партнерство);

– приймати ризик (за наявності компенсуючих вигід).

4. Моніторинг і контроль. Постійне спостереження за динамікою ризиків, коригування планів і стратегічних показників. Для цього використовуються KRI (Key Risk Indicators) – ключові індикатори ризику, які інтегруються в систему KPI або Balanced Scorecard.

5. Комунікація ризиків. Інформація про стратегічні ризики повинна бути прозоро доведена до всіх рівнів управління. У великих корпораціях створюються комітети з управління ризиками, які координують взаємодію між аналітичними, фінансовими та операційними підрозділами.

Для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень застосовується широкий набір аналітичних інструментів:

- матриця ризику – оцінка ризиків за шкалою «ймовірність–наслідок»;
- метод сценарного аналізу – моделювання різних варіантів розвитку подій для виявлення чутливості стратегії до змін;
- аналіз чутливості – визначає, як зміна одного фактора (наприклад, ціни або обсягу продажів) впливає на результативність стратегії;

– метод Монте-Карло – імітаційний метод, що дозволяє оцінити розподіл можливих результатів при невизначених змінних;

– стратегічне страхування – передбачає розподіл ризиків через фінансові інструменти (хеджування, опціони);

– Stress-testing стратегій – перевірка життєздатності бізнес-моделі у разі екстремальних сценаріїв (криза, дефіцит ресурсів, втрата ключового ринку).

Сучасні корпорації дедалі частіше використовують цифрові системи управління ризиками – інтегровані платформи (наприклад, SAP Risk Management, Oracle GRC, IBM OpenPages), які дозволяють автоматично відстежувати ризики в режимі реального часу.

Рівень ризику стратегічного вибору прямо пов'язаний із потенціалом підприємства до адаптації. Організації з високою інноваційною культурою, ефективною системою управління знаннями та гнучкими структурами здатні приймати ризикові рішення без загрози втрати стійкості.

Формула розрахунку стратегічного ризику:

$$\text{Стратегічний ризик} = \text{Ймовірність відхилення результатів} \times \text{Вразливість підприємства} \times \text{Вартість наслідків}.$$

Отже, управління ризиками – це не спроба уникнути невизначеності, а прагнення зробити її керованою. У цьому контексті ключову роль відіграють стратегічні компетенції – здатність передбачати тренди, швидко навчатися і коригувати напрям розвитку.

Серед числа практичних прикладів управління стратегічними ризиками у провідних компаніях світу слід виділити:

– компанія Shell використовує системне сценарне планування ще з 70-х років XX ст. для передбачення геополітичних і енергетичних ризиків. Це дозволило компанії уникнути значних втрат у кризові періоди;

– Toyota застосовує концепцію «Risk-based thinking» у межах системи «Toyota Production System», що забезпечує безперервне виявлення ризиків на всіх рівнях;

– Procter & Gamble створила глобальний «Strategy Risk Office», який координує оцінку ризиків усіх стратегічних ініціатив;

– Tesla реалізує стратегію «високого ризику – високої віддачі», поєднуючи інноваційні продукти із системою швидкого прототипування та постійного коригування стратегії на основі зворотного зв'язку.

Не зважаючи на наявні позитивні приклади боротьби з ризиками, жоден менеджер не застрахований від помилок. Тому слід враховувати типові помилки у врахуванні стратегічних ризиків:

– недооцінка швидкості змін зовнішнього середовища;
– ігнорування слабких сигналів;
– формальний підхід до оцінювання ризиків – «для звіту»;

– відсутність взаємозв'язку між ризик-менеджментом і стратегічним плануванням;
– низький рівень комунікації про ризики між підрозділами;
– надмірний консерватизм – уникання ризику навіть тоді, коли він необхідний для розвитку.

Отже, ризики стратегічного вибору є невід'ємним елементом стратегічного процесу. Їх наявність не є ознакою помилки, а швидше свідченням того, що підприємство діє в умовах складного, динамічного середовища. Ефективне управління ризиками забезпечує:
– своєчасну адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища;
– раціональний баланс між ризиком і вигодами;
– зміцнення довіри стейкхолдерів;
– підвищення якості стратегічного мислення у менеджерів.

Сучасна парадигма стратегічного управління розглядає ризик не лише як загрозу, а й як джерело можливостей. Компанії, що здатні передбачати, приймати й трансформувати ризики у конкурентні переваги, формують новий тип стратегічного лідерства – лідерства в умовах невизначеності.

5.4. Практичні кейси прийняття рішень

Стратегічне управління не зводиться до аналізу чи планування – його ефективність визначається тим, як саме підприємство реалізує стратегічний вибір на практиці. Саме кейси стратегічних рішень провідних компаній демонструють, як теоретичні моделі перетворюються у конкретні управлінські дії.

Кейс-аналіз дозволяє:
– простежити логіку стратегічного мислення менеджерів;
– виявити механізми узгодження аналітики, ресурсів і цінностей;
– оцінити результати вибору – успіхи, провали, неочікувані наслідки;
– сформувати практичні висновки для інших компаній.

Нижче розглянуто декілька репрезентативних коротких кейсів стратегічного вибору, що відображають різні підходи – від класичної аналітики до динамічних інноваційних стратегій.

Кейс 1. Apple Inc. – стратегічний вибір інтеграції та інновацій.

Передумови вибору. На початку 2000-х Apple опинилася перед дилемою: залишитися нішевим виробником комп'ютерів або стати мультипродуктовою компанією. Зовнішнє середовище характеризувалося технологічною революцією та глобальною конкуренцією.

Стратегічні альтернативи:

Варіант 1: залишити фокус на *Mac* і розвивати партнерства з іншими виробниками.

Варіант 2: інтегрувати ланцюг створення цінності – розробку, софт, дизайн, роздріб – і створити унікальну екосистему продуктів.

Рішення та реалізація. Apple обрала стратегію вертикальної інтеграції: власна операційна система, дизайн, фірмові магазини, власний App Store. Це рішення відображало принципи стратегічного вибору: цілеспрямованість (узгодженість із місією – «створювати продукти, які змінюють світ»), гнучкість (адаптація до мобільних трендів) і системність (єдність усіх бізнес-напрямів).

Результати:

- формування екосистеми продуктів (iPhone, iPad, Mac, iCloud);
- рівень лояльності клієнтів понад 90%;
- капіталізація компанії перевищила 3 трлн дол (2023).

Урок: стратегічна інтеграція забезпечує стійку конкурентну перевагу, коли всі елементи бізнес-моделі узгоджені навколо цінності для споживача.

Кейс 2. Toyota Motor Corporation – стратегічний вибір гнучкої стратегії.

Передумови вибору. У 1980–1990-х роках глобальна конкуренція на автомобільному ринку різко зросла. Американські й європейські компанії орієнтувалися на масштаб виробництва, тоді як японські – на ефективність і якість.

Стратегічні альтернативи:

Варіант 1: копіювати стратегії масового зростання конкурентів.

Варіант 2: створити унікальну модель виробництва, засновану на філософії «бережливості» (Lean).

Рішення. Toyota реалізувала стратегію гнучкої ефективності, що базується на системі Toyota Production System (TPS). Це поєднання принципів «Just in Time», «Kaizen» (постійне вдосконалення) і «Jidoka» (автономія процесів).

Результати:

- мінімальні запаси при максимальній продуктивності;
- висока адаптивність до змін попиту;
- створення культури колективної участі у стратегічних змінах.

Урок: стратегічна перевага досягається через організаційне навчання і гнучкість, а не лише через масштаби чи інвестиції.

Кейс 3. Netflix – стратегічний вибір цифрової трансформації.

Передумови вибору. На початку 2000-х Netflix був поштовим сервісом прокату DVD. Поява швидкого інтернету відкрила нові технологічні можливості, але водночас створила ризики: цифровізація могла зробити DVD-бізнес застарілим.

Стратегічні альтернативи:

Варіант 1: зберігати поточну модель прокату, оптимізуючи логістику.

Варіант 2: повністю змінити бізнес-модель, перейшовши до онлайн-стримінгу.

Рішення та реалізація. Netflix зробив радикальний стратегічний вибір на користь цифрової моделі, фактично пожертвувавши стабільним потоком прибутку задля майбутнього ринку. Було реалізовано:

– запуск платформи потокового відео у 2007 р.;

– використання алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації контенту;

– інвестиції у власне виробництво (Netflix Originals).

Результати:

– революція у глобальній індустрії розваг;

– понад 250 млн підписників у світі (2024);

– вихід компанії в категорію «інноваційних брендів десятиліття».

Урок: стратегічна сміливість і готовність до самоканібалізації (відмова від старого бізнесу) – ключ до виживання у цифрову епоху.

Кейс 4. Nokia – стратегічний прорахунок у виборі стратегії.

Передумови вибору. До 2007 р. Nokia контролювала понад 40% світового ринку мобільних телефонів. Компанія мала потужні ресурси, глобальну мережу та сильний бренд.

Стратегічні альтернативи:

Варіант 1: залишитись на платформі Symbian, поступово вдосконалюючи її.

Варіант 2: прийняти виклик смартфонів і перейти на відкриту систему, створивши власну інноваційну екосистему.

Рішення та реалізація. Керівництво обрало стратегію консервативної стабілізації, недооцінивши швидкість технологічних змін і потенціал конкурентів (Apple, Google).

Наслідки: втрата частки ринку до 3% за 5 років; примусове партнерство з Microsoft і подальше поглинання.

Урок: стратегічна інертність і переоцінка минулих успіхів – найнебезпечніші ризики у швидкозмінному середовищі.

Кейс 5. Unilever – стратегічний вибір сталого розвитку.

Передумови вибору. На початку 2010-х рр. компанія зіткнулася з викликом: як забезпечити зростання, не втрачаючи довіри споживачів і не шкодячи довкіллю.

Стратегічні альтернативи:

Варіант 1: посилювати традиційну маркетингову експансію.

Варіант 2: інтегрувати принципи сталого розвитку в основну бізнес-стратегію.

Рішення та реалізація. Unilever запустила «Sustainable Living Plan» (2010) – довгострокову стратегію, що поєднує фінансову ефективність із соціально-екологічною відповідальністю.

Результати:

– компанія скоротила вуглецевий слід на 50%;

– бренди зі стійким позиціонуванням зростали в 2 рази швидше, ніж інші;

– зросла капіталізація і лояльність споживачів.

Урок: стратегія, що враховує інтереси суспільства та планети, підвищує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Кейс 6. Tesla – стратегічний вибір високого ризику та прориву.

Передумови вибору. На початку 2000-х рр. ринок електромобілів був нішевим і сприймався як технологічна екзотика. Традиційні виробники не вірили у його комерційний потенціал.

Стратегічні альтернативи:

Варіант 1: ліцензувати технології іншим компаніям.

Варіант 2: створити власну інтегровану екосистему виробництва, зарядної інфраструктури й програмного забезпечення.

Рішення та реалізація. Tesla під керівництвом Ілона Маска обрала стратегію ризикової експансії – одночасно розробляти автомобілі, батареї, заводи й програмне забезпечення.

Результати:

– створення нового технологічного стандарту в індустрії;

– капіталізація перевищила 800 млрд дол;

– Tesla змінила стратегічну поведінку всієї галузі.

Урок: стратегічний ризик може стати джерелом прориву, якщо підкріплений візією, технологіями та організаційною гнучкістю.

Таблиця 5.3. Порівняльна характеристика стратегічних кейсів сучасних компаній світу

Компанія	Суть стратегічного вибору	Тип стратегії	Ключовий результат	Урок для бізнесу
Apple	Інтеграція ланцюга створення цінності	Інноваційна, інтегрована	Унікальна екосистема продуктів, лідерство ринку	Інтеграція = контроль + лояльність
Toyota	Впровадження системи «Lean Production»	Гнучка, ефективна	Висока якість і мінімальні витрати	Постійне вдосконалення = стабільна перевага
Netflix	Перехід від DVD до стримінгу	Цифрова трансформація	Глобальне лідерство у контенті	Самоканібалізація = шлях до інновацій
Nokia	Відмова від радикальної зміни моделі	Консервативна	Втрата ринку	Інертність = стратегічний провал
Unilever	Орієнтація на сталий розвиток	Соціально-відповідальна	Підвищення вартості брендів	ESG-стратегія = довгострокова лояльність
Tesla	Ризикований прорив у електромобілі	Інноваційна, високоризикова	Технологічна революція	Ризик + візія = прорив

Отже, підсумовуючи, слід відзначити, що стратегічні рішення успішних компаній мають спільні закономірності:

– єдність аналітики та інтуїції. Раціональний аналіз доповнюється стратегічним баченням;

– гнучкість і адаптивність. Стратегії переглядаються у відповідь на зміни середовища;

– інноваційність. Успіх забезпечує не копіювання конкурентів, а створення нової цінності;

– культурна узгодженість. Стратегія працює лише тоді, коли підтримується організаційною культурою;

– лідерство і залучення. Роль керівника як стратегічного комунікатора – вирішальна;

– управління ризиками. Компанії-переможці не уникають ризику, а роблять його керованим.

Практика стратегічного вибору переконує: немає універсальної формули успіху, проте існує універсальний принцип – поєднання глибокого аналізу з інноваційною сміливістю. Компанії, що здатні мислити стратегічно, але діяти експериментально, формують нові ринки, стандарти і культури. Відтак, стратегічне мислення перетворюється на реальні конкурентні переваги в умовах глобальної турбулентності.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний вибір?
2. Які етапи алгоритму стратегічного вибору?
3. За якими критеріями порівнюють альтернативи?
4. Яку роль відіграють ресурси підприємства?
5. Як оцінюють стратегічні ризики?
6. Чому важлива відповідність місії та цілям?
7. Що означає раціональний стратегічний вибір?
8. Які чинники можуть змінити вибір стратегії?
9. Для чого використовують практичні кейси?
10. Як перевіряють обгрунтованість рішення?

ТЕМА 6. ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

План лекції

6.1. Причини перегляду стратегії.
6.2. Динамічні стратегії.
6.3. Процедури стратегічного переосмислення.
6.4. Гнучкість та сценарне планування.

6.1. Причини перегляду стратегії

Управління бізнесом у XXI ст. характеризується безпрецедентною швидкістю змін середовища, зумовленою глобалізацією, цифровою трансформацією, технологічними проривами, геополітичними кризами та зміною суспільних цінностей. У таких умовах стратегічне управління втрачає ознаки статичної дисципліни та перетворюється на динамічну систему безперервних рішень, які потребують перегляду бізнес-стратегії навіть у стабільно функціонуючих компаніях.

Як зазначав І. Ансофф, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, що визначають поведінку організації в довгостроковій перспективі. Проте із часом ці правила застарівають, а отже, потребують переосмислення. Сучасна стратегія – це не одноразово прийняте рішення, а живий процес постійної адаптації, у якому відбувається циклічне «навчання» організації.

Необхідність перегляду стратегії обумовлена й тим, що жодна стратегія не може залишатися ефективною назавжди. Зміни у споживчій поведінці, технологічні прориви, кризи та нові конкурентні моделі швидко знецінюють традиційні підходи. У цьому контексті стратегічний менеджмент поступово еволюціонує від стабільності до гнучкості, від планування до навчання, від ієрархії до самоорганізації.

Погляди на природу стратегії змінювалися від уявлення про неї як «твердий план» до розуміння її як процесу безперервного оновлення (табл. 6.1).

Таблиця 6.1. Еволюція уявлень про стратегічну стабільність і змінність

Період / підхід	Представники	Ключова ідея	Характер стратегії	Ставлення до змін
Класичний (1950–1980)	А. Чендлер, І. Ансофф, М. Портер	Стратегія – це раціональний план досягнення довгострокових цілей	Статична, формалізована	Зміни – загроза стабільності
Еволюційний (1980–1990)	Г. Мінцберг, Дж. Квін	Стратегія формується поступово через навчання	Частково динамічна	Зміни – природна складова розвитку
Ресурсно-орієнтований (1990–2000)	Д. Барні, Б. Вернерфельт	Конкурентна перевага базується на унікальних ресурсах	Стабільна, але ресурсно гнучка	Зміни – умова підтримання переваги
Динамічний (2000–н.ч.)	Д. Тіс, К. Прахалад	Успіх залежить від здатності швидко змінюватися	Гнучка, адаптивна	Зміни –джерело конкурентності

Розвиток стратегічної думки демонструє перехід від «планової» логіки до еволюційно-адаптивної, у якій перегляд стратегії є не винятком, а нормою управлінського процесу.

Одним із провідних теоретичних підґрунтів сучасного розуміння необхідності стратегічного перегляду є концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities), розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном.

Динамічні здібності – це спроможність організації інтегрувати, розвивати та трансформувати внутрішні і зовнішні ресурси для реагування на зміни середовища. Вони забезпечують стратегічну гнучкість і виступають мета-компетенцією, що дозволяє компанії змінювати саму структуру своїх можливостей.

Виокремлюють три ключові складові динамічних здібностей:

– Sensing (відчуття) – здатність виявляти нові можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

– Seizing (захоплення) – мобілізація ресурсів для використання цих можливостей.

– Transforming (трансформація) – перебудова бізнес-моделі, процесів і культурних основ діяльності.

Організація, що володіє високими динамічними здібностями, не чекає на кризи чи падіння прибутків, а проактивно оновлює свою стратегію, використовуючи ранні сигнали змін як джерело зростання.

У цьому контексті перегляд стратегії розглядається не як реактивний захід, а як інструмент еволюційного розвитку бізнесу. Динамічні здібності стають мостом між стратегічним мисленням і організаційною дією.

Концепції організаційного навчання (К. Арджиріс, Д. Шен, П. Сенге) та стратегічної адаптації (І. Ансофф, Г. Мінцберг) розкривають механізми, через які компанія може здійснювати перегляд стратегії.

К. Арджиріс виділив два рівні навчання:

- однорівневе – вдосконалення дій у межах існуючої логіки;
- дворівневе – перегляд самих базових припущень і цінностей.

Саме другий рівень створює підґрунтя для стратегічного переосмислення.

П. Сенге наголошував, що організація, здатна навчатися, формує «п’яту дисципліну» – системне мислення, яке дозволяє бачити зв’язки між подіями, а не ізольовані факти. Така організація не просто реагує на зміни, а випереджає їх, створюючи нову логіку розвитку.

Отже, перегляд стратегії – це форма стратегічного навчання, що забезпечує адаптацію та оновлення організаційного мислення.

Причини перегляду бізнес-стратегії можна поділити на дві великі групи – зовнішні та внутрішні, хоча на практиці вони взаємопов’язані.

Зовнішні причини – це зміни у макро- та мікросередовищі, що створюють стратегічні ризики. До них належать:

– технологічні прориви (наприклад, ШІ, блокчейн, автоматизація);

– трансформації у споживчій поведінці;
– нові конкурентні моделі (платформи, екосистеми);
– зміни у законодавстві, екологічні стандарти, геополітична нестабільність;
– кризи глобального масштабу (COVID-19, війна, енергетичні шоки).

Внутрішні причини охоплюють:
– вичерпання потенціалу чинної стратегії;
– зміну корпоративної структури або лідерства;
– неузгодженість між стратегією та ресурсною базою;
– низьку гнучкість організаційної культури;
– потребу в цифровій трансформації або інноваційній перебудові.

Отже, перегляд стратегії відбувається на перетині зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей реагування. Стратегічні ризики, що виникають унаслідок цього перетину, слід не уникати, а керувати ними через механізми стратегічного аудиту, гнучкого планування й сценарного аналізу.

Потреба у стратегічному оновленні рідко проявляється миттєво – зазвичай вона сигналізує про себе через комбінацію ринкових, операційних і поведінкових індикаторів. Ринкові сигнали відображають зміни позиції компанії у конкурентному середовищі. Операційні – свідчать про внутрішню неефективність або ресурсну невідповідність. Поведінкові – сигналізують про управлінську інерцію та втрату інноваційного духу (табл. 6.2).

Таблиця 6.2. Сигнали необхідності перегляду стратегії

Тип сигналів	Приклади	Потенційні наслідки	Рекомендовані управлінські дії
Ринкові	Зниження частки ринку, поява нових бізнес-моделей конкурентів, втрата клієнтів	Втрата конкурентоспроможності	Проведення стратегічного аудиту, оновлення позиціонування
Операційні	Зростання витрат, неефективність процесів, відставання інновацій	Зниження рентабельності	Реструктуризація, модернізація процесів, перегляд KPI
Поведінкові	Демотивація персоналу, зниження ініціативності, опір змінам	Культурна стагнація	Зміна лідерського стилю, розвиток культури навчання

Отже, система моніторингу стратегічних сигналів має стати невід'ємною частиною корпоративного управління.

Порівняння стратегій до і після їх перегляду дозволяє оцінити ефективність оновлення стратегічної логіки компаній (табл. 6.3).

Таблиця 6.3. Кейси перегляду стратегії провідних компаній

Компанія	Стратегія до перегляду	Тригери змін	Нова стратегія	Результати
IBM	Орієнтація на виробництво техніки	Технологічна конвергенція, падіння прибутків	Перехід до IT-сервісів, хмарних рішень	Відновлення рентабельності, лідерство у B2B
Microsoft	Windows-first, закриті екосистеми	Мобільна революція, зміна поведінки користувачів	Cloud-first, відкриті платформи, Office 365	Стрімке зростання капіталізації
LEGO	Традиційні іграшки, обмежена інноваційність	Криза 2003–2004 рр.	Ко-креація, цифрові продукти, ліцензування брендів	Відновлення росту, стійке лідерство
Rozetka (Україна)	Класичний онлайн-ритейл	Посилення конкуренції маркетплейсів	Перехід до моделі маркетплейсу, розвиток логістики	Зміцнення ринкових позицій

Принципи ефективного перегляду стратегії:

– регулярність моніторингу – стратегія має системно оцінюватися щодо змін у середовищі;

– баланс стабільності й змін – необхідно оновлювати стратегічні елементи без руйнування ідентичності бізнесу;

– проактивність – перегляд стратегії слід здійснювати до настання кризи;

– відкрита стратегічна культура – заохочення ідей знизу, відкриті комунікації та толерантність до експериментів;

– лідерство і навчання – стратегічні зміни можливі лише за умови лідерства, що створює атмосферу довіри й навчання;

Перегляд бізнес-стратегії є невід'ємним елементом життєвого циклу організації. Він не означає стратегічної поразки, а свідчить про здатність компанії навчатися, адаптуватися і зберігати актуальність у змінному світі.

Сучасна стратегія – це не «план дій», а гіпотеза майбутнього, яку слід постійно перевіряти на практиці. Як зауважив Hamel G., «стратегічна гнучкість – це не вибір між стабільністю і зміною, а мистецтво поєднання обох».

6.2. Динамічні стратегії

У XXI столітті стратегічний процес перестає бути лінійним та передбачуваним. Глобальна турбулентність, прискорення технологічних циклів, посилення міжгалузевої конкуренції й постійна зміна поведінки споживачів змушують компанії діяти в умовах структурної невизначеності. У цих реаліях класичні стратегічні моделі, побудовані на передбаченні стабільного середовища (Портер М., Ансофф І.), втрачають практичну цінність.

На зміну їм приходить *концепція динамічних стратегій*, у межах якої стратегія розглядається не як зафіксований план, а як гнучкий ітеративний процес – система безперервних адаптацій, навчання та оновлень.

Як зазначає Г. Мінцберг, ефективна стратегія народжується не у кабінеті планування, а в динаміці рішень, коли організація «вчиться діяти стратегічно». Таким чином, динамічна стратегія – це не відмова від системності, а перехід від статичної логіки управління до процесної.

Розвиток теорії динамічних стратегій є результатом інтеграції кількох наукових шкіл стратегічного менеджменту. Їхні ключові характеристики наведено у таблиці 6.4.

Таблиця 6.4. Основні теоретичні школи тлумачення динамічної стратегії

Школа / концепція	Ключові автори	Основна ідея	Роль змін	Управлінські імплікації
Динамічні здібності	D. Teece, G. Pisano, A. Shuen	Конкурентна перевага визначається здатністю організації перебудовувати свої ресурси швидше, ніж конкуренти	Зміни – джерело переваги	Постійна реконфігурація бізнес-моделі, інноваційна гнучкість
Емерджентна стратегія	H.Mintzberg, J. Quinn	Стратегія формується поступово через рішення та навчання	Зміни – природний процес	Гнучкі цілі, стратегічне навчання
Теорія складності	R. Stacey, D. Snowden	Організація – нелінійна система, що саморегулюється	Зміни – форма еволюції	Децентралізація, культура експериментів
Еволюційна економіка	R. Nelson, S. Winter	Фірми еволюціонують через відбір ефективних «рутин»	Зміни – результат варіацій і відбору	Ітеративність стратегічних процесів, постійні проби й помилки

Отже, у межах усіх підходів простежується єдиний вектор – від фіксованого планування до самоорганізованої адаптації, де гнучкість стає формою стратегічного мислення.

Динамічна стратегія – це система управління, яка забезпечує здатність організації змінювати свою стратегічну поведінку у відповідь на зміни середовища, зберігаючи при цьому узгодженість місії, цінностей і довгострокових орієнтирів.

Вона ґрунтується на трьох взаємопов'язаних процесах, запропонованих у моделі Teece (2007):

– Sensing – виявлення можливостей та загроз;

– Seizing – швидка мобілізація ресурсів для реалізації можливостей;

– Transforming – постійна перебудова процесів, структури й культури організації.

Зовнішні сигнали → Sensing → Seizing → Transforming → Нова стратегічна конфігурація

Рис. 6.1. Логіка формування динамічної стратегії (на основі Teece, 2007)

Таким чином, стратегія набуває ознак живого організму, який безперервно відчуває, реагує і трансформується.

Реалізація динамічної стратегії вимагає не лише гнучких рішень, а й певних організаційних механізмів, що забезпечують адаптаційний цикл. Їх можна систематизувати за трьома рівнями (табл. 6.5).

Таблиця 6.5. Механізми реалізації динамічних стратегій

Рівень	Механізми	Приклади управлінських практик
Інституційний	Сценарне планування, система стратегічних «вікон можливостей», гнучкі бюджети	Планування у кількох сценаріях; відмова від фіксованих стратегічних циклів
Організаційний	Agile-менеджмент, кросфункціональні команди, стратегічні експерименти	Впровадження коротких циклів PDCA; децентралізація рішень
Культурний	Культура навчання, психологічна безпека, толерантність до помилок	Формування середовища для «safe-to-fail» експериментів

Ключовим елементом є управлінська рефлексія, яка перетворює досвід на знання, а помилки – на джерело інновацій.

Динамічність стратегії можна оцінювати за низкою критеріїв, що характеризують швидкість і глибину стратегічних змін. Узагальнено їх подано у таблиці 6.6.

Таблиця 6.6. Показники оцінки динамічності бізнес-стратегії

Критерій	Зміст	Типові показники
Гнучкість	Швидкість реакції на зміни	Тривалість стратегічного циклу, час оновлення продукту
Інноваційність	Здатність створювати нові бізнес-моделі	Частка доходу від нових продуктів
Навчальність	Ступінь організаційного навчання	Кількість реалізованих стратегічних експериментів
Стійкість	Збереження базових орієнтирів при змінах	Індекс стратегічної узгодженості (alignment index)
Темп адаптації	Інтенсивність оновлень структури і процесів	Частота організаційних трансформацій, time-to-change

Динамічне стратегування проявляється не лише у світових, а й у вітчизняних компаніях, які демонструють здатність до стратегічного перетворення в умовах невизначеності (табл. 6.7).

Таблиця 6.7. Приклади динамічного стратегування у світових і вітчизняних компаніях

Компанія	Ключові елементи динамічної стратегії	Результати
Amazon	Безперервна реконфігурація бізнес-моделі («Day One philosophy»); інтеграція платформ і сервісів	Підтримка темпів зростання >20% щорічно
Netflix	Три хвилі трансформацій: DVD → streaming → content production	Стратегічне лідерство у світовій індустрії відео
Nova Poshta (Україна)	Цифровізація логістики, впровадження самообслуговування, гнучка мережна структура	Підвищення ефективності та швидке масштабування
Ajax Systems (Україна)	Постійне оновлення технологій, міжнародна експансія через партнерські екосистеми	Лідер європейського ринку безпеки
Monobank (Україна)	Гнучка фінтех-модель, клієнтоцентрична платформа, адаптація до регуляторних змін	Стійке зростання в умовах кризи

У всіх прикладах спільним є проактивний характер стратегічних змін – організації не реагують, а передбачають трансформації.

Після лютого 2022 року український бізнес вимушено перейшов від адаптивної моделі до режиму стратегічного виживання, який потребує надзвичайної гнучкості. У таких умовах сформувалися нові типи стратегічних практик:

– «швидкі стратегії» – короткі цикли планування (1–3 місяці) із регулярним оновленням;

– «портфельні стратегії» – паралельна робота над кількома напрямами з різним рівнем ризику;

– «гуманітарно-економічна стратегія» – інтеграція соціальної місії у бізнес-модель.

Відтак, український досвід демонструє зародження власної школи динамічного стратегування, де адаптивність поєднана з підприємницькою енергією та колективною відповідальністю.

Таким чином, динамічні стратегії формують новий рівень стратегічного мислення, у центрі якого – не план, а процес, спрямований на формування вміння постійно її оновлювати, використовуючи зміни як ресурс розвитку. Динамічна стратегія – це інтеграція гнучкості, навчання та інноваційності у єдину систему управління. Її ефективність вимірюється не точністю передбачень, а швидкістю адаптації та здатністю перетворювати турбулентність на конкурентну перевагу.

6.3. Процедури стратегічного переосмислення

Стратегічне переосмислення – це комплексна управлінська процедура, спрямована на глибоку ревізію стратегічних припущень, логіки бізнес-моделі та поведінкових принципів організації. Це не просто корекція цілей чи заміна KPI, а зміна системи мислення компанії – від операційного до смислового рівня.

Як зазначають Floyd і Lane, стратегічне переосмислення є формою strategic renewal – процесом, що забезпечує відновлення відповідності між організацією та її середовищем. У сучасних умовах воно стає інструментом виживання й відновлення конкурентоспроможності.

Виділяють наступні концепції стратегічного переосмислення:

1. Концепція стратегічного оновлення. Розроблена у працях Crossan & Berdrow і Floyd & Lane. Сутність у тому, що організація періодично має відновлювати стратегічну відповідність середовищу. Цей процес проходить через чотири механізми:

- Інтуіція – окремі лідери відчувають, що «щось іде не так».
- Інтерпретація – формування нового бачення проблеми.
- Інтеграція – поширення нового бачення серед управлінців.
- Інституціоналізація – закріплення нового стратегічного підходу у процесах і культурі.

Отже, стратегічне переосмислення – це процес організаційного навчання, у якому нові ідеї переходять від окремих осіб до всієї системи управління.

2. Теорія подвійного навчання. Argyris довів, що більшість організацій реагують на проблеми, змінюючи дії, але не припущення. Дворівневе навчання означає:

- перший цикл – виправлення помилок у межах поточної логіки;
- другий цикл – перегляд самої логіки, цінностей, стратегічних принципів.

Це центральний механізм переосмислення: компанія не лише змінює поведінку, а й змінює спосіб мислення про себе.

3. Концепція стратегічного рефреймінгу. Johnson і Scholes запропонували методологію «перегляду рамок», у межах якої стратегічне мислення переноситься з питання *«як?»* на *«чому і навіщо?»*. Рефреймінг передбачає переоцінку трьох елементів: визначення клієнта; способу створення цінності; ролі організації у ланцюзі вартості.

Результат – нове стратегічне бачення, що змінює саму бізнес-модель.

Таблиця 6.8. Теоретичні основи стратегічного переосмислення

Концепція	Автори	Ключова ідея	Результат
Стратегічного оновлення	Crossan & Berdrow(2003)	Відновлення стратегічної відповідності через навчання	Нова стратегічна конфігурація
Подвійного навчання	Argyris (1977)	Переоцінка базових припущень	Формування нового стратегічного мислення
Стратегічного рефреймінгу	Johnson & Scholes (2017)	Перегляд рамок ринку, клієнта, цінності	Розширення стратегічного бачення

Стратегічне переосмислення реалізується у вигляді циклічного процесу, який має шість послідовних стадій.

1. Усвідомлення потреби. Формується «сигнал тривоги»: результати знижуються, клієнт змінюється, нові технології загрожують бізнес-моделі. *Приклад:* LEGO у 2003 р. втратила понад 300 млн дол. прибутку – це стало поштовхом до усвідомлення кризи стратегічної ідентичності.

2. Діагностика. Проводиться системний аудит зовнішніх і внутрішніх факторів: позиції на ринку, технологічних трендів, ресурсів, компетенцій, культури. Інструменти: PESTEL, SWOT, Value Chain Audit, Strategic Gap Analysis. *Приклад:* Ukrposhta у 2016 р. здійснила аудит логістичної мережі, виявивши перевантаження й неефективність, що зумовило потребу у цифровій трансформації.

3. Переосмислення бачення. На цій стадії керівництво відходить від операційних питань і переосмислює місію, клієнта та стратегічну роль компанії. Методи: стратегічні сесії, sensemaking-workshops, «future-back» планування. *Приклад:* Microsoft 2014 р. під керівництвом Сатья Наделли сформувала нове бачення «Empower every person and organization to achieve more».

4. Моделювання альтернатив. Розроблення кількох нових стратегічних сценаріїв і бізнес-моделей; оцінка життєздатності через інструменти Scenario Planning, Business Model Canvas, Real Options. *Приклад:* Monobank тестував різні моделі цифрової експансії – від класичного банку до супердодатку, обравши комбінований формат.

5. Інтеграція. Закріплення нової логіки в організаційній структурі, системах управління, культурі. Застосовується Strategic Alignment Map – узгодження стратегії з ресурсами, процесами, мотивацією. *Приклад:* Nova Poshta впровадила гнучку клієнтоцентричну структуру, змінивши підхід до управління мережею.

6. Закріплення і трансляція. Формалізація нової стратегії через KPI, політики, внутрішній брендинг. Ключове завдання – зробити нове бачення колективним. *Приклад:* Ajax Systems закріпила нову ідентичність «українського технологічного бренду», побудовану на інноваціях і швидкості.

Інструменти стратегічного переосмислення можна поділити за трьома функціональними групами (табл. 6.9):

- аналітичні – виявлення передумов змін;
- когнітивні – формування нового мислення;
- інтеграційні – втілення змін у систему управління.

Управлінські аспекти стратегічного переосмислення:

1. Лідерство. Ключовий фактор – лідер, який володіє *sensegiving*-здатністю (Heifetz, 1994): формує нові смисли, здатен перевести організацію з «зони комфорту» у «зону навчання». *Microsoft* під керівництвом Наделли – приклад лідерства, яке не диктує рішення, а створює умови для відкриття нових ідей.

Таблиця 6.9. Інструменти стратегічного переосмислення

Група	Інструмент	Сутність	Етап застосування
Аналітичні	Strategic Audit	Оцінка стратегічної відповідності	Діагностика
	Scenario Planning	Формування альтернатив майбутнього	Моделювання
	Strategic Gap Analysis	Визначення «розриву» між цілями і можливостями	Діагностика
Когнітивні	Strategic Reframing Matrix	Порівняння старих і нових уявлень	Переосмислення бачення
	Double Loop Workshop	Переоцінка ментальних моделей	Усвідомлення–переосмислення
Інтеграційні	Business Model Canvas (оновлений)	Перебудова елементів бізнес-моделі	Моделювання–інтеграція
	Strategic Alignment Map	Узгодження нової логіки з системами	Інтеграція–закріплення

2. Командна динаміка. Процес вимагає залучення міжфункціональних команд (cross-functional teams), які генерують нові рішення через колективне навчання. *LEGO Group* створила «Concept Lab», де команди з маркетингу, виробництва й R&D спільно генерували ідеї нових ігор.

3. Комунікація. Kotter наголошував, що 70% стратегічних змін провалюються через відсутність комунікації. Переосмислення потребує прозорого обговорення, участі працівників у створенні нового бачення.

4. Подолання бар'єрів. Основні бар'єри: стратегічна інерція, страх втрат, відсутність компетенцій, культурна закритість. Методи подолання – освітні програми, рефлексивні сесії, політика «open strategy».

Підсумовуючи зазначене, узагальнимо бар'єри на шляху стратегічного переосмислення, особливості їх прояву та основні методи їхнього подолання (табл. 6.10).

Таблиця 6.10. Бар'єри стратегічного переосмислення та методи їх подолання

Бар'єри	Прояв	Методи подолання
Інерція	Орієнтація на старі успіхи	Сценарне планування, залучення зовнішніх експертів
Страх втрат	Опір змінам	Комунікація вигод, участь персоналу
Дефіцит компетенцій	Невміння діяти в невизначеності	Навчання, коучинг
Закритість культури	Ігнорування нових ідей	Відкрите стратегування, міжкомандні воркшопи

Серед числа найбільш яскравих прикладів стратегічного переосмислення виділимо наступні.

LEGO Group. 2003 р. компанія опинилася у кризі: надмірна диверсифікація, зростання витрат, втрата фокусу. Новий CEO Йорген Віг Кнудсторп ініціював програму «Back to the Brick» – стратегічне переосмислення ціннісної пропозиції. Результат: повернення до основного продукту (цеглинки LEGO), співпраця з фан-спільнотою, розвиток цифрових ігор. Протягом п'яти років компанія відновила прибутковість і створила нову бізнес-модель – ко-креацію з клієнтами.

Microsoft. Сатья Наделла (2014) здійснив когнітивний зсув у культурі компанії: від «змагання» до «навчання». Переосмислення місії супроводжувалося трансформацією бізнес-моделі – перехід до хмарних сервісів і штучного інтелекту. Результат: зростання капіталізації з 300 млрд дол. до понад 2 трлн дол. протягом семи років.

Nova Poshta (Україна). Після 2018 року компанія провела стратегічне переосмислення: від логістичного оператора до «платформи обслуговування клієнта». Було змінено архітектуру сервісів, впроваджено систему самообслуговування, відкрито R&D-центр цифрових інновацій. Результат: скорочення часу доставки, підвищення задоволеності клієнтів, стійкість у кризовий період 2022–2023 рр., вихід на міжнародний ринок.

Ajax Systems (Україна). Після виходу на ринки ЄС компанія переосмислила себе як технологічний бренд, а не лише виробника сигналізації. Це вимагало нового маркетингового наративу, міжнародної стандартизації, ребрендингу та формування нової комунікаційної стратегії. Результат: експорт до понад 170 країн і закріплення репутації високотехнологічного бренду з України.

Стратегічне переосмислення – це процедура стратегічного оновлення мислення, а не лише планів. Його сутність – у переході від «що ми робимо» до «чому ми це робимо». Компанії, які вміють здійснювати переосмислення, формують метакомпетенцію – здатність перебудовувати стратегічну логіку раніше, ніж цього вимагає ринок.

Організації, здатні регулярно проходити цей цикл, розвивають «метакомпетенцію» – здатність мислити майбутнім. Як зазначає Г. Хемел, «справжня стратегічна перевага – у швидкості навчання і готовності відмовитися від старих істин».

6.4. Гнучкість та сценарне планування.

У сучасному бізнес-середовищі ключовою умовою виживання є здатність швидко реагувати на зміни. Стабільність більше не гарантує успіху – вона може стати пасткою інерції. Саме тому стратегічне управління поступово еволюціонувало від ідеї довгострокового планування до концепції гнучкої адаптації.

Гнучкість у стратегії – це здатність організації змінювати напрям розвитку, структуру, ресурси або бізнес-модель, не втрачаючи стратегічної цілісності. Вона передбачає не хаотичність дій, а керовану варіативність. Як зазначає Sanchez, *стратегічна гнучкість* – це «можливість швидко й ефективно реагувати на непередбачені зміни, зберігаючи конкурентоспроможність».

Сучасне середовище описується через абревіатури *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) і *BANI* (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). У таких умовах класична стратегія втрачає сенс без механізмів гнучкого мислення і сценарного прогнозування.

В числі основних концепцій стратегічної гнучкості виділяють:

1. Концепція стратегічної гнучкості (Evans, Sanchez, Shimizu & Hitt). У працях Evans (1991) і Sanchez (1995) гнучкість розглядається як комплексна управлінська здатність, що охоплює ресурси, процеси, структури та мислення менеджерів. Shimizu і Hitt (2004) визначають її як здатність розпізнавати зміни у середовищі, оцінювати їх наслідки та швидко коригувати стратегію.

Основні компоненти гнучкості:

– Ресурсна – наявність резервів і альтернативних варіантів використання активів;

– Операційна – можливість швидкої перебудови процесів;

– Структурна – зміна організаційних форм без руйнування системи;

– Когнітивна – відкритість мислення керівників, спроможність бачити нові моделі поведінки.

2. Концепція «реальних опціонів» (Real Options Approach). Згідно з підходом А. Трігергаса та Л. Трікера, стратегічна гнучкість забезпечується через створення *реальних опціонів* – можливостей, які можна реалізувати або відкласти залежно від обставин. Наприклад, компанія може інвестувати у пілотний проєкт без зобов'язання масштабувати його – це дає «право, але не обов'язок» до дії. Такий підхід дозволяє перетворити невизначеність на стратегічну перевагу.

3. Модель організаційної двоєрукості (Ambidexterity). March запропонував концепцію балансу між експлуатацією і дослідженням. Гнучкі компанії вміють поєднувати стабільне використання поточних можливостей з постійним пошуком нових. Це «стратегічна двоєрукість»: одна рука тримає стабільність, інша – експериментує.

4. Теорія організаційної еластичності (Organizational Elasticity). Еластичність – це здатність організації розтягувати межі без втрати форми. Вона досягається через делегування повноважень, мережеву взаємодію, швидке навчання і відкрите стратегування.

В таблиці 6.11 зведено основні підходи до стратегічної гнучкості, їх сутність і ключові результати.

Таблиця 6.11. Основні підходи до стратегічної гнучкості

Підхід	Автори	Суть	Результат
Стратегічна гнучкість	Evans, Sanchez, Shimizu & Hitt	Швидка реакція на зміни, адаптація стратегій	Підвищення життєздатності
Реальні опціони	Trigeorgis, Tricker	Формування варіативних інвестиційних можливостей	Керування невизначеністю
Ambidexterity	March	Баланс стабільності та інноваційності	Рівновага коротко- і довгострокових цілей
Організаційна еластичність	Evans	Гнучкість без руйнування структури	Стратегічна стійкість

Гнучкість не заперечує планування – вона робить його багатоваріантним. У системі стратегічного управління вона виступає буфером проти невизначеності й інструментом для швидкої перебудови ресурсів.

Основні параметри стратегічної гнучкості:

– Швидкість реакції – час між виявленням змін і коригуванням дій.

– Глибина адаптації – наскільки глибоко зміни проникають у структуру та процеси.

– Межа відновлення – здатність повертатися до ефективності після стресу.

Компанії, які володіють стратегічною гнучкістю, не лише реагують на зміни, а й випереджають їх.

Сценарне планування виникло в 1960-х у RAND Corporation (Г. Кан) і було розвинене компанією Royal Dutch Shell у 1970-х під керівництвом П'єра Вака. Його суть – створення множини можливих майбутніх сценаріїв, що допомагають приймати рішення в умовах невизначеності.

Сценарії – це не прогнози, а послідовні описи того, як може розвиватися середовище за різних умов. Вони дозволяють керівникам «бачити за обрій».

Алгоритм сценарного планування є наступним:

– визначення об'єкта – що саме планується (ринок, продукт, стратегічний напрям);

– виявлення драйверів змін – технологічні, соціальні, політичні, економічні фактори;

– ідентифікація ключових невизначеностей – факторів, вплив яких складно передбачити;

– формування матриці сценаріїв – поєднання двох головних невизначеностей;

– опис кожного сценарію – розвиток подій, реакції компанії, ризики та можливості;

– розробка стратегічних дій – визначення, як компанія діятиме у кожному сценарії.

В таблиці 6.12 узагальнено не лише етапи сценарного планування, але й основні завдання та інструментарій управління на шляху його реалізації.

Таблиця 6.12. Етапи сценарного планування та управлінські дії

Етап	Завдання	Інструменти
1. Визначення об'єкта	Формування цілей	Stakeholder Analysis
2. Драйвери змін	Виявлення тенденцій	PESTEL, Delphi
3. Ключові невизначеності	Ідентифікація ризиків	SWOT, Cross-impact
4. Матриця сценаріїв	Побудова 4-квадрантної моделі	Scenario Matrix
5. Опис сценаріїв	Прогнозування подій	Narrative Building
6. Стратегічні дії	Формування реакцій	Strategic Options

Гнучкість і сценарне планування – взаємодоповнюючі категорії. Сценарне мислення дозволяє готуватися до різних майбутніх варіантів, створюючи простір для адаптації.

Основні принципи сценарного мислення:

– множинність – не одне майбутнє, а декілька;

– правдоподібність, а не ймовірність – сценарії мають бути можливими, а не математично точними;

– діалогічність – створення сценаріїв колективно;

– актуалізація дій – сценарій має підказувати, що робити сьогодні.

Серед прикладів успішної реалізації гнучкого стратегічного управління слід виокремити наступні.

Royal Dutch Shell. Першою запровадила сценарне планування в 1970-х, що дозволило передбачити нафтову кризу 1973 р. Компанія розробила кілька сценаріїв («High Oil», «Low Oil», «Crisis»), і коли ціни різко зросли, Shell була готова змінити стратегію закупівель і запасів. Результат: Shell стала стійкою до нафтових шоків, зберегла прибутковість і обігнала конкурентів на десятиліття.

Amazon. Компанія використовує сценарне планування для розроблення нових напрямів бізнесу. Кожна інновація (AWS, Prime, Alexa) проходить через сценарії розвитку ринку, споживчої поведінки та регуляцій. Гнучкість досягається через принцип «двох піц» – автономні команди, що швидко тестують сценарії ідеї. Результат: прискорення зростання інновацій.

Nova Poshta (Україна). У 2022 р. компанія розробила три сценарії діяльності під час війни: «Опір», «Відновлення», «Розширення». Завдяки гнучкій організаційній структурі Nova Poshta зберегла мережу й стала лідером у доставці гуманітарної допомоги. Результат: забезпечено безперервність логістики під час війни навіть при блокуванні окремих регіонів.

Rozetka (Україна). Компанія у 2020–2023 рр. застосувала сценарне планування для диверсифікації: онлайн-гіпермаркет → маркетплейс → сервісна екосистема. Завдяки сценарному підходу було розроблено кілька моделей розвитку – від національного ринку до регіонального масштабу. Результат: розширено ринкову нішу.

Отже, стратегічна гнучкість і сценарне планування формують ядро сучасного стратегічного управління. Гнучкість забезпечує здатність реагувати на зміни, а сценарне мислення – здатність їх передбачати.

Компанії, які інтегрують ці підходи, перетворюють невизначеність на ресурс розвитку. Як зазначає Shimizu і Hitt, «гнучкість – це не лише реакція, а проактивна спроможність створювати нові можливості у процесі змін».

Питання для самоконтролю

1. Чому виникає потреба переглядати стратегію?
2. Що таке динамічна стратегія?
3. Які чинники спричиняють стратегічні зміни?
4. Що таке динамічні здібності підприємства?
5. Які етапи стратегічного переосмислення?
6. Яку роль відіграє організаційне навчання?
7. Що означає стратегічна гнучкість?
8. Для чого потрібне сценарне планування?
9. Як оцінити необхідність корекції стратегії?
10. Як зберегти конкурентність під час змін?

ТЕМА 7. БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГУВАННЯ

План лекції

7.1. Поняття бізнес-моделі та її відмінність від стратегії.
7.2. Інструменти опису бізнес-моделей.
7.3. Взаємозв'язок бізнес-моделі та бізнес-стратегії.
7.4. Оцінка узгодженості бізнес-моделі та стратегії.

7.1. Поняття бізнес-моделі та її відмінність від стратегії

Поняття бізнес-модель порівняно нове для управлінської науки, проте воно швидко стало одним із ключових інструментів сучасного стратегічного мислення. Термін почав активно використовуватися з 1990-х років у зв'язку з розвитком електронного бізнесу, коли з'явилася потреба пояснити, як саме компанії створюють і монетизують цінність у цифровому середовищі.

Перші визначення бізнес-моделі робили акцент переважно на технологічних аспектах діяльності. Так, Timmers визначав бізнес-модель як «архітектуру продуктів, послуг і потоків інформації, що описує учасників бізнесу та джерела прибутку». Пізніше з'явилися ширші трактування. Afuah і Tucci запропонували розуміти бізнес-модель як спосіб, у який компанія створює і забезпечує цінність для клієнтів і отримує від цього прибуток.

Osterwalder та Pigneur узагальнили підходи, запропонувавши найпоширеніше визначення:

Бізнес-модель – це логічна система, що описує, як організація створює, доставляє та отримує цінність.

Таким чином, бізнес-модель є описом механізму функціонування бізнесу. Вона пояснює, як компанія перетворює ресурси та можливості на результат – цінність для клієнта і прибуток для власників. У стратегічному контексті бізнес-модель – це «каркас», на який спирається стратегія реалізації цілей.

Зміна ідейних підходів у трактуванні бізнес-моделі та ключові акценти її змісту зведено у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1. Еволюція підходів до визначення бізнес-моделі

Автор, рік	Основна ідея	Ключовий акцент
Timmers, 1998	Архітектура потоків вартості	Технологічна логіка бізнесу
Afuah & Tucci, 2001	Механізм створення прибутку	Економічна ефективність
Johnson et al., 2008	Система створення цінності	Підприємницький підхід
Osterwalder & Pigneur, 2010	Створення, доставка, отримання цінності	Стратегічна узгодженість
Zott & Amit, 2013	Конфігурація міжфірмових відносин	Платформна логіка бізнесу

Найпоширенішим і визнаним інструментом опису бізнес-моделей є Business Model Canvas (BMC), що розроблений Osterwalder та Pigneur. Ця модель містить дев'ять взаємопов'язаних блоків, які відображають ключову логіку функціонування компанії:

- Сегменти клієнтів – визначення груп споживачів, для яких створюється цінність.
- Ціннісні пропозиції – сутність продукту або послуги, що задовольняє потреби клієнта.
- Канали збуту – способи донесення цінності до споживачів.
- Взаємовідносини з клієнтами – характер комунікації та обслуговування.
- Потоки доходів – джерела отримання прибутку.
- Ключові ресурси – активи, необхідні для створення цінності.
- Ключові види діяльності – головні процеси, що забезпечують роботу моделі.
- Ключові партнери – мережа зовнішніх учасників, які створюють додану вартість.
- Структура витрат – витрати, пов'язані з реалізацією моделі.

Кожен блок відображає певний аспект логіки створення цінності. Взаємозв'язок між ними формує цілісну систему бізнесу. Наприклад, вибір сегменту клієнтів впливає на характер ціннісної пропозиції, а вона – на структуру доходів та витрат.

Альтернативний підхід запропонували Johnson, Christensen & Kagermann, якими виокремлено чотири ключові елементи:

- ціннісна пропозиція;
- формула прибутковості;
- ключові ресурси;
- ключові процеси.

Порівняння структур бізнес-моделі за різними підходами подано в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2. Порівняння структур бізнес-моделі за різними підходами

Автор	Кількість елементів	Ключовий фокус	Сфера застосування
Osterwalder & Pigneur	9 блоків	Створення, доставка та отримання цінності	Стратегічне планування, стартапи
Johnson et al.	4 компоненти	Формула прибутковості та процеси	Бізнес-трансформації, корпорації

Загалом, Business Model Canvas є більш універсальним і зручним для візуалізації інструментом, тоді як модель Джонсона має глибший управлінський фокус і часто використовується в корпоративному стратегуванні.

Бізнес-модель виконує низку функцій, які забезпечують її стратегічну важливість у сучасному управлінні:

– Описова функція – дає змогу зафіксувати, як саме організація створює цінність для клієнта.

– Аналітична функція – дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони бізнесу, тестувати гіпотези щодо прибутковості.

– Інноваційна функція – сприяє пошуку нових способів організації бізнесу (наприклад, платформи чи підписки моделі).

– Комунікаційна функція – створює спільне бачення бізнесу між менеджерами, працівниками та інвесторами.

– Стратегічна функція – виступає «мостом» між місією компанії та операційною діяльністю.

Завдяки цим функціям бізнес-модель є основою для стратегічного аналізу. Вона дозволяє узгодити бачення організації з її реальними процесами створення цінності. Наприклад, зміни в сегментах клієнтів або технологіях часто вимагають не лише перегляду стратегії, а й повного оновлення бізнес-моделі.

Попри тісний взаємозв'язок, бізнес-модель і стратегія є не тотожними поняттями. Їх плутають через схожі завдання – забезпечення успішного функціонування організації, проте вони різняться за рівнем, змістом і фокусом.

Бізнес-модель відповідає на питання «Як ми працюємо?», тоді як стратегія – «Куди і чому ми рухаємося?». Стратегія визначає цілі, пріоритети, конкурентні позиції, тоді як бізнес-модель описує, як саме ці стратегічні орієнтири реалізуються в практичній діяльності.

Порівняльна характеристика понять «бізнес-модель» і «бізнес-стратегія» зведена нами в таблиці 7.3.

Таблиця 7.3. Порівняння понять «бізнес-модель» і «бізнес-стратегія»

Критерій	Бізнес-модель	Бізнес-стратегія
Основне питання	Як ми створюємо та доставляємо цінність?	Куди і чому ми рухаємося?
Фокус	Операційна логіка бізнесу	Довгострокові цілі та конкурентна позиція
Горизонт планування	Коротко- та середньостроковий	Середньо- та довгостроковий
Зміст	Механізми створення прибутку	Вибір напрямів розвитку
Орієнтація	Внутрішня, процесна	Зовнішня, ринкова
Приклад	Модель підписки Netflix	Стратегія цифрового домінування Netflix

Наприклад, компанія Tesla має стратегію технологічного лідерства у сфері електромобілів, але реалізує її через бізнес-модель прямих продажів і вертикальної інтеграції. Amazon – стратегію глобальної експансії та

екосистемності через бізнес-модель, що поєднує маркетплейс, хмарні сервіси та логістику.

У сучасній економіці, що характеризується високою турбулентністю, цифровізацією та швидкою зміною технологій, бізнес-модель стає динамічним інструментом реалізації стратегії. Вона не є статичною – компанії постійно її адаптують до нових умов.

У стратегічному процесі бізнес-модель виконує роль інструменту перевірки реалістичності стратегічних задумів, дозволяючи тестувати гіпотези про прибутковість, ресурси й клієнтські потреби до масштабування бізнесу.

Отже, бізнес-модель і бізнес-стратегія – взаємодоповнюючі, але не тотожні концепції стратегічного управління. Бізнес-модель визначає логіку створення цінності та механізми її монетизації, тоді як стратегія формує напрям розвитку, конкурентні переваги й довгострокові цілі. У сучасних умовах бізнес-модель виступає ключовим елементом стратегування – вона конкретизує стратегію, забезпечує її гнучкість і адаптивність. Відповідно, ефективне стратегічне управління неможливе без усвідомленого проєктування, тестування та постійного оновлення бізнес-моделі.

7.2. Інструменти опису бізнес-моделей

У сучасному стратегічному управлінні все більшої ваги набувають візуальні інструменти, які дозволяють швидко і наочно відображати логіку функціонування бізнесу. Традиційні бізнес-плани, що містять десятки сторінок тексту, втрачають актуальність у динамічному середовищі, де рішення потрібно приймати швидко. Саме тому інструменти бізнес-моделювання типу Canvas (полотно бізнес-моделі) стали універсальним способом узгодження бачення між керівниками, командами та інвесторами.

Canvas-методи – це не просто схеми. Вони поєднують аналітичний і креативний підходи, дозволяючи узагальнити бізнес-ідею в структурованій, зрозумілій формі. Такі інструменти допомагають:

– побачити взаємозв'язки між ключовими елементами бізнесу;

– виявити слабкі місця або прогалини;

– швидко тестувати альтернативні сценарії;

– забезпечити комунікацію в команді під час стратегічних сесій.

Використання Business Model Canvas (BMC) і Value Proposition Canvas (VPC) стало стандартом у стратегічному плануванні, стартап-менеджменті, корпоративних інноваціях і консалтингу, адже вони поєднують простоту з глибиною аналізу.

Business Model Canvas (BMC) – це структурний інструмент, головна мета якого – показати, як компанія створює, доставляє та отримує цінність.

Модель складається з дев'яти взаємопов'язаних блоків, які охоплюють усю логіку функціонування бізнесу (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Дев’ять блоків Business Model Canvas

Блок	Коротка характеристика	Приклад (Monobank)
Сегменти клієнтів	Основні групи користувачів, для яких створюється цінність	Цифрово активні споживачі, молодь, IT-фахівці, люди з доходом середнього рівня, які цінують швидкість і зручність
Ціннісні пропозиції	Унікальна користь, яку отримує клієнт	Банківські послуги без відділень, повністю у смартфоні; миттєві платежі, кешбек, прозорі тарифи
Канали збуту	Способи доставки цінності клієнтам	Мобільний застосунок, push-повідомлення, онлайн-маркетинг, соцмережі
Відносини з клієнтами	Як компанія підтримує контакт із користувачами	Цілодобова підтримка у чаті, персоналізовані пропозиції, гейміфікація взаємодії
Потоки доходів	Як компанія заробляє гроші	Комісії з операцій, кредитні відсотки, партнерські програми з ритейлом
Ключові ресурси	Найважливіші активи компанії	IT-платформа, бренд, клієнтська база, аналітика даних
Ключові види діяльності	Основні бізнес-процеси	Розробка застосунку, маркетинг, аналітика, безпека транзакцій
Ключові партнери	Зовнішні актори, які допомагають створювати цінність	Universal Bank (ліцензія), Mastercard, роздрібні партнери кешбек-програм
Структура витрат	Головні статті витрат	Розробка ПЗ, маркетинг, обслуговування клієнтів, кібербезпека

BMC – це не лише шаблон, а логічна структура мислення. Кожен блок має бути наповнений даними, що ґрунтуються на ринкових дослідженнях або гіпотезах. У процесі стратегічного планування компанія може розробити кілька альтернативних варіантів Canvas для різних сценаріїв розвитку.

В українських реаліях інструмент BMC активно використовує Monobank, який чітко артикулює свої блоки: сегменти – цифрово активні користувачі, цінність – зручний мобільний банкінг без черг, ключові ресурси – IT-платформа та бренд.

Типові помилки під час створення BMC: надмірна деталізація, ігнорування клієнтської перспективи, відсутність зв’язку між блоками та неврахування фінансової логіки.

Якщо BMC показує загальну архітектуру бізнесу, то Value Proposition Canvas (VPC) деталізує його центральний елемент – ціннісну пропозицію. Інструмент розроблений у 2014 р. тим самим автором – Александром Остервальдером – як розширення BMC для глибшого розуміння потреб клієнтів.

VPC складається з двох частин:

- Customer Profile (портрет клієнта);

- Value Map (карта цінності).

Customer Profile включає:

– Jobs-to-be-done – завдання, які клієнт прагне виконати (функціональні, соціальні, емоційні).

– Pains – бар'єри, труднощі, ризики, яких клієнт прагне уникнути.

– Gains – вигоди, які клієнт очікує або бажає отримати.

Value Map описує, як продукт або послуга відповідає цим елементам:

– Products & Services – що компанія пропонує.

– Pain Relievers – як продукт усуває болі клієнта.

– Gain Creators – як продукт створює вигоди понад очікування.

Метою є досягнення «fit» – відповідності між очікуваннями клієнта та ціннісною пропозицією компанії.

Порівняльний аналіз обох інструментів зведено в таблиці 7.5.

Таблиця 7.5. Порівняння структури Business Model Canvas та Value Proposition Canvas

Елемент	Business Model Canvas	Value Proposition Canvas
Фокус	Один блок «Ціннісна пропозиція»	Дві взаємопов'язані частини: клієнт і пропозиція
Рівень деталізації	Загальний	Глибокий аналіз потреб клієнта
Основне питання	Що ми пропонуємо клієнту?	Чому клієнт обере саме нас?
Ключова цінність	Унікальна пропозиція	Відповідність болям і вигодам клієнта
Приклад (Monobank)	Простий банкінг через смартфон	Усунення болю «черги в банку», створення вигоди «миттєве обслуговування»

Застосування VPC дозволяє підприємству глибше розуміти, що саме сприймає клієнт як цінність, і уникати типових помилок, коли продукт створюється «для компанії», а не для споживача.

Розглянемо взаємозв'язок між BMC і VPC у стратегічному процесі. Відзначимо, що Business Model Canvas і Value Proposition Canvas – це взаємодоповнюючі інструменти, що працюють на різних рівнях деталізації:

– BMC показує макрорівень – архітектуру бізнесу;

– VPC деталізує мікрорівень – центральну ланку створення цінності.

У стратегічному процесі ці інструменти застосовуються послідовно:

– Формування базової бізнес-моделі (BMC).

– Деталізація центрального елементу (VPC).

– Перевірка відповідності «Value Fit».

– Тестування гіпотез і адаптація бізнес-моделі.

Такий підхід широко використовується у стартапах і корпоративних інноваційних відділах. Наприклад, при розробці нової послуги Monobank тестує декілька Value Proposition Canvas, оцінюючи реакцію користувачів, а потім інтегрує найуспішнішу пропозицію у загальний BMC.

Таблиця 7.6. Порівняльна характеристика Business Model Canvas і Value Proposition Canvas

Критерій	Business Model Canvas	Value Proposition Canvas
Мета	Опис логіки створення, доставки та отримання цінності	Деталізація взаємозв'язку між продуктом і клієнтом
Рівень аналізу	Макрорівень бізнесу	Мікрорівень споживчої цінності
Структура	9 блоків	2 взаємопов'язані частини (Customer Profile, Value Map)
Основне питання	Як працює бізнес?	Чому клієнт обирає нас?
Застосування	Стратегічне планування, архітектура бізнесу	Розробка продуктів, UX-дослідження
Результат	Узгоджена бізнес-модель	Перевірена ринкова відповідність («fit»)

У результаті використання обох інструментів компанія отримує цілісну картину бізнесу – від стратегічного рівня до глибини клієнтської мотивації.

Canvas-підходи стали стандартом у практиці стратегічних сесій, інноваційних хабів і акселераторів. Їхня ефективність полягає у простоті: замість багатосторінкових звітів команда працює на одному полотні, де візуально представлені всі елементи бізнесу. Їх основні переваги:

- швидке спільне моделювання;
- інтеграція аналітики та креативності;
- легкість комунікації з інвесторами та партнерами;
- можливість гнучко оновлювати бізнес-модель при зміні ринкових умов.

Airbnb використовує Canvas для регулярного стратегічного аналізу: компанія оновлює свою бізнес-модель залежно від тенденцій туризму, законодавства чи поведінки користувачів.

Monobank, у свою чергу, демонструє приклад постійної адаптації Value Proposition Canvas – постійно тестує нові сервіси (наприклад, кешбек, оплата у два кліки, інвестиції) та оновлює свою пропозицію відповідно до змін у потребах клієнтів.

Отже, Business Model Canvas і Value Proposition Canvas – це два взаємопов'язані інструменти сучасного стратегічного менеджменту, що забезпечують структурований підхід до опису, аналізу й удосконалення бізнес-моделей. Canvas-методи стали мовою сучасного стратегічного мислення, що поєднує аналітику, творчість і гнучкість – ключові компетенції успішного бізнесу XXI ст.

7.3. Взаємозв'язок бізнес-моделі та бізнес-стратегії

Бізнес-модель і стратегія – це два фундаментальні елементи стратегічного управління, які, попри тісний взаємозв'язок, мають різну природу. Стратегія визначає напрям руху організації («що і чому робимо»), а бізнес-модель – механізм реалізації цього напрямку («як саме ми це робимо»).

Інакше кажучи, стратегія – це орієнтир і вибір шляху, тоді як бізнес-модель – це «машина», яка цей шлях проходить. Без дієвої бізнес-моделі стратегія залишається лише наміром; без стратегії бізнес-модель перетворюється на сукупність операцій без чіткої мети.

На практиці стратегічний процес виглядає як послідовність взаємопов'язаних рівнів (табл. 7.7).

Таблиця 7.7. Взаємозв'язок стратегічних рівнів управління

Рівень	Основне питання	Інструменти	Результат
Місія та бачення	Хто ми і навіщо існуємо?	Місійна декларація, стратегічне бачення	Ціннісна орієнтація бізнесу
Бізнес-стратегія	Куди ми прагнемо рухатися і яким шляхом досягнемо цілей?	SWOT, PEST, Porter's forces, GAP-аналіз	Стратегічні орієнтири, конкурентна позиція
Бізнес-модель	Як саме ми створюємо, доставляємо й отримуємо цінність?	Business Model Canvas, Value Proposition Canvas	Архітектура бізнесу, механізми створення прибутку
Операційний рівень	Як реалізуємо бізнес-модель щодня?	KPI, BSC, процесне управління	Операційна ефективність

Отже, бізнес-модель є проміжною ланкою між стратегією (ідеєю розвитку) та операційною діяльністю (її реалізацією). Вона «перекладає» стратегічне бачення на мову ресурсів, процесів, клієнтів і фінансових потоків.

Будь-яка стратегія задає рамки для побудови бізнес-моделі. Тип обраної стратегії безпосередньо впливає на архітектуру бізнесу, ключові ресурси, структуру доходів і способи взаємодії з клієнтами. Наприклад:

- стратегія лідерства за витратами (Porter) вимагає побудови бізнес-моделі з мінімальними витратами, високою стандартизацією і масштабом (приклад – IKEA);
- стратегія диференціації потребує моделі, орієнтованої на унікальність продукту, бренд, досвід клієнта (приклад – Apple);
- стратегія фокусування формує нішеву бізнес-модель, зорієнтовану на конкретний сегмент (приклад – Tesla на ринку електромобілів).

Стратегічне бачення визначає ціннісну логіку, яку бізнес-модель повинна втілити на практиці. Якщо компанія проголошує курс на цифрову трансформацію, її бізнес-модель неминуче зміниться: від традиційної до платформної, клієнтоцентричної або екосистемної.

У випадку Monobank, стратегія компанії – створити нову якість банківських послуг через повну цифровізацію – прямо визначила її бізнес-модель:

- сегмент: молоді, цифрово активні користувачі;
- цінність: простота, швидкість, відсутність паперової бюрократії;
- канали: мобільний застосунок, push-комунікації;
- доходи: комісії, кредитні відсотки, партнерські програми.

Тобто стратегічна орієнтація на цифровий банкінг логічно втілилася у відповідну бізнес-модель – без відділень, але з максимальною зручністю для користувача.

Бізнес-модель впливає на стратегію, їхній **в**заємозв'язок не є одностороннім: ефективна бізнес-модель може стати джерелом нової стратегії.

У сучасних умовах інноваційні компанії нерідко спочатку створюють бізнес-модель, а вже потім на її основі формують стратегічні цілі.

Приклади впливу бізнес-моделі на формування стратегії узагальнено в таблиці 7.8.

Таблиця 7.8. Приклади впливу бізнес-моделі на формування стратегії

Компанія	Ключова бізнес-модель	Стратегічний ефект
Airbnb	Платформа спільного користування житлом	Зміна логіки ринку гостинності: стратегія масштабування без активів
Uber	Двостороння мобільна платформа	Стратегія глобальної експансії без транспортних витрат
Monobank	Повністю цифровий банк без відділень	Стратегія створення фінансової екосистеми та лідерства в онлайн-банкінгу
Netflix	Онлайн-підписка з персоналізованим контентом	Стратегія переходу від дистрибуції до виробництва контенту

Така логіка демонструє, що бізнес-модель – це «лабораторія стратегії». Вона дає змогу експериментувати з форматом створення цінності, перевіряти гіпотези, тестувати нові ринкові підходи.

Зворотний вплив бізнес-моделі на стратегію проявляється у здатності компанії виявляти нові ринкові можливості, що не передбачалися початковим стратегічним планом. Саме тому в літературі поширився підхід «strategy as learning» – стратегія формується не лише через планування, а й через практику тестування бізнес-моделей.

Найуспішніші компанії демонструють високу узгодженість між своєю стратегією та бізнес-моделлю. Це означає, що:

– стратегічні цілі відповідають ціннісній логіці бізнес-моделі;

– ресурси та процеси налаштовані під реалізацію обраного курсу;

– корпоративна культура підтримує стратегічні пріоритети.

Коли такої узгодженості немає, виникає «стратегічний розрив» – ситуація, коли стратегія проголошує одне, а бізнес-модель функціонує за іншими правилами. Наприклад, компанія декларує інноваційність, але її бізнес-модель побудована на жорсткій ієрархії та бюрократії – результатом є втрата гнучкості та ринкових позицій.

Для забезпечення узгодженості використовують інструменти стратегічного аудиту бізнес-моделі, Balanced Scorecard та стратегічні карти, які дозволяють перевірити, наскільки бізнес-модель підтримує стратегічні пріоритети.

Таким чином, бізнес-модель і бізнес-стратегія – це взаємозалежні компоненти системи стратегічного управління. У сучасному бізнес-середовищі

цей взаємозв'язок є динамічним: зміна зовнішніх умов, технологій або клієнтських очікувань потребує постійного узгодження між стратегічним баченням і бізнес-моделлю. За існуючих обставин, ефективна організація – це не та, що має «правильну» стратегію або «ідеальну» бізнес-модель, а та, що вміє узгоджувати їх у часі, адаптуючи до викликів середовища.

7.4. Оцінка узгодженості бізнес-моделі та стратегії

Однією з ключових умов стратегічного успіху компанії є узгодженість між її бізнес-моделлю та бізнес-стратегією. Узгодженість означає, що логіка створення цінності, яку відображає бізнес-модель, повністю підтримує стратегічні цілі й напрям розвитку компанії.

У практиці стратегічного менеджменту саме розрив між стратегією та бізнес-моделлю часто стає причиною невдач навіть у великих корпораціях. Коли стратегія проголошує одне («ми – інноваційна компанія»), а бізнес-модель діє за старими схемами (бюрократія, централізація, слабка гнучкість), виникає стратегічна невідповідність.

Сучасні підходи до управління наголошують, що узгодженість має бути системною, тобто охоплювати:

– стратегічні цілі;
– організаційну структуру;
– корпоративну культуру;
– процеси створення цінності;
– механізми контролю й мотивації.

Компанія, у якої стратегія та бізнес-модель взаємоузгодженені, здатна швидше адаптуватися, ефективніше використовувати ресурси й досягати стійкої конкурентної переваги.

Для діагностики узгодженості між бізнес-моделлю та стратегією використовують систему стратегічного аналізу, яка охоплює декілька вимірів (табл. 7.9).

Таблиця 7.9. Основні напрями оцінки узгодженості бізнес-моделі та стратегії

Напрям узгодженості	Суть	Ключові питання для оцінки
Стратегічна	Відповідність місії, баченню, стратегічним цілям	Чи логіка бізнес-моделі реалізує стратегічне бачення?
Ресурсна	Узгодження ключових ресурсів і компетенцій з обраною стратегією	Чи забезпечують ресурси реалізацію стратегічних пріоритетів?
Організаційна	Відповідність структури, процесів і систем управління	Чи підтримує організаційна структура бізнес-модель і стратегію?
Фінансова	Відповідність потоків доходів і витрат стратегічним орієнтирам	Чи фінансова логіка бізнес-моделі узгоджена зі стратегічними цілями?
Ціннісна	Узгодженість між цінностями бренду, клієнтськими очікуваннями та стратегією	Чи бізнес-модель створює саме ту цінність, яку декларує стратегія?

Комплексна оцінка цих напрямів дозволяє побачити, чи справді бізнес-модель «працює на стратегію», чи між ними є внутрішні протиріччя.

Існує низка методик, які допомагають виміряти рівень узгодженості між бізнес-моделлю та стратегією. Найпоширеніші з них:

1. SWOT-аналіз бізнес-моделі – дозволяє оцінити, наскільки сильні сторони та можливості моделі підтримують стратегічні орієнтири.

2. Стратегічна карта (Balanced Scorecard) – візуалізує взаємозв'язки між стратегічними цілями, процесами та ключовими показниками.

3. Canvas Alignment Map – інструмент, запропонований Strategyzer, який поєднує блоки Business Model Canvas із стратегічними цілями організації.

4. Gap-аналіз узгодженості – виявляє відхилення між поточною бізнес-моделлю і бажаною, що відповідає новій стратегії.

5. Dynamic Fit Analysis – оцінює, наскільки бізнес-модель здатна адаптуватися до змін стратегії та ринкового середовища.

Порівняльний аналіз інструментів оцінки узгодженості бізнес-моделі та стратегії представлено в таблиці 7.10.

Таблиця 7.10. Порівняння інструментів оцінки узгодженості

Метод	Основна мета	Коли доцільно застосовувати	Переваги
SWOT для бізнес-моделі	Визначення сильних і слабких сторін щодо стратегії	На етапі ревізії стратегії	Простота, універсальність
Balanced Scorecard	Відображення стратегічних взаємозв'язків у показниках	При стратегічному контролі	Кількісна вимірюваність
Canvas Alignment Map	Поєднання блоків BMC із стратегічними цілями	Для стратегічних сесій	Візуальність, інтеграція
Gap-аналіз	Виявлення стратегічних розривів	При зміні ринку або трансформації бізнесу	Допомагає формувати нову бізнес-модель
Dynamic Fit	Оцінка гнучкості бізнес-моделі	Для інноваційних компаній	Враховує швидкість адаптації

Кожен із цих методів виконує свою роль у процесі стратегічного моніторингу. У поєднанні вони формують цілісну систему управлінського аналізу, яка дає змогу не просто розробити стратегію, а й забезпечити її стале функціонування через узгоджену бізнес-модель.

Узгодженість між бізнес-моделлю та стратегією – це не абстракція, а реальний фактор конкурентної переваги. Наведемо декілька практичних прикладів:

Apple демонструє високий рівень узгодженості:

- стратегія – створення інноваційних продуктів з унікальним користувацьким досвідом;

- бізнес-модель – замкнута екосистема (пристрої + софт + сервіси), що підтримує стратегічну логіку контролю якості та лояльності клієнтів.

IKEA – приклад узгодженості стратегії лідерства за витратами з бізнес-моделлю масового самозбирання:

- клієнти самостійно забирають товар, компанія мінімізує логістику, досягаючи стратегічної мети – доступних цін при високій маржі.

Monobank – сучасний український приклад повної відповідності між стратегією цифровізації та бізнес-моделлю:

– стратегія – максимальна клієнтоорієнтованість і технологічність;

– бізнес-модель – повністю онлайн-банк без відділень, зі швидким сервісом і гнучкими цифровими продуктами.

Для порівняння, багато традиційних банків України задекларували стратегію «цифрової трансформації», але їхні бізнес-моделі залишаються орієнтованими на фізичні відділення, паперові процеси й вертикальне управління – типовий приклад неузгодженості, що веде до втрати клієнтів.

Отже, оцінка узгодженості бізнес-моделі та стратегії – це не разова процедура, а безперервний процес стратегічного моніторингу. Вона дозволяє організації підтримувати актуальність своєї бізнес-моделі, уникати стратегічних розривів і підвищувати здатність до адаптації в динамічному середовищі. Компанії, які системно відстежують цей зв'язок, отримують стійкі конкурентні переваги завдяки гармонії між тим, що вони хочуть досягти (стратегія), і як вони це роблять (бізнес-модель).

Питання для самоконтролю

1. Що таке бізнес-модель?
2. Чим бізнес-модель відрізняється від стратегії?
3. Що описує Business Model Canvas?
4. Скільки блоків містить Business Model Canvas?
5. Що таке ціннісна пропозиція?
6. Для чого використовують Value Proposition Canvas?
7. Як бізнес-модель формує доходи підприємства?
8. Який зв'язок між бізнес-моделлю і стратегією?
9. Як оцінюють узгодженість бізнес-моделі та стратегії?
10. Коли доцільно змінювати бізнес-модель?

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ, МОЖЛИВОСТЯМИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

План лекції

8.1.Типи невизначеності у бізнес-середовищі та методи їх зниження.
8.2.Управління ризиками та можливостями в стратегічному процесі.
8.3.Підприємницькі стратегії та інноваційність у стратегічному процесі.
8.4.Інструменти стратегічного підприємництва в умовах турбулентності.

8.1. Типи невизначеності у бізнес-середовищі та методи їх зниження

У центрі будь-якої бізнес-стратегії завжди стоїть майбутнє, а отже – невизначеність. Жоден керівник не може із повною впевненістю знати, яким буде ринок через рік, які технології з'являться, як зміниться поведінка споживача або політичне тло. Саме тому стратегія – це не просто план дій, а інтелектуальна система прийняття рішень у непередбачуваних умовах.

Невизначеність – це стан, коли ключові параметри середовища або наслідки рішень не можуть бути точно передбачені. Вона є ширшою категорією, ніж ризик, адже ризик передбачає наявність хоча б орієнтовної ймовірності подій, тоді як невизначеність – це простір, де навіть ймовірності невідомі.

Інакше кажучи, ризик – це вимірювана невизначеність, а невизначеність – невимірюваний ризик. Це фундаментальна різниця, на якій будується стратегічне мислення сучасного менеджера.

Невизначеність не виникає з нічого – вона є наслідком динаміки середовища, у якому функціонує бізнес.

Джерела невизначеності поділяють на зовнішні (пов'язані із середовищем функціонування бізнесу) та внутрішні (внутрішньо-організаційні, управлінські, інформаційні):

– політичні та регуляторні фактори. Геополітична напруга, зміни урядових політик, податкові реформи, воєнні конфлікти – усе це створює непередбачувані сценарії розвитку ринку. Бізнес у таких умовах вимушений постійно модифікувати свою стратегію, а подекуди – переорієнтовувати ланцюги постачання або навіть змінювати юрисдикцію. Вплив таких факторів викликає необхідність адаптації стратегії до нових правил гри, посилення сценарного планування;

– економічні коливання. Інфляційні процеси, зміни валютних курсів, глобальні фінансові кризи, порушення логістики після пандемій чи воєн – усе це формує економічну нестабільність, яка прямо впливає на інвестиційну привабливість і цінову політику компаній через зниження прогнозованості доходів, потребу в диверсифікації ринків;

– технологічні зміни. Розвиток штучного інтелекту, автоматизації, цифрових платформ і екосистем не лише створює нові можливості, а й знецінює попередні бізнес-моделі. Те, що сьогодні є конкурентною

перевагою, завтра може стати базовим стандартом або зовсім зникнути. Відтак, виникає потреба у гнучких інвестиційних рішеннях, стратегічному партнерстві з технологічними компаніями;

– соціально-культурні чинники. Трансформація споживацьких цінностей, поява покоління Z, зростання ролі етики та сталого розвитку (ESG) змушують компанії переосмислювати свої місії, здійснювати перегляд маркетингових стратегій, брендингу, ESG-підходів;

– екологічні та енергетичні фактори. Кліматичні виклики, енергетичні обмеження, перехід до «зеленої» економіки формують не лише нові вимоги, але й величезні можливості для бізнесу, здатного адаптуватися. В контексті стратегічного бачення це вимагає формування екостратегій, переходу на стале виробництво;

– внутрішні фактори компанії. До них належать управлінські помилки, недостатня комунікація, слабка організаційна культура, нестача компетенцій, конфлікти між підрозділами. Такі чинники створюють внутрішню турбулентність, що часто небезпечніша за зовнішню. Це викликає необхідність посилення стратегічного контролю, розвитку корпоративної культури;

– інформаційна невизначеність. У світі надлишку даних найскладніше – відрізнити сигнал від шуму. Компанії можуть потонути у потоках даних, якщо не володіють системами аналітики, які перетворюють інформацію на знання. Виникнення такого джерела також буде супроводжуватись відсутністю достовірних даних, кіберризиками тощо. Як наслідок, виникає потреба у системах business intelligence та data-driven управлінні.

Ці джерела не діють ізольовано – вони взаємопов'язані, створюючи ефект наростаючої невизначеності, коли одна зміна запускає ланцюгову реакцію у суміжних сферах. Саме тому стратегічне управління сьогодні – це передусім управління взаємозалежностями.

Отже, джерела невизначеності мають системний характер і впливають на всі рівні стратегічного процесу – від формування бачення до реалізації планів.

Для ефективного управління потрібно розуміти, який тип невизначеності домінує у середовищі. Класики стратегічного аналізу – Ігор Ансофф, Генрі Мінцберг і Дональд Салл – пропонували різні підходи, але всі вони сходяться на тому, що ступінь невизначеності визначає логіку стратегічного вибору. Розгорнута типізація невизначеності представлена в таблиці 8.1.

Підприємства, які розпізнають рівень невизначеності, можуть підбирати адекватні методи стратегічного реагування: від консервативних до підприємницько-інноваційних.

Методи управління невизначеністю охоплюють як аналітичні інструменти (моделі, оцінки, прогнози), так і організаційні підходи (гнучкість, адаптивність, партнерство).

Таблиця 8.1. Класифікація типів невизначеності

Тип невизначеності	Характеристика	Приклади у бізнесі	Типові реакції компаній
1. Передбачувана (керована)	Можливі події та наслідки відомі, їх імовірність оцінюється	Коливання цін на сировину, зміни попиту	Використання страхування, хеджування, фінансових резервів
2. Частково передбачувана (сценарна)	Відомі альтернативні варіанти розвитку подій, але без точних імовірностей	Ринкові зміни, поява конкурентів, регуляторні обмеження	Сценарне планування, диверсифікація, стратегічна гнучкість
3. Складна (системна)	Взаємопов'язані чинники створюють складне поле впливів, наслідки нелінійні	Технологічна революція, цифрові екосистеми, ланцюгові кризи	Моделювання системних ризиків, побудова мережевих стратегій
4. Радикальна (турбулентна, невідома)	Майбутнє непередбачуване, події унікальні («чорні лебеді»)	Пандемія COVID-19, війни, революції в ШІ	Формування антикрихких стратегій, розробка сценаріїв на випадок кризи, інноваційна готовність

Нижче представлено порівняльний аналіз основних методів зменшення впливу невизначеності (табл. 8.2). Проте, жоден метод не здатен усунути невизначеність повністю, але завдяки правильному поєднанню інструментів можна суттєво зменшити її вплив. Компанії повинні створювати «портфель стабільності», який поєднує аналітику, адаптивність і партнерство.

Таблиця 8.2. Порівняльний аналіз методів зниження невизначеності

Метод / підхід	Сутність методу	Переваги	Обмеження	Тип невизначеності, для якої ефективний
1	2	3	4	5
Сценарне планування	Побудова альтернативних сценаріїв майбутнього з оцінкою стратегічних дій у кожному з них	Підвищує гнучкість, готує до різних варіантів розвитку подій	Вимагає багато ресурсів і якісної експертизи	Частково передбачувана, системна
Моніторинг слабких сигналів	Систематичне відстеження ранніх індикаторів змін у середовищі	Дозволяє завчасно виявляти тренди	Потребує розвиненої аналітичної культури	Складна, турбулентна
Портфельний підхід	Диверсифікація активів, продуктів або ринків для розподілу ризиків	Зменшує вплив невдач в окремих напрямах	Може знижувати фокус і ефективність	Передбачувана, частково передбачувана

1	2	3	4	5
Гнучке стратегування	Постійна адаптація стратегій через швидке прийняття рішень і короткі цикли планування	Висока адаптивність, підтримка інновацій	Потребує зміни культури та лідерства	Усі типи, особливо складна
Системи стратегічної розвідки	Використання аналітичних технологій (Big Data, AI, foresight) для збору та обробки даних	Підвищує якість інформації, прогнозування	Висока вартість впровадження, потреба у фахівцях	Передбачувана, системна
Стратегічні альянси та партнерства	Об'єднання ресурсів із партнерами для зменшення невизначеності ринку	Розподіл ризиків, доступ до нових ринків	Втрата автономії, залежність від партнерів	Системна, турбулентна
Антикрихкість	Розробка стратегій, які стають сильнішими під впливом стресів і хаосу	Сприяє інноваціям, витривалості бізнесу	Складно реалізувати, потребує підприємницької культури	Турбулентна, радикальна

Важливо розуміти, що ризики народжуються з невизначеності, але не кожна невизначеність є ризиком. Ризик – це вимірювана форма невизначеності, яку можна контролювати, тоді як невизначеність часто виходить за межі вимірюваного. Тому у стратегічному процесі застосовуються два рівні реагування:

– ризик-менеджмент – управління відомими ймовірностями втрат (страхування, хеджування, резерви);

– управління невизначеністю – управління невідомим, що вимагає підприємницької інтуїції, експериментів і здатності швидко навчатися.

Успішні компанії XXI ст. – не ті, що уникають ризиків, а ті, що вміють навчатися в умовах невизначеності. Розуміння рівня невизначеності дозволяє обрати відповідні інструменти реагування – від класичного ризик-менеджменту до гнучких або антикрихких стратегій. Тому сучасні компанії повинні не лише долати невизначеність, а й перетворювати її на стратегічну перевагу, розвиваючи підприємницьку культуру, аналітичне мислення та здатність швидко адаптуватися.

8.2. Управління ризиками та можливостями в стратегічному процесі

Будь-який бізнес існує в середовищі, де невизначеність є нормою. Коли організація виходить за межі звичних рамок – запускає новий продукт, входить на новий ринок, переходить на цифрові платформи – вона стикається з подвійною реальністю: ризиком і можливістю.

Ризик означає загрозу втрати – ресурсів, позицій, часу. Можливість – це шанс на виграш, на створення нової вартості. Обидві категорії народжуються з

одного джерела – невизначеності. Тому завдання стратегічного управління полягає не лише у мінімізації ризиків, а й у вмілому використанні можливостей, що приховані за тими самими факторами невизначеності.

У сучасних компаніях ці два напрями об'єднують у єдину систему *управління ризиками й можливостями*. Її мета – забезпечити стійкість і розвиток одночасно, щоб організація була в змозі не лише уникати загроз, а й використовувати турбулентність як каталізатор інновацій.

Стратегічні ризики – це ризики, пов'язані з вибором і реалізацією стратегії організації. Вони відрізняються від операційних чи фінансових тим, що впливають не на окрему функцію, а на життєздатність компанії в цілому: її конкурентоспроможність, бренд, ринкову частку, довіру інвесторів.

Наприклад, ризик невдалого виходу на новий ринок, ризик неправильного технологічного вибору чи ризик втрати репутації через етичний скандал – усе це стратегічні ризики. Їх не можна повністю уникнути, але ними можна керувати свідомо, системно й інтегровано.

Принципи стратегічного управління ризиками:

– Системність – ризики розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку між підрозділами, продуктами й ринками.

– Превентивність – управління починається до появи проблеми, через передбачення сценаріїв і ранні сигнали.

– Пропорційність – інтенсивність управління має відповідати масштабові потенційних наслідків.

– Інтегрованість у стратегію – ризик-менеджмент не відокремлюється від планування, а є його частиною.

– Відповідальність керівництва – формування культури ризику починається з вищого рівня менеджменту.

– Безперервність – ризики постійно переглядаються, а не фіксуються один раз на рік у звіті.

Компанії, що будують культуру управління ризиками, отримують стратегічну перевагу. Вони краще прогнозують загрози, швидше реагують на зміни і менше залежать від випадковостей.

Провідні компанії світу, зокрема Shell, Siemens, Boeing, інтегрували ризик-менеджмент у стратегічні комітети ради директорів. Це дозволяє розглядати ризики не як «страхові випадки», а як частину стратегічного діалогу між інвесторами, керівниками й аналітиками.

Виділяють наступні етапи процесу управління ризиками у бізнес-стратегії:

1. Ідентифікація. Мета – виявити всі потенційні ризики, що можуть завадити реалізації стратегії. Методи: стратегічні воркшопи, інтерв'ю з експертами, аналіз бізнес-процесів, вивчення попередніх інцидентів. Приклад: під час планування розширення мережі Tesla у Китаї було виявлено ризики залежності від місцевих постачальників і державних вимог – це дозволило створити резервні канали поставок.

2. Аналіз та оцінка. Кожен ризик оцінюють за ймовірністю виникнення та силою впливу. Використовуються Risk Map, Heat Map та Monte Carlo Simulation, що допомагають кількісно виміряти можливі наслідки. Приклад: у фінансовому секторі сценарний аналіз дозволяє банкам оцінювати вплив коливань валютних курсів на капітал і прибутковість.

3. Вибір заходів реагування. Для протидії ризикам прийнято використовувати наступні типи стратегій:

– уникнення (відмова від надто ризикового напрямку);

– зниження (упровадження контролів, резервів, диверсифікації);

– передача (страхування, аутсорсинг, партнерство);

– прийняття (усвідомлення ризику як частини гри, якщо вигода перевищує потенційні втрати).

Приклад: Amazon свідомо приймає високі інноваційні ризики у своїх R&D підрозділах, бо потенційна віддача компенсує невдачі.

4. Моніторинг і контроль. Ризики – динамічні. Те, що було незначним учора, сьогодні може стати критичним. Тому компанії створюють реєстр ризиків –документ, у якому ризики постійно оновлюються, а їхні власники відслідковують зміни. Система контролю має відстежувати ключові індикатори ризику (KRI) та забезпечувати зв'язок з KPI стратегії.

5. Зворотний зв'язок і навчання. Кожен інцидент або близький до нього випадок має аналізуватися. Організації, що вчаться на своїх ризиках, формують стратегічну пам'ять, яка стає конкурентною перевагою.

Застосування інструментів управління ризиками носить, як правило, ситуаційний характер (табл. 8.3).

Таблиця 8.3. Порівняльна характеристика основних інструментів управління ризиками

Інструмент	Сутність	Переваги	Обмеження	Тип ризиків, для яких ефективний
Risk Map / Heat Map	Візуальне відображення ймовірності та впливу ризиків	Дає пріоритети для реагування	Суб'єктивність оцінок	Стратегічні, операційні
Risk Register	Каталог ризиків із описом, відповідальними, заходами	Системність, зручність моніторингу	Потребує постійного оновлення	Усі типи
Monte Carlo Simulation	Імітаційне моделювання різних сценаріїв	Кількісна оцінка невизначеності	Вимагає статистичних даних	Фінансові, стратегічні
Сценарний аналіз	Побудова альтернатив майбутнього та оцінка наслідків	Готує до різних сценаріїв	Складність у практичному застосуванні	Макро- та ринкові ризики
Early Warning System	Система раннього виявлення сигналів загроз	Дозволяє діяти до кризи	Потребує якісної аналітики	Репутаційні, ринкові

У той час як ризики загрожують досягненню цілей, можливості відкривають шлях до їх розширення. *Управління можливостями* – це системний процес виявлення, оцінки й реалізації шансів, що можуть створити додану вартість, інновації або нові ринки. Розкриємо джерела можливостей, етапи управління ними та інструментарій управління можливостями.

До джерел можливостей відносять:

– технологічні зміни (наприклад, штучний інтелект, автоматизація, біотехнології);

– ринкові зрушення (нові потреби споживачів, зміни поведінки поколінь);

– регуляторні нововведення (державні стимули, «зелена» економіка);

– соціальні тренди (урбанізація, свідоме споживання, екологічна відповідальність).

Виділяють наступні етапи управління можливостями:

– Виявлення – постійне сканування середовища для пошуку «вікон можливостей».

– Оцінка – визначення потенційної вигоди, ресурсних вимог і строків.

– Відбір – пріоритезація за принципом стратегічної відповідності.

– Експериментування – створення прототипів, MVP, пілотних проєктів.

– Масштабування – розширення успішних ініціатив до рівня бізнес-моделі.

Інструменти управління можливостями:

– Innovation Funnel – система «воронки», де ідеї проходять фільтрацію від задуму до реалізації.

– Design Thinking – підхід, орієнтований на емпатію до клієнта й швидке тестування гіпотез.

– Real Options Approach – оцінка можливостей як «реальних опціонів», що дають право (але не обов'язок) інвестувати, коли умови сприятливі.

– Opportunity Portfolio – портфель можливостей із різними рівнями ризику та потенційного ефекту.

Компанії на кшталт Google, Amazon чи 3M будують спеціальні механізми для генерації можливостей: внутрішні інкубатори, венчурні підрозділи, програми «20% часу на інновації». Так вони систематизують творчість і перетворюють хаос на джерело зростання.

У реальному бізнесі ризики й можливості рідко існують окремо. Часто та сама подія є водночас і ризиком, і шансом – залежно від позиції компанії. Приклад: поява нових технологій – загроза для старих гравців, але шанс для нових стартапів. Зміна регулювання може ускладнити життя одним компаніям, але створити нішу для інших.

Сучасний стратегічний підхід вимагає інтегрувати управління ризиками та можливостями в єдиний процес прийняття рішень, не зважаючи на наявні між ними відмінності (табл. 8.4). Це дозволяє не лише захищати бізнес, а й шукати «зону росту» навіть у кризах.

Таблиця 8.4. Порівняльний аналіз управління ризиками та управління можливостями

Критерій	Управління ризиками	Управління можливостями
Основна мета	Захист від втрат і стабільність	Зростання і створення нової вартості
Тип мислення	Обережне, превентивне	Підприємницьке, проактивне
Орієнтація у часі	Минуле й теперішнє (аналіз загроз)	Майбутнє (бачення трендів)
Методи	Ідентифікація, оцінка, пом'якшення, контроль	Сканування, оцінка, експеримент, масштабування
Ключові інструменти	Risk Map, Heat Map, Risk Register, контрольні KPI	Innovation Funnel, Design Thinking, Real Options
Результат	Зменшення вразливості організації	Збільшення її потенціалу розвитку
Роль керівництва	Гарант стабільності	Каталізатор інновацій
Приклади компаній	Shell, Boeing, Unilever	Google, Amazon, Tesla

Серед прикладів успішного інтегрування управління ризиками та можливостями слід виділити:

– Amazon – свідомо інвестує у високоризикові напрямки (AWS, Prime, Alexa), розуміючи, що кілька успішних проєктів компенсують десятки невдалих;

– Netflix – ризикнув із власним контентом, коли інші студії продавали права на стороні, і саме це дало йому світову перевагу;

– SpaceX – використовує модель прийняття невдач як етапів навчання: кожен збій ракети – це інвестиція у майбутню технологію.

Підсумовуючи, слід відзначити, що управління ризиками й можливостями – це безперервний процес стратегічного мислення, а не реакція на події. Ризики потрібно бачити не лише як загрози, а як точки росту, де прихована нова цінність. Водночас можливості вимагають сміливості, але й дисципліни: без оцінки ризику вони перетворюються на авантюри. Синергія ризику й можливості формує основу успішної підприємницької стратегії.

8.3. Підприємницькі стратегії та інноваційність у стратегічному процесі

Класично стратегічне управління розглядалося як раціональне планування, орієнтоване на стабільність. Однак у XXI столітті середовище стало настільки мінливим, що планування без підприємницького мислення перетворюється на пастку передбачуваності. Сучасні компанії мусять не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, створюючи нові ринки, продукти й формати цінності.

Підприємництво в стратегії – це здатність бачити можливості раніше за інших і перетворювати невизначеність на ресурс зростання. Стратегічний процес перестав бути лінійним планом і стає динамічним циклом пошуку, експериментів і навчання. Саме тому кажуть, що невизначеність – це поле для підприємництва, а не лише загроза, від якої слід оборонятися.

Підприємницька стратегія – це орієнтація компанії на створення нових можливостей шляхом інновацій, експериментів і швидкого прийняття рішень.

Вона протиставляється «адміністративному стратегуванню», у якому переважають контроль, формальні процедури та мінімізація ризику (табл. 8.5).

Таблиця 8.5. Відмінності підприємницького та адміністративного стратегування

Ознака	Адміністративне стратегування	Підприємницьке стратегування
Орієнтація	На стабільність і планове виконання	На пошук і використання можливостей
Стиль мислення	Аналітичний, реактивний	Інтуїтивний, експериментальний
Джерело переваги	Ефективність процесів	Швидкість інновацій
Ключова компетенція	Контроль	Креативність і адаптивність
Приклади	General Electric, IBM	Tesla, Airbnb, Revolut

Підприємницька стратегія – це стратегія гнучкої дії, у якій рішення приймаються не лише «згори вниз», а й на рівні команд і підрозділів, що безпосередньо бачать зміни на ринку.

Підприємницькі стратегії – це не набір стандартних формул, а різні способи мислення і дії в умовах невизначеності. Головна ідея: підприємництво не тотожне ризику, воно – організований пошук можливостей. Генрі Мінцберг визначав підприємницьку стратегію як «бачення, що формується з інтуїції, досвіду і прагнення до можливого майбутнього».

Підприємницькі стратегії можна систематизувати за логікою створення цінності та поведінкою компанії на ринку за наступними типами:

1. Інноваційна стратегія. Базується на створенні нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, які радикально змінюють правила гри. Тут підприємництво стає не реакцією, а джерелом змін у галузі.

Ключові ознаки:

- високі інвестиції у R&D;
- культура експериментів і швидкого навчання;
- орієнтація не на потреби сьогодення, а на проблеми майбутнього.

Наприклад, компанія Tesla не створювала просто електромобіль – вона переосмислила екосистему транспорту: зарядна інфраструктура, софт, енергозберігаючі рішення. Це не реакція на попит, а формування нового ринку.

Саме тому інноваційна стратегія вимагає візійного лідерства і толерантності до невизначеності.

2. Нішеві (сфокусовані) стратегії. Нішеві стратегії – це зосередження на вузькому сегменті, де компанія може бути найкращою. Такі стратегії особливо ефективні у середовищі, де конкуренція надто висока або ринок надто фрагментований. Переваги: глибше розуміння споживача, лояльність клієнтів, нижчі витрати на масштабування. Ризики: обмежений ріст, залежність від вузької групи покупців.

Як приклад, компанія Patagonia. Бренд outdoor-одягу зробив ставку на екологічну свідомість, створивши нішу «етичного споживання». Компанія не прагне масового ринку, а формує власну спільноту, перетворюючи стратегію на соціальну місію.

3. Імітаційні стратегії. Імітаційна стратегія не є пасивним копіюванням. Це усвідомлене запозичення чужих інновацій з метою їх покращення або масштабування. Такі стратегії особливо поширені в Азії, де компанії спочатку переймають технології, а потім виходять на світовий рівень із власними продуктами. Імітаційна стратегія вимагає операційної ефективності і швидкої адаптації, а не лише копіювання.

Так, компанія Xiaomi використала концепцію Apple, але створила демократичну версію смартфонів із подібною якістю за нижчою ціною. Компанія адаптувала інновацію під масовий сегмент, що дозволило їй стати глобальним гравцем.

4. Гібридні стратегії. Гібридна стратегія поєднує стабільність традиційного управління з підприємницькою гнучкістю. Її головна мета – створити «двошвидкісну» організацію, де одна частина оптимізує існуючі бізнес-процеси, а інша – генерує нові можливості.

Попри стабільність операційної моделі, компанія IKEA активно впроваджує інновації у логістиці, цифровізації, форматах магазинів (IKEA City). Таке поєднання дозволяє підтримувати фінансову надійність і одночасно оновлювати бізнес.

Вибір типу підприємницької стратегії залежить від трьох факторів:

– Стадія життєвого циклу галузі. У зрілих галузях ефективні нішеві або імітаційні підходи; в молодих – інноваційні.

– Ресурсна база компанії. Стартапи зазвичай не мають капіталу для масштабних інновацій, тому будують гібридні чи партнерські моделі.

– Толерантність до ризику. Підприємницька стратегія завжди балансує між сміливістю та обережністю.

Отже, слід констатувати, що тип стратегії – це не статична категорія. Компанії еволюціонують, переходячи від імітацій до інновацій, від нішевості до гібридності. Це – жива динаміка підприємницької адаптації.

У сучасній парадигмі стратегічного менеджменту інноваційність розглядається як динамічна здатність – тобто спроможність компанії безперервно оновлювати свої ресурси, знання й бізнес-моделі. Зокрема, за

Tidd & Bessant, інноваційність – це сукупність процесів, які перетворюють ідеї у практичну користь.

Модель інноваційного розвитку ґрунтується на трьох принципах:

– сприйняття змін як можливостей, коли компанія не боїться турбулентності, а вчиться на ній;

– інституціоналізація інновацій. Інновації мають бути не «проєктом», а частиною культури;

– навчання через дію, коли помилка стає джерелом знань, а не приводом до покарання.

Прийнято виділяти продуктові, процесні, бізнес-модельні, організаційні та соціальні інновації, що відіграють відмінні стратегічні ролі (табл. 8.6).

Таблиця 8.6. Типи інновацій та їх стратегічна роль

Тип інновацій	Зміст	Стратегічне значення	Приклади
Продуктові	Нові або суттєво вдосконалені товари/послуги	Формують нові ринки, збільшують дохід	iPhone, Netflix Streaming
Процесні	Оптимізація технологій виробництва або логістики	Зниження витрат, підвищення якості	Toyota Production System
Бізнес-модельні	Зміна способу створення та захоплення цінності	Радикальне оновлення стратегії	Uber, Airbnb
Організаційні	Нові форми управління, партнерства, культури	Стимулюють креативність і швидкість	Spotify Agile Model
Соціальні / ESG-інновації	Інновації, орієнтовані на сталий розвиток	Зміцнюють репутацію і довіру	Patagonia, Ørsted

Інноваційність забезпечує довгострокову стійкість, адже дає компанії змогу адаптуватися швидше, ніж змінюється ринок.

У традиційній стратегії ефективність вимірюється стабільністю. У підприємницькій – здатністю швидко змінювати напрям без втрати цілісності. Інноваційність забезпечує гнучкість через:

– скорочення циклу зворотного зв'язку;

– декомпозицію стратегічних ініціатив на короткі експерименти;

– мережеву координацію між підрозділами.

В якості прикладу може слугувати компанія Netflix, яка декілька разів радикально змінювала бізнес-модель – від поштової доставки DVD до потокового стримінгу і власного контенту. Кожна зміна – результат стратегічної інноваційності, а не випадковості.

Найпотужніша інноваційна система – це культура, що підтримує експерименти і толерантність до помилок. Як зазначає Пітер Друкер, «культура з'їдає стратегію на сніданок». Без відповідної культури навіть найкраща стратегія інновацій залишиться на папері.

До елементів інноваційної культури належать:

– довіра й відкритість до ідей знизу;

– визнання цінності «малих невдач»;

– механізми обміну знаннями (команди, хаби, внутрішні акселератори);

– лідери, які заохочують ініціативу.

Система 3M «15% часу на власні проєкти» створює простір для внутрішнього підприємництва. Саме так з'явилися продукти, що принесли компанії понад 30% доходу.

Існує тісний зв'язок інноваційності та підприємництва. Інноваційність – це «енергія», підприємництво – «напрям». Без інновацій підприємництво стає авантюрою, без підприємництва інновації – академічним дослідженням. Поєднання обох створює антикрихку організацію (за Талебом) – ту, що не лише витримує удари, а стає сильнішою після них.

Відтак, можемо стверджувати, що інноваційність у підприємницьких стратегіях – це не разовий прорив, а постійна здатність компанії саму себе оновлювати. Компанії, які розвивають інноваційність як стратегічний ресурс, переходять від простої адаптації до активного формування майбутнього.

Сучасні компанії використовують набір аналітично-управлінського інструментарію, що дозволяє поєднати творчість із дисципліною (табл. 8.7).

Таблиця 8.7. Порівняльна характеристика інструментів підприємницького стратегування

Інструмент	Сутність	Переваги	Обмеження	Тип середовища, де ефективний
Lean Startup	Швидке створення мінімально життєздатного продукту і перевірка гіпотез циклом build–measure–learn	Економить ресурси, прискорює навчання	Потребує толерантності до невдач	Динамічне, невизначене
Design Thinking	Клієнтоцентричний процес інновацій через емпатію, ідеацію, прототипування	Підвищує відповідність ринку, стимулює креативність	Вимагає часу й фасилітації	Ринки зі швидкою зміною поведінки
Agile-стратегування	Ітераційне планування та постійний зворотний зв'язок	Забезпечує гнучкість і адаптацію	Потребує високої командної культури	Турбулентне середовище
Business Model Canvas	Візуальна модель бізнесу з дев'яти блоків	Дає цілісне бачення цінності та ресурсів	Не відображає динаміку ризиків	Для розробки стартапів і нових напрямів
Intrapreneurship	Розвиток підприємницьких ініціатив усередині компанії	Стимулює інновації без створення окремих структур	Потребує довіри й делегування	Великі корпорації, що прагнуть гнучкості

Серед прикладів застосування інструментарію відзначимо: Airbnb – запустила MVP із простої веб-форми, протестувала попит і лише потім масштабувала бізнес; Spotify – побудувала організацію за принципом Agile-squads, що забезпечило швидку адаптацію до ринку, Google X – приклад корпоративного підприємництва, де створюють високоризикові, але потенційно проривні проєкти.

Підприємницька стратегія неможлива без відповідного лідерства. Лідер тут – не лише керівник, а архітектор культури, що заохочує ініціативу, толерує експерименти й перетворює помилки на навчання.

Ключові чинники:

– візійність. Лідер має показувати майбутнє, яке ще не настало, і надихати команду його створювати;

– толерантність до невдач. Інновації виникають там, де не карають за помилки;

– децентралізація рішень. Команди мають автономію для дій у межах спільного бачення;

– корпоративне середовище. Програми ідей, внутрішні акселератори, венчурні фонди – усе це інституціалізує підприємництво всередині компанії.

Так, компанія Amazon практикує принцип «two-pizza team»: невеликі автономні команди, здатні ухвалювати рішення самостійно. Це підтримує культуру швидких експериментів і гнучкого стратегування.

Таким чином, використання підприємницького стратегування є одним із яскравих прикладів парадигми стратегічного менеджменту, у якій головним ресурсом стають не активи, а здатність компанії постійно створювати можливості завдяки поєднанню дисципліни стратегічного мислення з креативністю інновацій, формуючи динамічну рівновагу між ризиком і розвитком.

8.4. Інструменти стратегічного підприємництва в умовах турбулентності

Сучасне бізнес-середовище характеризується турбулентністю – швидкими технологічними змінами, глобальною конкуренцією, непередбачуваними політичними й соціальними зрушеннями. Традиційні моделі стратегічного планування, орієнтовані на стабільність і прогнозування, втрачають ефективність у таких умовах.

Стратегічне підприємництво постає як відповідь на цю реальність. Воно поєднує стратегічне бачення з гнучкістю підприємницького мислення, дозволяючи компанії не лише реагувати на зміни, а й створювати власні можливості. Його головна мета – підтримувати інноваційність і гнучкість, не руйнуючи базової стабільності організації. Тому акцент зміщується:

– від планування – до експериментів,

– від прогнозування – до швидкої адаптації,

– від контролю – до навчання через дію.

До числа інструментів стратегічного підприємництва в умовах турбулентності слід віднести:

1. Lean Startup – підхід, розроблений Еріком Рісом, який став основою для стратегічного підприємництва в епоху цифровізації. Його суть полягає у створенні мінімально життєздатного продукту, який дозволяє протестувати гіпотезу на ринку з мінімальними витратами.

Основний цикл підходу «Build – Measure – Learn»:

- Build (створення): розробка найпростішої версії продукту або послуги;
- Measure (вимірювання): отримання зворотного зв'язку від користувачів;
- Learn (навчання): ухвалення рішень – продовжити, змінити або відмовитись.

Мета – мінімізувати втрати часу, ресурсів і капіталу, відкидаючи неефективні ідеї ще на ранніх етапах. Lean Startup ефективно інтегрується і у великі корпорації – у форматі Lean Enterprise. Так, компанія Dropbox протестувала свій продукт не через розробку програмного забезпечення, а через коротке відео-демо, що підтвердило попит і дозволило залучити інвестиції. Spotify починав як невелика експериментальна команда, яка перевіряла гіпотезу музичного стримінгу в реальному часі – і лише після успіху масштабувала бізнес.

2. Design Thinking – це методологія створення інновацій, орієнтована на людину, що виходить із глибокого розуміння потреб користувача. Її ключова цінність у стратегічному підприємництві полягає в зменшенні ризику ринкової невідповідності – коли продукт чи послуга не знаходить попиту.

Етапи процесу:

- Empathize – дослідження досвіду користувача, формування емпатії.
- Define – уточнення проблеми, яку потрібно вирішити.
- Ideate – генерація ідей без обмежень.
- Prototype – створення прототипів для перевірки концепцій.
- Test – отримання зворотного зв'язку й удосконалення.

Design Thinking дозволяє поєднати аналітичну логіку стратегії з творчим мисленням підприємництва. Наприклад, компанія IDEO першою системно застосувала цю методологію, допомагаючи клієнтам створювати інноваційні продукти. Apple використовує Design Thinking як основу своєї стратегії – продукти розробляються не «зсередини компанії», а «з точки зору користувача».

3. Agile-стратегування – це підхід до розробки та реалізації стратегії, який ґрунтується на гнучкості, коротких ітераціях і безперервному навчанні. Він передбачає, що стратегія не є статичним документом, а живим процесом, який постійно оновлюється відповідно до реалій ринку.

Основні принципи Agile-стратегування:

– ітераційність: стратегічні рішення приймаються невеликими кроками (спринтами);

– зворотний зв'язок: регулярна перевірка результатів та їхня корекція;

– командна автономія: повноваження на рівні кросфункціональних груп;

– прозорість: спільне бачення цілей і результатів.

Інструменти: спринти, backlog (список пріоритетів), stand-up сесії (короткі наради), retrospectives.

Приклади застосування. Amazon використовує Agile-підхід для управління продуктовими командами, що дозволяє щодня тестувати сотні мікроінновацій. ING Bank запровадив Agile-структуру в усіх підрозділах, скоротивши цикл ухвалення стратегічних рішень у кілька разів. Agile робить стратегію гнучкою системою прийняття рішень, що пристосовується до невизначеності, замість спроб її уникнути.

4. Корпоративне підприємництво – це механізм розвитку інновацій усередині великих компаній. Його сутність полягає у створенні середовища, де працівники можуть діяти як підприємці, ініціюючи нові ідеї, продукти чи бізнес-напрями.

Основні інструменти:

– Інкубатори та акселератори – програми, що підтримують ранні стадії розвитку ідей. Приклади: Google X – лабораторія «місячних проєктів», BMW Startup Garage – акселератор технологічних стартапів.

– Венчурні підрозділи – корпоративні фонди, які інвестують у проривні стартапи. Приклади: Intel Capital, Samsung Next.

Стратегічний ефект: такі ініціативи дозволяють компанії оновлювати бізнес-модель, розвивати нові напрями, не руйнуючи основного бізнесу. Це формує «подвійну організаційну систему», де одна частина забезпечує стабільність, а інша – експериментує.

5. Партнерські екосистеми та стратегічні альянси. У середовищі турбулентності компанії дедалі частіше замінюють конкуренцію співпрацею. Партнерські екосистеми стають ефективним інструментом управління невизначеністю, адже дозволяють розподіляти ризики й об'єднувати ресурси.

Основні форми:

– Технологічні альянси – спільна розробка інноваційних рішень (наприклад, IBM і Maersk у сфері блокчейну).

– Крос-індустріальні платформи – об'єднання компаній різних галузей для створення нової цінності (наприклад, Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance).

– Відкриті інновації (Open Innovation) – залучення зовнішніх ідей, стартапів і дослідницьких центрів (екосистема Amazon Web Services).

Такі партнерства допомагають компаніям зменшити залежність від внутрішніх ресурсів, прискорити інноваційні процеси та підвищити стратегічну стійкість.

Отже, інструменти стратегічного підприємництва – Lean Startup, Design Thinking, Agile, Intrapreneurship і партнерські екосистеми – створюють основу для дії в умовах постійної турбулентності. Вони забезпечують

динамічну рівновагу між стабільністю та інноваційністю, дозволяючи бізнесу не лише пристосовуватись до змін, а й активно формувати майбутнє.

Питання для самоконтролю

1. Що означає невизначеність у бізнесі?
2. Чим ризик відрізняється від невизначеності?
3. Які основні джерела невизначеності?
4. Як знижують стратегічну невизначеність?
5. Як виявляють можливості для бізнесу?
6. Які етапи управління ризиками?
7. Що таке підприємницька стратегія?
8. Яку роль відіграє інноваційність?
9. Які інструменти корисні за турбулентності?
10. Як сценарії допомагають підприємцю?

ТЕМА 9. РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

План лекції

9.1. Організаційні механізми впровадження стратегії.

9.2. Роль структури, ресурсів і корпоративної культури у впровадженні бізнес-стратегії.

9.3. Інструменти стратегічного контролю.

9.4. Виявлення відхилень і корекція стратегії.

9.5. Стратегічне лідерство та залучення персоналу у процес реалізації.

9.1. Організаційні механізми впровадження стратегії

Реалізація бізнес-стратегії – це не менш складний процес, ніж її розроблення. Якщо формування стратегії визначає «що» і «чому» має робити організація, то реалізація відповідає на питання «як», «ким» і «за рахунок чого» ці рішення будуть втілені. Організаційний механізм впровадження стратегії – це цілісна система управлінських, структурних, процесних і поведінкових інструментів, спрямованих на забезпечення практичного втілення стратегічних намірів у діяльність компанії.

Основними елементами цього механізму є:

- організаційна структура управління, що узгоджується з обраною стратегією;
- система розподілу повноважень і відповідальності;
- ресурсне забезпечення стратегічних ініціатив;
- комунікаційна система, яка забезпечує єдність дій;
- корпоративна культура, що підтримує стратегічні орієнтири;
- інституційні процедури контролю та координації стратегічних програм.

Для покращення розуміння процесу впровадження стратегії, в таблиці 9.1 наведено відмінності між розробкою та впровадженням стратегії за різними критеріями.

Таблиця 9.1. Відмінності між розробкою та впровадженням стратегії

Критерії	Розробка стратегії	Впровадження стратегії
Ціль	Визначити стратегічні напрями розвитку	Реалізувати стратегічні рішення в конкретних діях
Основний зміст	Аналітика, прогнозування, вибір альтернатив	Координація, організація, мотивація, контроль
Орієнтація у часі	Майбутнє (довгострокові орієнтири)	Поточне й середньострокове втілення
Ключові інструменти	SWOT, PEST, GAP, сценарії	Проекти, KPI, BSC, стратегічні програми
Учасники процесу	Топ-менеджмент, стратегічні аналітики	Всі рівні персоналу, керівники підрозділів

Критерії	Розробка стратегії	Впровадження стратегії
Ризики	Невірний вибір напряму	Неефективне виконання або опір змінам
Результат	Документ (стратегічний план)	Результати діяльності, досягнення цілей

Таким чином, якщо етап розроблення визначає напрям, то етап реалізації формує рух організації в цьому напрямі. Головна проблема полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями та операційною діяльністю.

Структурно-організаційна підтримка стратегії. Ефективність впровадження стратегії значною мірою залежить від того, наскільки організаційна структура відповідає стратегічним намірам компанії. Застаріла або негнучка структура часто стає головним бар'єром на шляху реалізації стратегічних змін.

Ключові принципи побудови структурно-організаційної підтримки:

– відповідність структури типу стратегії (наприклад, стратегія диверсифікації потребує децентралізованої структури);

– створення стратегічних бізнес-одиниць – автономних підрозділів, відповідальних за окремі напрями;

– використання проектного підходу для реалізації окремих стратегічних ініціатив;

– формування міжфункціональних команд, які забезпечують інтеграцію ресурсів;

– гнучкість та адаптивність структури через делегування повноважень і горизонтальні зв'язки.

Реалізаційна структура має не лише забезпечувати оперативне управління, а й сприяти навчальності організації – створювати умови для адаптації, експериментування та вдосконалення стратегічних рішень у процесі їх реалізації.

Розподіл відповідальності та управлінських ролей. Стратегія не може бути реалізована лише силами вищого керівництва. Її успіх залежить від системної участі всіх рівнів управління. Для цього необхідно чітко визначити зони відповідальності, компетенції та рівень автономії кожного суб'єкта процесу (табл. 9.2).

Таблиця 9.2. Розмежування сфер відповідальності за реалізацію стратегії

Рівень управління	Основні функції	Ключові інструменти	Відповідальність
Топ-менеджмент	Трансляція бачення, визначення пріоритетів, затвердження стратегічних програм	KPI верхнього рівня, Balanced Scorecard, стратегічні сесії	Досягнення стратегічних цілей корпорації
Середній менеджмент	Операціоналізація стратегічних цілей, розробка планів дій, координація підрозділів	Операційні плани, бюджети, OKR	Реалізація програм та проєктів

1	2	3	4
Лінійні керівники	Безпосереднє управління процесами, контроль ресурсів, моніторинг виконання	Звіти, графіки, внутрішні комунікації	Виконання завдань і дотримання термінів
Працівники	Виконання конкретних дій відповідно до стратегічних ініціатив	Індивідуальні цілі, показники ефективності	Якість і результативність роботи

Система відповідальності підкріплюється мотиваційними інструментами, що пов'язують індивідуальні результати з досягненням стратегічних цілей. Це формує стратегічну залученість персоналу.

Відзначимо, що реалізація стратегії потребує належного ресурсного підґрунтя – фінансового, кадрового, інформаційного, технологічного. Механізми стратегічного бюджетування передбачають:

– поступовий перехід від постатейних до програмно-цільових бюджетів;

– пріоритизацію інвестицій у стратегічно важливі напрями;

– контроль окупності стратегічних проєктів;

– гнучке перерозподілення ресурсів між ініціативами залежно від динаміки зовнішнього середовища.

Ефективне ресурсне забезпечення потребує створення системи стратегічного моніторингу ресурсів – це постійне відстеження ефективності їх використання у розрізі стратегічних програм.

Без якісної системи комунікацій стратегічні рішення не доходять до виконавців або спотворюються в процесі передавання. Комунікаційний механізм реалізації стратегії включає:

– Стратегічну комунікацію – систематичне інформування працівників про цілі, досягнення, зміни.

– Внутрішні канали обміну інформацією (електронні платформи, зустрічі, звіти, стратегічні дайджести).

– Зворотний зв'язок – двостороння комунікація, яка дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах реалізації.

– Система мотиваційних повідомлень – формування позитивного ставлення персоналу до стратегії.

– Лідерська комунікація – персональний вплив керівників на створення довіри та залучення до стратегічних ініціатив.

Інституціоналізація означає вбудовування стратегії в систему внутрішніх правил, процедур і корпоративних цінностей. Вона забезпечує сталість стратегічного курсу незалежно від змін управлінського складу. Основні напрями інституціоналізації:

– регламентація стратегічних процесів у політиках і процедурах компанії;

– включення стратегічних цілей до системи планування, оцінки та винагороди;

– корпоративна культура, орієнтована на зміни, інновації та спільну відповідальність;

– система внутрішнього навчання (корпоративні університети, стратегічні тренінги);

– постійна стратегічна комунікація у внутрішніх ЗМІ компанії.

Управління реалізацією стратегії передбачає використання систем управління проектами, які дозволяють координувати стратегічні ініціативи, оцінювати прогрес і забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни. Порівняльний їх аналіз подано в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3. Порівняльний аналіз систем управління проектами у стратегічному контексті

Система	Основна ідея	Переваги для стратегічного управління	Обмеження / ризики
PMO (Project Management Office)	Централізований офіс управління проектами	Єдина методологія, контроль портфеля стратегічних ініціатив	Ризик бюрократизації, слабка гнучкість
OKR (Objectives and Key Results)	Фокус на вимірюваних цілях і результатах	Висока прозорість, узгодження цілей по всій організації	Потребує зрілої культури самоконтролю
Agile-підхід (Scrum, Kanban)	Ітеративна реалізація змін, швидке реагування	Гнучкість, адаптація до невизначеності, висока мотивація команд	Складно масштабувати на великі організації
Hybrid Project System (PMO + Agile)	Поєднання формальної системи управління з гнучкими методами	Баланс контролю і гнучкості, ефективна координація стратегічних програм	Потребує розвиненої управлінської культури та гнучкої структури

Застосування тієї чи іншої системи визначається характером стратегії, рівнем турбулентності середовища та корпоративною культурою. Найпрогресивніші компанії поєднують формальні процедури PMO з agile-інструментами, формуючи динамічний механізм стратегічного управління.

Таким чином, організаційні механізми впровадження стратегії – це практичний каркас стратегічного управління, який забезпечує перехід від задуму до дії. Його ефективність визначається не стільки змістом стратегії, скільки узгодженістю структури, ресурсів і ролей; якістю комунікацій і рівнем залучення персоналу; інституціональною зрілістю організації; здатністю здійснювати моніторинг, навчатися і коригувати дії в процесі реалізації. А реалізація стратегії – вже не одномоментна дія, а динамічний управлінський цикл, в межах якого стратегічне бачення щоденно перетворюється на результати через узгоджені рішення, поведінку й культуру організації.

9.2. Роль структури, ресурсів і корпоративної культури

Реалізація бізнес-стратегії – це не просто виконання розробленого плану, а трансформація організації у відповідності до обраного стратегічного курсу. На цьому етапі стратегія стикається з реальною управлінською практикою, людською поведінкою та обмеженнями ресурсів. Тому основними внутрішніми чинниками успішного впровадження виступають організаційна структура, ресурсна база та корпоративна культура.

Ці три компоненти формують трикутник стратегічної реалізації, у якому:

- структура забезпечує координацію дій і відповідальність;
- ресурси створюють матеріальне та компетентнісне підґрунтя реалізації;
- культура визначає соціально-поведінкову готовність організації діяти відповідно до стратегії.

Їх узгодженість формує стан стратегічної відповідності, коли управлінська система працює як цілісний організм, що здатен перетворити стратегічне бачення у вимірювані результати. Три основні внутрішні сили одночасно стають й рушіями перетворення стратегічних намірів у конкретні результати. І у цьому випадку їх роль вже не концептуальна, а операційна, тобто вони визначають практичну здатність організації діяти стратегічно щодня.

У процесі реалізації стратегії структура виконує низку ключових функцій:

- забезпечує відповідальність за реалізацію стратегічних програм;
- координує взаємодію між підрозділами, що виконують взаємопов'язані завдання;
- скорочує інформаційні розриви між стратегічним рівнем і операційним;
- підвищує швидкість прийняття рішень, якщо побудована за відповідними принципами.

Під час впровадження стратегічних ініціатив структуру доводиться не створювати, а підлаштовувати. Це означає:

- перерозподіл функцій між підрозділами;
- формування тимчасових стратегічних офісів або команд;
- уточнення горизонтальних взаємодій між ключовими бізнес-напрямами;
- вбудовування стратегічних координаторів на середньому рівні управління.

Ефективна структура не стільки описує повноваження, скільки забезпечує безперервність потоку стратегічної інформації – від керівництва до виконавців і навпаки.

Серед ознак структурної готовності до реалізації стратегії прийнято виділяти відкритість комунікацій, наявність стратегічних ролей, гнучкість контурів управління та інтеграцію з операційною діяльністю (табл. 9.4).

Таблиця 9.4. Ознаки структурної готовності до реалізації

Ознаки	Зміст	Практичний ефект
Відкритість комунікацій	Міжпідрозділові зв'язки без зайвої ієрархії	Зменшення затримок у рішенні стратегічних питань
Наявність стратегічних ролей	Визначені особи, відповідальні за реалізацію стратегічних програм	Персоніфікація відповідальності
Гнучкість контурів управління	Можливість швидко створювати тимчасові команди	Реактивність на зміни зовнішнього середовища
Інтеграція з операційною діяльністю	Стратегічні рішення вшиті в операційні процеси	Єдність довгострокових і поточних дій

У практиці впровадження стратегії головним є «структурний імпульс» – узгодження формальних ліній управління з неформальними каналами комунікацій. Там, де це відбувається, стратегія «працює сама»; де ні – вона гальмується бюрократією.

Ресурси на етапі реалізації стають не об'єктом планування, а інструментом дії. Коли стратегічні ініціативи запускаються, головне питання – не «скільки ресурсів є», а «як швидко ми можемо їх мобілізувати».

До числа механізмів ресурсної мобілізації слід віднести такі:

– стратегічне бюджетування – не лише розподіл коштів, а й контроль за віддачею кожної гривні в контексті стратегічних результатів;

– гнучке фінансування – створення резервних фондів під невизначені, але перспективні ініціативи;

– людська мобільність – тимчасове переміщення компетентних фахівців між проектами без формальної зміни посад;

– інтелектуальна акумуляція – створення внутрішніх баз знань і обмін практиками між підрозділами;

– партнерські ресурси – залучення зовнішніх організацій для спільного виконання стратегічних програм (аутсорсинг, кластери, екосистеми).

Ресурси, розпорошені між численними ініціативами, втрачають стратегічну силу. Тому в сучасному стратегічному менеджменті діє принцип концентрації ресурсів навколо критичних напрямів, що мають максимальний стратегічний вплив. Це реалізується через портфель стратегічних програм, де ресурси «працюють» на пріоритети, а не на всі проекти однаково.

Таблиця 9.5. Аналітична рамка управління ресурсами у процесі реалізації

Етап реалізації	Основне завдання з управління ресурсами	Ключові індикатори
Запуск ініціатив	Ідентифікація критичних ресурсів	Час доступу до ресурсів, готовність персоналу
Виконання	Оптимальний розподіл між проектами	Коефіцієнт використання ресурсів, ефективність витрат
Корекція стратегії	Переналаштування ресурсних потоків	Швидкість перерозподілу, гнучкість фінансування
Завершення циклу	Оцінка стратегічної віддачі	ROI стратегічних програм, приріст нематеріальних активів

Тобто у процесі реалізації стратегія «живе» у русі ресурсів. І саме здатність швидко змінювати напрям цього руху визначає стратегічну життєздатність бізнесу.

Коли стратегія виходить на рівень виконання, культура організації або стає її прискорювачем, або – гальмом. Жодні системи, показники чи бюджети не допоможуть, якщо поведінка людей не підтримує стратегічну логіку.

Реалізація стратегічних ініціатив вимагає:

- готовності людей приймати нові правила гри;
- взаємної довіри між рівнями управління;
- толерантності до помилок, якщо вони є наслідком пошуку нових рішень;
- самостійності у межах спільних цілей.

Поведінкова відповідність – це не про формальні кодекси, а про повсякденні практики взаємодії. Там, де працівники розуміють стратегічну мету й бачать свою роль у ній, контроль замінюється залученістю.

Механізми культурного впровадження стратегії:

1. Стратегічна комунікація – регулярне пояснення «навіщо» і «що змінюється».
2. Участь середнього рівня – лінійні керівники стають агентами змін, а не просто виконавцями.
3. Ритуали реалізації – символічні події, що підкреслюють важливість стратегічних успіхів (визнання команд, відкриття нових напрямів).
4. Зворотний зв'язок без покарання – культура, у якій повідомити про ризик чи помилку – це частина реалізаційного процесу, а не загроза.
5. Корпоративна пам'ять – накопичення досвіду реалізації стратегій і передавання його через навчальні практики.

Культура є неписаним механізмом контролю. Якщо формальний контроль відповідає за «що зроблено», то культура – за «як це зроблено». У стратегічному контексті це означає, що культура: підтримує ініціативність, але не допускає хаосу; формує внутрішню етику ефективності; забезпечує сталість навіть у періоди змін.

Інакше кажучи, у реалізації стратегія не контролюється, а виховується поведінкою.

5. Взаємодія структури, ресурсів і культури у практиці реалізації

На етапі реалізації стратегія потребує узгодженості між формальним (структура), матеріальним (ресурси) і неформальним (культура) вимірами (табл. 9.6).

На практиці стратегічне управління важливо вимірювати не лише через досяжність цілей, а й синергію цих трьох чинників. Якщо структура ефективна, але культура байдужа, стратегія буксує. Якщо є ресурси, але немає комунікації, – виникає хаос. Лише їхній баланс утворює «середовище реалізації», у якому стратегічні ідеї перетворюються на результати.

Таблиця 9.6. Узгодженість структури, ресурсів і культури в процесі реалізації стратегії

Компонент	Ключова функція у реалізації	Практичний прояв	Ризики розриву
Структура	Забезпечує рух рішень і відповідальності	Чіткі ролі, координація, стратегічні офіси	Подвійне підпорядкування, інформаційні бар'єри
Ресурси	Дають стратегічну енергію	Гнучке бюджетування, швидкий доступ до компетенцій	Втрата темпу, брак фінансів, кадровий дефіцит
Культура	Формує поведінкову підтримку	Ініціативність, довіра, спільна мотивація	Опір, байдужість, фрагментація цінностей

Успіх реалізації бізнес-стратегії визначається не документом і не лозунгом, а щоденними механізмами взаємодії структури, ресурсів і культури. Структура забезпечує рух і відповідальність, ресурси – можливість дії, культура – поведінкову стабільність і енергію підтримки.

Компанія з гнучкою структурою, мобільними ресурсами та культурою співучасті не потребує «примусу» до виконання стратегії – вона живе нею. Саме в цьому й полягає справжній сенс стратегічного лідерства – не в ухваленні правильних рішень, а у створенні середовища, де стратегія реалізується природно, без примусу, через логіку взаємодії та внутрішню мотивацію.

9.3. Інструменти стратегічного контролю

На етапі реалізації бізнес-стратегії контроль виступає не фіксацією минулих результатів, а механізмом поточного управління змінами. Його головна мета – забезпечити відповідність між запланованими стратегічними орієнтирами та фактичним ходом їх виконання. Якщо розробка стратегії визначає напрям, то стратегічний контроль підтримує правильність руху, попереджаючи відхилення й запобігаючи втраті темпу.

Стратегічний контроль відрізняється від операційного тим, що його об'єктом є не процеси, а стратегічні результати – тобто не «як ми працюємо сьогодні», а «чи рухаємось ми до мети». Він виконує три ключові функції:

– виявлення відхилень між планом і фактом;

– пояснення причин таких відхилень;

– корекція дій або самої стратегії.

Відтак, стратегічний контроль – це система управління змінами, що інтегрує аналітику, комунікацію та ухвалення рішень в єдиний процес постійного вдосконалення.

Архітектура стратегічного контролю – це управлінський каркас, у межах якого визначено, хто, що і коли контролює, а також як інформація рухається між рівнями управління.

Основні елементи архітектури:

– контури відповідальності: чіткий розподіл повноважень між стратегічним офісом, керівниками програм і виконавцями;

– циклічність контролю: різні часові рівні – щомісячний (операційний моніторинг), квартальний (аналітичний контроль), річний (стратегічне оцінювання);

– інтеграція з організаційною структурою: контроль здійснюється у зв'язці зі стратегічними комітетами, офісами проектів і системою управління результатами;

– інформаційна база контролю: корпоративна звітність, проектні дані, аналітичні панелі, системи фінансового й операційного моніторингу.

Узгоджена архітектура дозволяє зробити контроль безперервним і прозорим, уникаючи дублювання функцій і бюрократичних перевірок.

Реалізація стратегії потребує комплексного набору контрольних інструментів – від аналітичних до комунікаційних (табл. 9.7). Їх ефективність визначається не технологічною складністю, а тим, наскільки вони допомагають швидко реагувати на зміни. У сучасному стратегічному управлінні контрольна система будується за принципом «вчасного сигналу», коли управлінці бачать ситуацію в реальному часі й одразу ухвалюють рішення.

Таблиця 9.7. Порівняльний аналіз інструментів стратегічного контролю у процесі реалізації стратегії

Інструмент стратегічного контролю	Основне призначення	Тип і джерело інформації	Часовий горизонт і періодичність	Управлінська реакція / Дії після контролю
Дорожня карта реалізації	Відстеження послідовності стратегічних кроків і досягнення проміжних цілей	Звіти керівників про виконання етапів, календарі проектів	Середньостроковий (3–12 міс.), контроль за етапами	Корекція графіка, перерозподіл ресурсів, визначення критичних точок
Стратегічні наради	Перевірка узгодженості дій між підрозділами, усунення вузьких місць	Вербальні звіти, стендапи, щотижневі короткі обговорення	Короткий цикл (1–4 тижні)	Прийняття оперативних рішень, миттєве усунення проблем
Візуальні панелі контролю	Моніторинг стану реалізації у реальному часі через цифрову аналітику	Дані з ERP, CRM, проектних систем, фінансових звітів	Поточний (щоденний / щотижневий)	Миттєва реакція: перегляд планів, сигнал менеджерам про відхилення
Система стратегічних тригерів	Виявлення критичних відхилень і ризиків до настання наслідків	Аналітичні сигнали з фінансових, ринкових і операційних даних	Динамічний (у міру змін зовнішнього середовища)	Активування кризових або коригувальних планів, перезапуск стратегічних ініціатив

1	2	3	4	5
Контроль стратегічних програм і проектів	Аналіз виконання стратегічних ініціатив щодо термінів, вартості, результатів	Дані керівників проєктів, внутрішні аналітичні звіти	Залежно від тривалості проекту (щомісяця, щокварталу)	Зміна команди, уточнення завдань, припинення неефективних проектів
Стратегічна карта	Візуалізація зв'язків між цілями, показниками, ініціативами	Внутрішня управлінська звітність, дані з BSC	Довгостроковий (річний цикл)	Корекція системи цілей, уточнення причинно-наслідкових зв'язків
Звіт про відхилення	Формалізований документ із аналізом причин невідповідностей	Аналітичні висновки департаментів, проєктні звіти	Після кожного контрольного періоду	Прийняття конкретних управлінських рішень: зміна планів, оновлення KPI
Коригувальні сесії	Інституційна форма управлінської реакції на результати контролю	Сукупність усіх контрольних даних, протоколи рішень	За потреби, після виявлення системних відхилень	Вироблення нового плану дій, корекція ресурсів, зміна пріоритетів

Контроль має сенс лише тоді, коли він призводить до управлінських дій.

Процедура корекції реалізації включає чотири кроки:

1. Виявлення відхилення від запланованих параметрів.
2. Аналіз причин – внутрішніх (організаційних, ресурсних) або зовнішніх (ринкових, регуляторних).
3. Управлінська реакція – ухвалення рішення про зміну термінів, фінансування, складу команди, або перегляд цілей.
4. Повторна перевірка – оцінка ефективності вжитих коригувальних дій.

В організаціях високої зрілості контроль не завершується звітом – він автоматично запускає цикл оновлення, у якому кожне відхилення стає джерелом навчання.

Такий підхід перетворює контроль із нагляду на інструмент стратегічного навчання – організація не просто реагує, а вдосконалюється через контроль.

Контроль не повинен бути фінальною дією після реалізації, а має супроводжувати її від початку до кінця. Він інтегрується у стратегічний цикл управління як постійна функція, що забезпечує динамічний баланс між планом і реальністю. Результати контролю не зберігаються в архіві, а стають підставою для нових рішень – перегляду пріоритетів, оновлення програм, уточнення ресурсного забезпечення.

Коли контроль працює правильно, він мінімізує стратегічну інерцію, прискорює управлінську реакцію, формує культуру відповідальності, робить стратегічний процес безперервним.

Отже, інструменти стратегічного контролю – це система сенсорів і регуляторів стратегічного процесу. Вони потрібні не для того, щоб фіксувати помилки, а щоб забезпечувати кероване майбутнє. У зрілих організаціях стратегічний контроль перетворюється на інтелектуальний механізм самокорекції, що підтримує сталість курсу, адаптивність і стратегічну єдність усіх рівнів управління.

9.4. Виявлення відхилень і корекція стратегії

Жодна стратегія не реалізується в незмінному або сталому середовищі. Між початковим планом і фактичними результатами завжди виникає зона стратегічного розриву – відстань між задумом і тим, що відбувається насправді. Цей розрив не є аномалією; це природна властивість стратегічного процесу, у якому постійно діють нові фактори – ринкові, технологічні, поведінкові, політичні.

Стратегічне відхилення – це сигнал про зміну умов, у яких початкові припущення більше не відповідають дійсності.

Завдання менеджменту полягає не у пошуку винних, а у виявленні глибини й типу відхилення, щоб відкоригувати стратегічний курс без руйнування системи. Тому важливо розрізняти:

1. тимчасові операційні відхилення, які усуваються на рівні поточних дій;
2. структурні відхилення, що свідчать про порушення зв'язку між стратегією і ресурсною базою;
3. стратегічні відхилення, які означають, що сама логіка стратегії потребує перегляду.

Тобто ключове питання не в тому, чи є відхилення, а в тому, чи є вони симптомом необхідності еволюції стратегії.

Механізми виявлення стратегічних відхилень. Виявлення відхилень – це не звітна процедура, а постійне стратегічне спостереження, у якому поєднано аналітику, інтуїцію й управлінський досвід. До числа таких механізмів слід віднести наступні:

1. Система «слабких сигналів». Організація, що мислить стратегічно, повинна вміти розпізнавати не лише очевидні показники (продажі, витрати, KPI), а й слабкі сигнали – непрямі ознаки майбутніх проблем: зміну поведінки клієнтів, втрату талановитих працівників, появу нових технологічних стандартів, нехарактерні коливання в галузі тощо. Такі сигнали попереджають про переломні моменти.

2. Аналітичні джерела виявлення стратегічних відхилень. До їх числа належать: дані стратегічного контролю (звітність, панелі, тригери), порівняльний аналіз результатів (бенчмакінг) із конкурентами чи кращими практиками, ринкові та клієнтські індикатори (динаміка попиту, рівень

задоволення), сигнали від партнерів, постачальників, інвесторів, внутрішні показники адаптивності (швидкість прийняття рішень, оборот персоналу, інноваційна активність).

3. Інституційні «сенсори». Для системного спостереження створюються: стратегічні комітети при радах директорів; аналітичні відділи стратегічного офісу; внутрішній аудит стратегії – перевірка, чи зберігається узгодженість дій зі стратегічними орієнтирами; стратегічні зворотні сесії – короткі зустрічі, де збираються слабкі сигнали з усіх рівнів.

Усі ці інструменти виконують одну функцію – своєчасно зафіксувати зміни, які можуть вплинути на здатність організації досягти мети.

Виявити відхилення – це лише перший крок. Головне – інтерпретувати його правильно. Залежно від масштабів і наслідків, стратегічні відхилення потребують різних управлінських дій. Процес управлінської реакції складається з п'яти фаз:

1. Діагностика. Визначення характеру відхилення – локальне (в межах програми) чи системне (торкається всієї стратегії).

2. Прогнозування наслідків. Оцінка потенційних ризиків «ефекту доміно»: як одна проблема може викликати інші.

3. Формування варіантів дій. Розробка декількох сценаріїв реагування – від косметичних до глибинних.

4. Ухвалення рішення. Залучення стратегічної ради, топ-менеджменту, експертів; пріоритет – швидкість і чіткість комунікації.

5. Виконання та комунікація. Донесення суті рішення до всіх рівнів, щоб уникнути «інформаційного вакууму» і демотивації персоналу.

Успішна організація відрізняється тим, що має вбудований рефлекс швидкої реакції: між появою сигналу і дією проходить мінімум часу.

Щоб діяти послідовно, компанія повинна класифікувати відхилення і для кожного типу мати стандартну управлінську відповідь (табл. 9.8). Це дає змогу уникнути хаотичних рішень і підтримувати стратегічну узгодженість.

Корекція не є одноразовою дією – це цілісний процес переосмислення й оновлення стратегічних рішень. У практиці міжнародних компаній виділяють чотири рівні корекції стратегії:

– ресурсна корекція – зміна обсягів і напрямів фінансування, оновлення інвестиційних пріоритетів;

– організаційна – модифікація структури управління, оптимізація потоків комунікацій, підсилення проектних офісів;

– тактична – перегляд стратегічних ініціатив, скорочення чи розширення портфеля проектів;

– концептуальна – зміна стратегічної логіки: переосмислення бізнес-моделі, переходи на нові ринки, редизайн позиціювання бренду.

Ефективна корекція має дві ознаки:

– вона зберігає стратегічну ідентичність, не руйнуючи основної мети;

– вона оновлює засоби досягнення, не втрачаючи темпу.

Таблиця 9.8. Типи стратегічних відхилень і управлінська реакція

Тип відхилення	Сутність	Типова управлінська реакція	Очікуваний ефект
Операційне	Тимчасові збої у виконанні окремих програм, затримки, незначні перевищення витрат	Локальне втручання: зміна виконавців, уточнення графіка, перерозподіл ресурсів	Відновлення темпу реалізації без зміни курсу
Структурне	Порушення балансу між стратегією і внутрішніми можливостями (кадри, процеси, технології)	Організаційна перебудова: оновлення структур, заміна управлінських ланок, підсилення компетенцій	Відновлення узгодженості між стратегією та ресурсною базою
Культурно-поведінкове	Опір змінам, зниження залученості, демотивація	Мотиваційна й комунікаційна програма, участь керівництва, оновлення корпоративних цінностей	Повернення стратегічної енергії та довіри
Ринкове / зовнішнє	Зміна кон'юнктури, технологічні прориви, дії конкурентів	Корекція портфеля стратегічних ініціатив, адаптація продуктів, оновлення партнерських зв'язків	Підтримання конкурентоспроможності без втрати позиції
Стратегічне (системне)	Втрата релевантності самої стратегії, невідповідність ринку чи моделі бізнесу	Перегляд стратегічної карти, переосмислення бачення, формування нової стратегії	Вихід на оновлений стратегічний цикл

Успішність корекції визначається не масштабом змін, а їх якістю. Ключові критерії:

– швидкість реакції – час від фіксації відхилення до прийняття рішення;

– збалансованість дій – мінімум дестабілізації при максимальному ефекті;

– системність – узгодженість рішень між підрозділами та програмами;

– результативність – усунення причин, а не симптомів відхилення;

– навчальний ефект – засвоєні уроки, що зміцнюють організаційну пам'ять.

Саме ці показники відрізняють стратегічну корекцію від хаотичної реакції.

Організація, яка здатна вчасно виявити відхилення, осмислити їх і відреагувати, перетворює стратегію на живу систему, що вміє навчатися. Так народжується динамічна стійкість – властивість компанії залишатися послідовною, навіть коли світ навколо радикально змінюється.

Стратегічна адаптація – це не кінець реалізації, а початок нового циклу стратегування, у якому досвід стає джерелом нових рішень. У цьому полягає справжній професіоналізм стратегічного управління – бачити зміни раніше за інших і діяти швидше за конкурентів.

9.5. Стратегічне лідерство та залучення персоналу у процес реалізації

Стратегічне лідерство – це здатність вищого керівництва формувати бачення, мобілізувати людей і спрямовувати ресурси на досягнення стратегічних цілей. У фазі реалізації стратегії лідерство стає практичним управлінським інструментом, який перетворює стратегічні орієнтири на конкретні дії, рішення та поведінкові моделі персоналу.

Ключова роль стратегічного лідера полягає у створенні спільного сенсу дії: щоб працівники не просто виконували завдання, а розуміли, для чого саме вони це роблять і як це пов'язано з майбутнім організації. Саме тому лідерство є провідним чинником стратегічної узгодженості, що забезпечує рух організації єдиним курсом навіть у мінливому середовищі.

У процесі реалізації стратегії стратегічне лідерство проявляється через низку управлінських функцій:

– комунікаційна функція – передача бачення, пояснення логіки змін, усунення інформаційного вакууму;

– мотиваційна функція – створення системи заохочень і морального стимулювання до досягнення стратегічних результатів;

– координаційна функція – узгодження дій різних підрозділів і рівнів управління;

– інноваційна функція – стимулювання ініціативи, підтримка експериментів, формування культури пошуку рішень;

– культурно-ціннісна функція – трансляція корпоративних принципів, які визначають стратегічну поведінку персоналу.

Ефективний стратегічний лідер поєднує аналітичну компетентність (здатність оцінювати ситуацію) і емоційну компетентність (здатність впливати на людей).

Дослідження показують, що стратегічне лідерство базується не на формальній владі, а на впливі через довіру і приклад. У сучасних умовах виділяють кілька типових моделей лідерської поведінки під час реалізації стратегії (табл. 9.9).

Таблиця 9.9. Поведінкові моделі стратегічного лідера

Тип поведінкової моделі лідера	Ключові риси	Роль у реалізації стратегії
Візіонер	Створює образ майбутнього, надихає, транслює сенс	Формує стратегічне бачення і мобілізує команду
Координатор	Вибудовує взаємодію підрозділів, контролює баланс інтересів	Забезпечує узгодженість дій у реалізації програми
Комунікатор	Пояснює цілі, знімає опір, підтримує діалог	Підтримує інформаційний потік і залученість персоналу
Реформатор	Ініціює зміни, оновлює структуру і процеси	Забезпечує адаптивність організації
Ментор	Підтримує розвиток підлеглих, ділиться досвідом	Формує кадрову наступність і стратегічну зрілість

Ці моделі не є взаємовиключними – успішний стратегічний лідер гнучко переходить між ними, залежно від етапу реалізації стратегії.

Жодна стратегія не реалізується без участі людей, які її виконують. Залучення персоналу означає не просто присутність у процесі, а внутрішню включеність працівників у досягнення стратегічних цілей. Високий рівень залученості забезпечує:

- краще розуміння стратегічних пріоритетів;
- ініціативність і відповідальність за результат;
- узгодженість між особистими та організаційними цілями;
- зниження опору змінам і підвищення лояльності.

Залучення персоналу – це енергетичний капітал стратегії, який конвертує управлінські рішення в реальні результати.

Сучасні компанії використовують такі механізми залучення персоналу до стратегічного процесу:

– Комунікаційна відкритість – регулярне інформування про стратегічні цілі, хід реалізації, досягнення.

– Участь у стратегічних проєктах – включення працівників до тимчасових міжфункціональних команд.

– Система ініціатив – збір пропозицій від співробітників щодо покращення реалізації.

– Каскадування стратегічних цілей – переклад глобальних орієнтирів у зрозумілі завдання кожного рівня.

– Навчання і розвиток – підготовка кадрів до нових ролей, які вимагає стратегічна трансформація.

– Мотиваційне підкріплення – прив'язка системи винагород до досягнення стратегічних KPI.

Відзначимо, що між лідерством і залученням існує взаємна детермінація (табл. 9.10): лідер створює середовище довіри, а залучений персонал підсилює авторитет лідера.

Таблиця 9.10. Взаємозв'язок стратегічного лідерства та залучення персоналу

Компонент стратегічного лідерства	Механізм впливу на залучення	Результат для реалізації стратегії
Бачення і цінності	Формують спільний смисловий орієнтир	Узгодженість дій і рішень
Комунікація	Забезпечує прозорість і довіру	Зменшення опору змінам
Підтримка ініціатив	Стимулює участь у стратегічних проектах	Зростання інноваційності
Визнання досягнень	Підсилює мотивацію і відповідальність	Підвищення якості виконання
Наставництво і розвиток	Розширює управлінську компетентність персоналу	Підготовка до стратегічних ролей у майбутньому

Таким чином, стратегічне лідерство є каталізатором залучення, а залученість персоналу – гарантією життєздатності стратегії.

Для підтримки сталого стратегічного розвитку необхідно створювати систему відтворення лідерства. Вона включає:

– виявлення потенційних лідерів серед менеджерів і фахівців;

– програми лідерського розвитку (стратегічні сесії, навчальні кейси, ротації);

– менторинг і коучинг, спрямовані на формування стратегічного мислення;

– інституційну підтримку – стратегічні комітети, лідерські клуби, програми наступності;

– оцінювання лідерського впливу – через рівень залученості, ефективність команд, якість рішень.

Стратегічне лідерство є ключовим механізмом перетворення стратегії з плану на дію. Без нього організація має лише документи; із ним – спроможність діяти узгоджено й натхненно. Залучення персоналу – це показник глибини стратегічного лідерства. Коли люди не просто знають цілі, а визнають їх своїми, стратегія набуває організаційної сили. Саме так формується стратегічна організаційна культура, де кожен працівник є співтворцем майбутнього.

Питання для самоконтролю

1. Що таке реалізація бізнес-стратегії?
2. Які механізми забезпечують впровадження стратегії?
3. Як організаційна структура впливає на стратегію?
4. Яку роль відіграє корпоративна культура?
5. Що таке стратегічний контроль?
6. Які показники використовують для контролю?
7. Що таке збалансована система показників?
8. Як виявляють стратегічні відхилення?
9. Коли потрібна корекція стратегії?
10. Яка роль стратегічного лідерства?

ТЕМА 10. БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПЕРЕДОВИХ КОМПАНІЙ СВІТУ

План лекції

10.1. Кейс-аналіз провідних світових корпорацій через призму стратегічних архетипів.

10.2. Порівняльний аналіз стратегій технологічних, промислових та сервісних компаній.

10.3. Уроки для українського бізнесу на основі аналізу світових стратегій.

10.1. Кейс-аналіз провідних світових корпорацій через призму стратегічних архетипів

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін бізнес-середовища кейс-аналіз є дієвим інструментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Він допомагає компаніям адаптуватися, оцінювати ризики та формувати ефективні стратегії розвитку.

Кейс-аналіз – це метод дослідження конкретної управлінської ситуації (кейсу) з метою виявлення проблем, аналізу причин їх виникнення та пошуку оптимальних стратегічних рішень. Він ґрунтується на реальних або змодельованих прикладах бізнес-практики.

Його основне призначення полягає у наступному:

– формування стратегічного мислення керівників;

– оцінка ефективності існуючої бізнес-стратегії;

– розробка нових стратегічних альтернатив;

– навчання прийняттю рішень в умовах невизначеності.

Тобто по суті, кейс-аналіз – це практичний інструмент стратегічного управління, який дозволяє через аналіз конкретних ситуацій формувати, оцінювати та вдосконалювати бізнес-стратегії.

Метою кейс-аналізу провідних світових корпорацій через призму стратегічних архетипів є не опис їх стану чи діяльності, а виділення стратегічних архетипів глобального лідерства та порівняти їх за ключовими параметрами результативності, гнучкості та масштабованості.

Результатом є інструментальний шаблон для аналізу будь-якої корпорації через призму архетипів.

В сучасному бізнес-середовищі можна виділити 4 основні стратегічні архетипи компаній:

– інноваційно-екосистемний – створення й централізоване управління, узгодження та координація платформ/екосистем, мережеві ефекти, дизайн цінності навколо даних і продукт-сервісних зв’язок;

– операційно-ефективний – дисципліна витрат, ощадливий підхід (lean)/безперервне удосконалення (kaizen), масштабування через процесну майстерність і ланцюги постачання;

– соціально-ціннісний (сталий) – інтеграція цілей сталого розвитку, довіри та регуляторної легітимності в бізнес-логіку; монетизація через репутаційний й регуляторний капітал;

– портфельний управляючий – керування диверсифікованим портфелем бізнесів, капітал-алокація, M&A, стратегічна перебудова портфеля.

Нижче подано детальну характеристику архетипів стратегічного лідерства, притаманні світовим корпораціям, із чітким переліком компаній, що їх репрезентують та обґрунтуванням, чому саме вони туди віднесені.

1. Інноваційно-екосистемний архетип.

Приклади: Apple, Microsoft, Amazon, Google (Alphabet), Tencent, Alibaba, NVIDIA.

Сутність архетипу: формування платформ і цифрових екосистем, у межах яких компанія створює не лише продукт, а архітектуру середовища, у якому інші створюють додану цінність.

Ключові принципи: інноваційна культура, мережеві ефекти, здатність до постійної реконфігурації бізнес-моделі.

Обґрунтування:

– Apple – класичний зразок інтегрованої екосистеми «пристрій + ПЗ + сервіси + бренд», що створює ефект «прив'язки» і формує понад 40% операційної маржі в індустрії;

– Microsoft – трансформація від ліцензійної моделі до платформи Azure + Office 365 + LinkedIn + Copilot: системне керування сервісами на базі ШІ;

– Amazon – бізнес побудований на принципі «екосистеми масштабування»: рітейл → AWS → Prime → Alexa → Logistics → Advertising;

– Alphabet (Google) – модель екосистеми, керованої даними: зв'язок пошуку, реклами, YouTube, Android, Maps, Cloud, що утворює замкнений цикл даних;

– Tencent, Alibaba – східноазійські архетипи мережевої синергії: соціальні платформи, платежі, маркетплейси, фінтех.

– NVIDIA – екосистема апаратно-програмної платформи для AI/ML; стратегічна інтеграція партнерів через CUDA-середовище.

Ці компанії – «архітектори цифрових світів», які створюють стандарти галузі, а не просто реагують на них.

2. Операційно-ефективний архетип.

Приклади: Toyota, IKEA, Inditex (Zara), McDonald's, Southwest Airlines, Foxconn, DHL.

Сутність архетипу: фокус на операційній досконалості, масштабованих процесах, зниженні вартості одиниці продукції при збереженні якості.

Ключові принципи: ощадливе виробництво, безперервне вдосконалення, досконаліть ланцюга постачання, стандартизоване відтворення.

Обґрунтування:

– Toyota Motor Corporation – світовий еталон lean-підходу (TPS); система навчання, виробництво точно за часом (Just-in-Time), кайдзен; стабільний прибуток при мінімальних відхиленнях;

– IKEA – логістична стратегія зниження витрат і оптимізації виробничо-дистрибутивного ланцюга, що дозволяє підтримувати низькі ціни при високій маржі;

– Inditex (Zara) – модель «ланцюга постачання швидкої моди»: цикл «дизайн-виробництво-поставка» 10–14 днів, інтегровані дані попиту;

– McDonald's – стандартизований досвід і модульна модель франчайзингу як форма операційної гнучкості;

– Southwest Airlines – найнижчі витрати на одиницю перевезення при стабільній прибутковості, єдина модель літака → спрощення процесів;

– Foxconn, DHL – логістично-виробничі системи, що досягають ефективності за рахунок масштабів і цифрової операційної аналітики.

Це «архітектори ефективності»: вони створюють системи, у яких перевага формується з дисципліни, точності й стандартизації.

3. Соціально-ціннісний (сталий) архетип.

Приклади: Unilever, Patagonia, Danone, Novo Nordisk, Interface, Tesla (частково), Starbucks.

Сутність архетипу: бізнес-стратегія, у якій цінності, сталість і етика стають джерелом конкурентної переваги.

Ключові принципи: інституціональна довіра, репутаційний капітал, довготривала стійкість за рахунок лояльності й ESG-інтеграції.

Обґрунтування:

– Unilever – стратегія «План сталого способу життя»: 70 % брендів з ESG-позиціонуванням (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) забезпечують 80 % росту компанії;

– Patagonia – принцип «Не купуйте цю куртку»: екологічна етика як основа бренду, передача власності на користь природоохоронного фонду;

– Danone – подвійна місія: фінансові результати + здоров'я людей; сертифікація B-Corp (корпорація суспільної користі);

– Novo Nordisk – фокус на соціальній користі (боротьба з діабетом), інвестиції у сталу фармацевтику;

– Interface – лідер у «виробництві з від'ємним вуглецевим балансом», стратегія «Повернути клімат»;

– Starbucks – ціннісно-орієнтована стратегія залучення персоналу й ком'юніті; соціальний капітал як частина продукту;

– Tesla – гібрид: проривна інновація, але з ESG-місією (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) («сталий транспорт»).

Це «архітектори довіри»: вони переводять цінності у бізнес-модель, монетизуючи репутаційну легітимність.

4. Портфельний архетип (капітал-оркестратор).

Приклади: Berkshire Hathaway, Alphabet (як холдинг), SoftBank Group, Nestlé, LVMH, Tata Group, General Electric (у класичній моделі).

Сутність архетипу: стратегія управління портфелем бізнесів, баланс диверсифікації, синергій і алокації капіталу.

Ключові принципи: створення вартості не в межах одного продукту, а через динамічну архітектуру портфеля.

Обґрунтування:

– Berkshire Hathaway – парадигма «конгломерату вартісного інвестування»: створення синергій через фінансову дисципліну, децентралізоване управління;

– SoftBank Group – стратегія «Фонд бачення»: побудова портфеля стартапів майбутнього (штучний інтелект, робототехніка, мобільність);

– LVMH – портфель брендів класу люкс із сильною інтеграцією брендів, централізований контроль капіталу й диференційований маркетинг.

– Nestlé – керування десятками брендів через оптимізацію портфеля та зосередження на сегменті здоров'я та добробуту;

– Tata Group – багатогалузевий конгломерат (метали, авто, інформаційні технології, хімія, споживчі товари), що використовує спільні фінансові та культурні ресурси;

– Alphabet – модель холдингу, де основний бізнес (Google) фінансує експериментальні напрямки (Waymo, Verily, DeepMind).

Це «архітектори капіталу»: вони оперують не продуктом, а портфелем, управляють грошовими потоками як системою стратегічних опціонів.

В таблицях 10.1-10.7 узагальнено результати кейс-аналізу провідних світових корпорацій через призму стратегічних архетипів.

Таблиця 10.1. Узагальнююча матриця відповідності архетипів та компаній

Архетип	Типові корпорації	Ключове джерело переваги	Рівень стратегічної гнучкості	Форма реалізації
Інноваційно-екосистемний	Apple, Microsoft, Amazon, Google, Tencent, Alibaba, NVIDIA	Технологічна архітектура, дані, інноваційна культура	Дуже високий	Екосистеми, платформи
Операційно-ефективний	Toyota, IKEA, Inditex, McDonald's, Southwest, DHL	Процеси, стандартизація, логістика	Середній	Lean, Kaizen, franchising excellence
Соціально-ціннісний	Unilever, Patagonia, Danone, Novo Nordisk, Starbucks, Interface	Репутація, довіра, ESG-інтеграція	Середньо-високий	Сталий розвиток, етичні бренди
Портфельний	Berkshire Hathaway, SoftBank, LVMH, Nestlé, Tata Group, Alphabet	Капітал-алокація, синергії, диверсифікація	Високий	Конгломерат, інвестиційний холдинг

Таблиця 10.2. Стратегічні орієнтири та джерела переваги

Параметр	Інноваційно-екосистемний	Операційно-ефективний	Соціально-ціннісний	Портфельний оркестратор
Стратегічні наміри	Нові ринки, мережеві ефекти	Лідерство у витратах/якості	Довіра, сталість, вплив	Створення вартості через портфель
Джерело переваги	Дані, платформи, R&D	Процеси, ланцюги, масштаби	Репутація, ESG-компетенції	Капітал-алокація, синергії
Фокус управління	Екосистеми, API, партнери	Операційна досконалість	Сталий ланцюг вартості	Дисципліна інвестрішень
Тип інновацій	Радикальні/ цифрові	Поступові/ процесні	Соціальні/ продуктові	Структурні (M&A, carve-outs)

Чотири архетипи демонструють різні «логіки сили»:

– інноваційно-екосистемний – виграє за рахунок швидкості змін та інтеграції технологій;

– операційно-ефективний – через дисципліну процесів і витрат;

– соціально-ціннісний – через довіру й сталість;

– портфельний – через фінансову гнучкість і баланс ризиків.

Кожен архетип поєднує унікальне джерело вартості з власним ризик-профілем (табл. 10.3); немає «універсальної» стратегії.

Таблиця 10.3. VRIO-профіль архетипів

Ресурс/компетенція	Інноваційно-екосистемний	Операційно-ефективний	Соціально-ціннісний	Портфельний
Технологічна платформа/дані	+++	++	+	++
Процесна майстерність (lean)	++	+++	++	++
Репутаційний/регуляторний капітал	++	++	+++	++
Капітал-алокація/M&A	++	+	++	+++
Організаційна здатність до оркестрації	+++	++	++	+++

Примітка. Оцінка: + слабко … +++ сильно)

Порівняння архетипів показує, що компанії за певного типу мають:

– інноваційно-екосистемні – найцінніші нематеріальні активи (дані, культура, платформа);

– операційно-ефективні – найкращу організованість і повторюваність процесів;

– соціально-ціннісні – унікальний, але крихкий репутаційний капітал;

– портфельні – найвищу спроможність до перерозподілу ресурсів.

Цінність стратегічних ресурсів прямо пов’язана з типом системи управління, а не лише з галуззю.

Система показників архетипів повинна збалансовуватись для отримання кращих результатів (табл. 10.4).

Таблиця 10.4. Збалансована система показників архетипів

Перспектива	Інноваційно-екосистемний	Операційно-ефективний	Соціально-ціннісний	Портфельний
Фінанси	Висока маржа на масштабі платформи; волатильність на етапах S-кривих	Стабільна маржа через витрати; чутливість до сировини	Помірна маржа; нижчий ризик санкцій/штрафів	ROIC > WACC через ротацію активів
Клієнти	Lock-in, NPS за рахунок екосистеми	Надійність, ціна-якість	Лояльність через цінності	Різні сегменти через портфель
Процеси	R&D цикл, продукт-маркет-фіт	OEE, TQM, SC excellence	«Зелений» дизайн, прозорість	Синергії, спільні сервіси
Навчання/ зростання	Культура експериментів	Безперервне вдосконалення	Етика й лідерство	Talent & deal-making

У кожного архетипу своя «фінансова логіка»:

– інноваційно-екосистемний орієнтується на маржу та масштабування через платформи;

– операційно-ефективний – на контроль витрат і стабільність потоків;

– соціально-ціннісний – на баланс прибутку і соціальної віддачі;

– портфельний – на ефективність капіталу (ROIC, TSR).

Кожна стратегія має власну систему вимірювання успіху, і метрики несумісні між архетипами.

Водночас для архетипів характерний різний рівень показників швидкості та гнучкості рішень, а також стійкість до криз (табл. 10.5).

Таблиця 10.5. Матриця гнучкості та стійкості

Показник	Інноваційно-екосистемний	Операційно-ефективний	Соціально-ціннісний	Портфельний
Швидкість рішень	Висока	Середня	Середня	Висока (на рівні портфеля)
Гнучкість моделі	Дуже висока	Обмежена	Середня	Висока між бізнесами
Стійкість до шоків	Середня (залежить від платформи)	Висока операційна	Висока репутаційна	Висока через диверсифікацію

Як бачимо:

– інноваційно-екосистемні – найгнучкіші, але нестійкі до збоїв;

– операційно-ефективні – найстійкіші, але повільні;

– соціально-ціннісні – середня швидкість, висока довіра;

– портфельні – гнучкість на рівні системи, не окремих бізнесів.

У стійких корпорацій завжди існує компроміс: *гнучкість знижує стабільність, стабільність – гнучкість.*

Таблиця 10.6. Профіль ризиків і типові антиризикові механізми

Ризик	Інно-екосистемний	Опер-ефективний	Соц-ціннісний	Портфельний
Технологічний/ платформний	Дуже високий → «двошвидкісний IT», модульність	Низько-середній → резервні процеси	Середній → «відповідальні технології»	Середній → розподіл по активам
Регуляторний/ ESG	Високий у даних/антитраст	Середній (постачання)	Низький (проактивна відповідність)	Середній (різні юрисдикції)
Ланцюг постачання	Середній	Високий → постачання з двох джерел	Середній	Середній
Репутаційний	Середній → прозорість	Середній	Низький	Середній
Фінансовий (ліквідність)	Середній	Низький	Низький	Середній/ низький

Кожен архетип має власну «зону вразливості»:

– інноваційні – технологічні та регуляторні ризики;

– операційні – ланцюгові;

– соціальні – репутаційні;

– портфельні – фінансові.

Ефективна стратегія – це не уникнення ризиків, а балансування їх через архітектуру бізнесу.

Таблиця 10.7. Рушії зростання

Архетип	Основні важелі масштабування
Інноваційно-екосистемний	Ефекти мережі, API-економіка, розширення списку комплементарних послуг
Операційно-ефективний	Геоекспансія однакової моделі, автоматизація, вертикальна інтеграція
Соціально-ціннісний	Преміалізація через довіру, доступ до «зеленого» капіталу, партнерства з урядами/НУО
Портфельний	Придбання/відсікання бізнесів, рефокус на ядро, спільні платформи бек-офісу

Механізми росту прямо залежать від суті архетипу:

– інноваційно-екосистемні – ростуть за рахунок мережевих ефектів і нових платформ;

– операційно-ефективні – за рахунок масштабування стандартів і геоекспансії;

– соціально-ціннісні – через довіру, сталість і партнерства;

– портфельні – через придбання, синергії та перерозподіл капіталу.

Формула успіху кожного архетипу – збіг між рушіями зростання та системою управління ресурсами.

По суті, стратегічні архетипи – це різні способи конструювання конкурентної переваги: одні через інновацію, інші через ефективність, треті через цінності, четверті через капітал.

Хоча у реальному світі успішні корпорації комбінують елементи всіх чотирьох, формуючи власне «ДНК стратегічного лідерства»:

– для інноваційно-екосистемних: акцент на архітектурі платформи й петлях даних;

– для операційно-ефективних: стандартизація процесів і операційні метрики;

– для соціально-ціннісних: ціннісні зобов'язання вбудовані в продукт і легітимність як актив;

– для портфельних: алокація капіталу і ритм портфельних рішень.

Таким чином, можна стверджувати, що світові корпорації розвиваються не за галузевою логікою, а за стратегічною. Найбільш успішні корпорації комбінують 2–3 логіки одночасно: Apple має риси сталості, Unilever – цифрової екосистемності, Nestlé – застосовує ESG-підхід у портфельному управлінні. Для українських компаній це означає: орієнтуватися не на копіювання Apple чи Toyota, а на вибір архетипу, який відповідає їх контексту зрілості, ресурсів і ринку.

10.2. Порівняльний аналіз стратегій технологічних, промислових та сервісних компаній

Сучасні компанії суттєво відрізняються від аналогічних, що функціонували 10 років потому або ж навіть 6-7 років, до початку поширення пандемії Covid-19. Бізнес-середовище здійснило справжній ривок у бік оцифрування бізнесів і технологізація стала відігравати надзвичайну роль і для масштабування діяльності, і для розробки бізнес-стратегій зокрема, проте й викликала нові загрози та потреби забезпечення кібербезпеки.

В сучасному світі роль технологічних, промислових та сервісних компаній є доволі значною: якщо перші – формують тенденції розвитку бізнесу, то завдяки промисловим і сервісним компаніям ці тенденції стають реальністю.

Відтак, порівняльний аналіз стратегій технологічних, промислових та сервісних компаній покликаний виявити відмінності та спільні закономірності стратегічного управління у цих трьох секторах глобальної економіки, а також показати, як відмінності у природі продукту, клієнта й капіталу формують різні стратегічні моделі.

В таблиці 10.8 представлені передові компанії обраних напрямків і коротка характеристика стратегічних питань, на яких вони зосередили

найбільшу увагу, що і призвело до успіху. В наступних таблицях 10.9-10.13 представлено результати порівняльного аналізу реалізованих ними стратегій.

Таблиця 10.8. Вибір репрезентативних компаній

Сектор	Типові корпорації	Коротка характеристика стратегічного фокусу
Технологічний	Apple, Microsoft, Alphabet (Google), NVIDIA	Інноваційно-екосистемні моделі, мережеві ефекти, цифрові платформи, швидкість змін
Промисловий	Toyota, Siemens, General Electric, ArcelorMittal	Операційна досконалість, інтеграція ланцюга вартості, індустріальні інновації, сталість
Сервісний	Marriott International, FedEx, Accenture, Airbnb	Клієнтоцентричність, стандартизація сервісу, гнучкість і партнерські екосистеми

Таблиця 10.9. Загальні стратегічні орієнтири

Параметр	Технологічні	Промислові	Сервісні
Головна мета	Створення нових ринків через інновації та дані	Оптимізація виробництва, масштабна ефективність	Максимізація клієнтського досвіду й лояльності
Джерело конкурентної переваги	Інтелектуальна власність, алгоритми, екосистеми	Капітал, технології, логістика, якість	Персонал, бренд, сервіс-дизайн
Тип продукту	Нематеріальний, швидко оновлюваний	Матеріальний, капіталомісткий	Нематеріальний, персоналізований
Темп інновацій	Дуже високий, радикальний	Поступовий, процесний	Помірний, поведінковий
Горизонт планування	3–5 років (швидкі цикли)	10–15 років (капітальні інвестиції)	5–7 років (ринкові цикли)

Технологічні компанії мислять категоріями інновацій і часу, промислові – ресурсів і стабільності, сервісні – клієнтів і досвіду. Різниця у джерелах конкурентних переваг визначає і структуру стратегічного мислення:

– технофірми будують бізнес навколо новизни та швидкості змін;

– промислові – навколо ефективності ланцюга вартості;

– сервісні – навколо довіри й емоційної прив'язаності клієнта.

Отже, часова динаміка стратегій: технологічні – короткий цикл, промислові – довгий, сервісні – середній, але гнучкий.

Таблиця 10.10. Стратегічна архітектура та інструменти

Елемент	Технологічні	Промислові	Сервісні
Бізнес-модель	Платформна, багатостороння (B2B2C)	Вертикально інтегрована	Мережево-франчайзингова або партнерська
R&D і інновації	Внутрішні + відкриті інновації, ШІ, лабораторії даних	Процесні інновації, автоматизація, зелені технології	Сервісні інновації, CRM, цифровий досвід
Ключові ресурси	Таланти, IT-інфраструктура, дані	Заводи, логістика, патенти	Людський капітал, бренд, клієнтська база
Оргструктура	Мережево-модульна	Ієрархічно-матрична	Децентралізована, сервіс-кластери
Стратегічні інструменти	OKR, agile-підхід, дорожні карти розвитку продуктів	Lean, Six Sigma, TQM, CAPEX-планування	KPI-матриці, сервісні стандарти, NPS

Тут чітко видно, що форма організації та набір інструментів відображають суть бізнес-моделі:

– технологічні компанії використовують гнучкі та проєктні структури, що дозволяють швидко масштабувати інновації;

– промислові – опираються на ієрархічно-матричні системи, які забезпечують контроль над капіталом і якістю;

– сервісні – діють через мережеві або франчайзингові структури, що гарантують одночасно стандарти й адаптивність.

Інструментальний акцент зміщується від управління за цілями та ключовими результатами і гнучкого управління у технологічних до ощадливого виробництва та методології «Шість сигм» у промислових до ключових показників ефективності та індексу споживчої лояльності у сервісних компаній.

Таблиця 10.11. Balanced Scorecard (типові метрики)

Перспектива	Технологічні	Промислові	Сервісні
Фінансова	ROIC від інтелектуальної власності, recurring revenue, ріст капіталізації	EBITDA-margin, OEE, cash-to-cash cycle	RevPAR, CLV, ROI від клієнтів
Клієнтська	NPS, adoption rate, time-to-value	Частка ринку, якість постачань	Лояльність, задоволення, повторні продажі
Внутрішні процеси	Швидкість релізів, time-to-market	Виробничі дефекти, downtime	Час обслуговування, стандарти сервісу
Навчання/ розвиток	IT-таланти, R&D інвестиції	Продуктивність праці, знання інженерів	Навчання персоналу, культура гостинності

Порівняння BSC показує, як кожен сектор вимірює успіх:

– технологічні компанії фокусуються на зростанні й інноваційній віддачі (повторні доходи, ринок користувачів, швидкість релізів);

– промислові – на ефективності активів (прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA), загальна ефективність обладнання (OEE), дефекти, запаси);

– сервісні – на якості взаємодії з клієнтом (дохід на один доступний номер (RevPAR), пожиттєва цінність клієнта (CLV), лояльність, швидкість обслуговування).

Різниця у логіці BSC визначає і тип культури: результатна – процесна – партнерська, відповідно до секторів.

Таблиця 10.12. Матриця гнучкості та стійкості

Показник	Технологічні	Промислові	Сервісні
Швидкість реакції на зміни	Дуже висока	Середня	Висока
Гнучкість моделі	Висока (модульність)	Обмежена (капітальні активи)	Висока (людський фактор)
Стійкість до криз	Середня (технологічні цикли)	Висока (запаси, довгі контракти)	Середня-висока (адаптація попиту)
Бар'єри входу	Нематеріальні (IP, платформи)	Фізичні (заводи, капітал)	Репутаційні, сервісні стандарти

Ця матриця відображає баланс між гнучкістю й стійкістю. Відтак:

– технологічні компанії – надзвичайно мобільні, але вразливі до технологічних збоїв і регуляторних шоків;

– промислові – повільні у змінах, зате найбільш витривалі завдяки запасам капіталу й стабільним ланцюгам постачання;

– сервісні – поєднують гнучкість людського чинника з ризиком репутаційних втрат.

Отже, жоден тип не є домінантним: кожен досягає стійкості своєю логікою – технології через адаптацію, промисловість через контроль, сервіси через довіру.

Коротка характеристика портфельних стратегій компаній для різних секторів економіки:

Технологічні корпорації

– Apple – стратегія диференціації + екосистемна інтеграція (апаратне забезпечення + програмне забезпечення + сервіси);

– Microsoft – модель «Хмарні технології + штучний інтелект + платформи» → довгострокові контракти й регулярні доходи;

– Google (Alphabet) – масштабування через дані, реклама + нові бізнеси (Waymo, DeepMind);

– NVIDIA – стратегія технологічного домінування: контроль архітектури штучного інтелекту.

Промислові корпорації

– Toyota – lean-виробництво, кайдзен, мінімальні запаси.

– Siemens – цифрова індустріалізація: перехід від виробництва до «цифрових індустрій».

– GE (Aerospace) – фокус на високотехнологічних ядрах після реструктуризації портфеля.

– ArcelorMittal – сталість і декарбонізація як нова стратегічна цінність.

Сервісні корпорації

– Marriott International – стратегія глобального брендингу + франчайзинг.

– FedEx – операційна ефективність і цифрова логістика (Smart Logistics).

– Accenture – консалтинг + технологічні сервіси + науково-дослідні лабораторії.

– Airbnb – платформа довіри, гнучкість пропозиції, модель бізнесу з мінімальними власними активами.

В таблиці 10.13 узагальнено відмінності стратегування технологічних, промислових та сервісних компаній.

Таблиця 10.13. Узагальнююча матриця

Критерій	Технологічні	Промислові	Сервісні
Структура вартості	Низькі змінні витрати, висока R&D	Високі постійні витрати, CAPEX	Високі витрати на персонал, маркетинг
Стратегічний ризик	Технологічна застарілість	Циклічність попиту, ресурси	Репутаційний, людський фактор
Темпи росту	Дуже високі	Помірні	Середні
Ключова компетенція	Інновації та дані	Операції та інжиніринг	Клієнтський досвід і гнучкість
Основна форма інтеграції	Платформа	Ланцюг постачання	Партнерська мережа
Механізм масштабування	Мережеві ефекти	Географічне розширення	Франчайзинг/ аутсорсинг

Ця матриця підсумовує системну різницю у вартості, ризиках, темпах і компетенціях:

– технологічні компанії – «економіка масштабів без маси»: низькі змінні витрати, висока інноваційна віддача, але короткий життєвий цикл;

– промислові – «економіка сталісті»: великі активи, повільні інновації, проте стабільність грошових потоків;

– сервісні – «економіка вражень»: найвищі нематеріальні активи (бренд, клієнти, персонал), проте найтонший баланс довіри.

Усі три сектори нині зближуються – технології переходять у сервіси, промисловість цифровізується, сервіси автоматизуються. Це – ключовий стратегічний тренд глобального бізнесу.

Отже, стратегія компанії завжди випливає з природи її продукту, але стійкість – з природи її мислення. Технологічні виграють швидкістю, промислові – структурою, сервісні – людяністю. Для України важливо навчитися поєднувати ці три логіки: технологічну гнучкість, промислову системність і сервісну орієнтацію на клієнта, одночасно рекомендуючи:

- промисловим компанія – упровадження «цифрові операційні процеси» і ESG-підходів;
- сервісним – розбудова платформ і франчайзингових екосистем;
- технологічним – акцент на монетизації інновацій і стратегічному партнерстві.

10.3. Уроки для українського бізнесу на основі аналізу світових стратегій

Український бізнес нині потерпає від багатьох викликів і впливів: воєнна економіка, турбулентність, цифровізація, людський капітал, дефіцит інвестицій і нестабільність ринків. Тому надзвичайно важливо, використовуючи результати аналізу стратегій провідних корпорацій визначитись, які принципи формування та реалізації бізнес-стратегій можна застосувати у вітчизняному контексті, а які – не слід. Слід також розуміти, що йдеться не про копіювання моделей, а про адаптацію стратегічного мислення до українських умов.

Аналіз поведінки стратегічних компаній світу та їхніх дій дозволяє підсумувати ряд ключових уроків для вітчизняного бізнесу в контексті окремих напрямів.

1. Стратегічне бачення та місія.

Світова практика Apple, Unilever, Toyota демонструє, що стратегічне бачення – це не декларативне формулювання намірів, а основа визначення довгострокових пріоритетів, ухвалення управлінських рішень та узгодження діяльності компанії зі стратегічними цілями.

Уроки для України:

- більшість бізнесів мислить коротким горизонтом («заробити зараз»), але успіх приходить від чіткої стратегічної орієнтації – навіть у кризі;
- необхідно формувати місію з соціальною значущістю: українські компанії мають шанс побудувати стратегію на цінностях стійкості, відновлення та інноваційності.

Приклад: «Нова Пошта» – побудувала бренд не лише на логістиці, а на місії забезпечення свободи руху товарів і людей у країні під час війни.

2. Інноваційність та технологічне мислення.

Світові лідери: Amazon, NVIDIA, Siemens, Microsoft – це компанії, які мислять як постійні інноватори, незалежно від галузі.

Уроки для України:

– вихід на міжнародні ринки можливий лише через інноваційні рішення з глобальною масштабованістю (IT-продукти, енерготех, агротех, оборонні технології);

– бізнес має вкладати не лише в «виріб», а в здатність до постійного оновлення – R&D, спільні проєкти з університетами, стартап-інкубатори;

– варто розвивати екосистемний підхід – партнерства, кластери, бізнес-альянси (аналог польських та фінських моделей інноваційних хабів).

3. Операційна досконалість і системність.

Світові лідери: Toyota, IKEA, Inditex, DHL демонструють, що стійкість народжується зі структури процесів.

Уроки для України:

– вітчизняні компанії часто мають хаотичний менеджмент, «ручне управління». Необхідна процесна архітектура – стандарти, регламенти, KPI, системи контролю якості;

– навіть малий бізнес може впроваджувати принципи lean, kaizen, TQM;

– український ринок потребує операційної зрілості: спрощення ланцюгів, цифровізація обліку, автоматизація постачань.

4. Клієнтоцентричність і сервісна стратегія.

Світові лідери: Marriott, Accenture, Starbucks довели, що сервіс – не «додаток», а серцевина стратегії.

Уроки для України:

– бізнес повинен бачити життєвий цикл клієнта, а не разову транзакцію;

– необхідно будувати системи зворотного зв'язку, CRM, сервісні стандарти, емоційний дизайн продукту;

– у поствоєнній економіці переможе той, хто відновить довіру між бізнесом і клієнтом – це нова конкурентна валюта.

5. Людський капітал і стратегічне лідерство.

Світова практика: Amazon, Toyota, Unilever, Accenture – кожна сильна стратегія спирається на сильну культуру.

Уроки для України:

– ключова проблема – не брак ідей, а дефіцит компетентних команд;

– бізнес має інвестувати у внутрішнє навчання, корпоративні академії, програми розвитку лідерів;

– формувати лідерство довіри та відповідальності, а не «влади й контролю».

– «Культура – це стратегія, яка снідає всі інші стратегії».

6. Сталий розвиток і соціальна відповідальність.

Світові компанії: Unilever, Danone, Patagonia довели, що сталий розвиток = стратегічна вигода.

Уроки для України:

– бізнес у країні, що відновлюється, не може бути аполітичним чи асоціальним;

– ESG (Environmental, Social, Governance) стає новим стандартом залучення інвестицій;

– компанії, які інтегрують екологічні, соціальні й управлінські принципи у свої стратегії, матимуть доступ до грантів, фондів та партнерських програм ЄС;

– соціальний імідж – не PR, а інструмент виживання на глобальних ринках.

7. Гнучкість і стратегічна адаптація.

Світові компанії: Tesla, Microsoft, Netflix, Toyota – приклади динамічних стратегій, які змінюються швидше, ніж зовнішнє середовище.

Уроки для України:

– бізнес повинен бути готовим до сценарного планування: від енергетичних криз до військових загроз;

– необхідно розробляти альтернативні стратегії («план В») та постійно проводити ревізію бізнес-моделей;

– перевагу мають малі та середні компанії, які можуть швидко перебудовуватись – їх треба підтримувати через стратегічні альянси та асоціації.

Узагальнимо основні уроки для українського бізнесу з різних векторів розвитку управління (табл. 10.14).

Таблиця 10.14. Концептуальні узагальнення

Вектор розвитку	Суть уроку	Практична дія для українських компаній
Інноваційність	Безперервне оновлення – умова виживання	Створення R&D відділів, участь у програмах Horizon Europe
Операційна системність	Процеси – основа стабільності	Впровадження lean, ERP, BSC
Клієнтоцентричність	Цінність у досвіді клієнта	CRM, зворотний зв'язок, NPS-моніторинг
Лідерство і культура	Команди вирішують більше, ніж стратегічні плани	Інвестиції у навчання, довіра, відкритість
Сталий розвиток	Відповідальність, інвестиції, стійкість	ESG-звіти, соціальні ініціативи
Гнучкість	Сценарне мислення і швидкість реакції	Стратегічні карти ризиків, оновлення стратегії раз на рік

Український бізнес, спираючись на досвід глобальних корпорацій, має перейти від реактивного виживання до проактивного стратегування.

Світові компанії показують: довгострокова стратегія можлива навіть у турбулентності, сила не в масштабі, а в чіткому фокусі, системності й людях, і головне – стратегічна стійкість починається зі зміни мислення власників. Головний урок: не копіювати Захід – а мислити стратегічно, як він. Українська економіка майбутнього потребує не просто бізнесів, а стратегічно зрілих лідерів.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний архетип компанії?
2. Для чого використовують кейс-аналіз корпорацій?
3. Які риси інноваційно-екосистемної стратегії?
4. Чим вирізняється операційно-ефективний архетип?
5. Що характеризує соціально-ціннісну стратегію?
6. Як працює портфельна стратегія?
7. Чим різняться технологічні та промислові стратегії?
8. Які особливості стратегій сервісних компаній?
9. Які практики світових компаній корисні Україні?
10. Як адаптувати світовий досвід до українського бізнесу?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Думанська К. С., Шпак Д. В., Продажець Ю. Л. Дослідження наукових засад формування концепції «Стратегічне управління підприємством». Підприємництво і торгівля. 2024. № 43. С. 36–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-05.
2. Завгородній А. О., Кужель О. В., Ганзій І. А., Мельник М. О. Стратегічний аналіз : підручник / за заг. ред. А. О. Завгороднього. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2022. 352 с.
3. Захаров О. А., Потоцька О. В., Степаненко В. В. та ін. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2024. 210 с.
4. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 406 с.
6. Коваль З. О. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Львів : Сполом, 2024. 422 с.
7. Кривов'язюк І. В. Модель забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики. Економічний форум. 2022. Т. 12, № 2. С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-14.
8. Кривов'язюк І. В. Цифровізація і стратегічна гнучкість – рецепт для розробки інноваційних стратегій розвитку бізнесу. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2023. Вип. 20 (79). С. 118–126.
9. Кривов'язюк І. В. Концепції маркетингу та стратегічного управління підприємством: системні взаємозв'язки та сучасні тенденції застосування інструментарію. Сучасні технології маркетингу : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С.23–26.
10. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2016. 278 с.
11. Криворучко О. М., Шинкаренко В. І., Гетман О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Панов А. М., 2024. 220 с.
12. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 564 с.
13. Петришин Н. Я., Подра О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2024. 268 с.
14. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.
15. Руснак А. В., Надточій І. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Миколаїв : Іліон, 2024. 258 с.
16. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 319 с.

17. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

18. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Дніпро : Дніпровський державний університет внутрішніх справ, 2024. Електронний примірник.

19. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

20. Шубіна С. В., Мірошник О. Ю. Стратегічний аналіз : практикум : навч. посіб. Львів : Новий Світ–2000, 2023. 217 с.

21. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

22. Bachmann N., Jodlbauer H. Iterative Business Model Innovation: A Conceptual Process Model and Tools for Incumbents. Journal of Business Research. 2023. Vol. 168. Article 114177. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114177.

23. 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.

24. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Smerichevskyi S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. Digital Transformation and Innovation in Business: The Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. Economic Studies. 2023. Vol. 32, No. 1. P. 3–17.

25. Lara Machado P., van de Ven M., Aysolmaz B., Turetken O., vom Brocke J. Navigating Business Model Redesign: The Compass Method for Identifying Changes to the Operating Model. Business & Information Systems Engineering. 2024. Vol. 66. P. 607–638. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-024-00892-5.

26. Markides C. C., MacLennan A. 3 Ways to Clearly Communicate Your Company's Strategy. Harvard Business Review. 2024. May 24. URL: https://hbr.org/2024/05/3-ways-to-clearly-communicate-your-companys-strategy.

27. Menter M., Göcke L., Zeeb C., Clauss T. Disentangling the Complex Longitudinal Relationships between Business Model Innovation and Firm Performance. Journal of Business Research. 2023. Vol. 168. Article 114229. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114229.

28. Mintzberg H. Crafting Strategy. Harvard Business Review. 1987. July–August. URL: https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy.

29. Moqaddamerad S., Ali M. Strategic Foresight and Business Model Innovation: The Sequential Mediating Role of Sensemaking and Learning. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 200. Article 123095. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095.

30. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p. ISBN 978-0-470-87641-1.

31. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. November–December. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy.

32. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. January. URL: https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy.

33. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. May–June. URL: https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation.

34. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z.

35. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206311406265

ЗМІСТ

ВСТУП 3

Тема 1. Теорія бізнес-стратегії 4
Тема 2. Місія та цілі бізнесу 27
Тема 3. Типи бізнес-стратегій та інноваційні практики 38
Тема 4. Особливості розробки та оцінка бізнес-стратегії 67
Тема 5. Як правильно обрати бізнес-стратегію 81
Тема 6. Переосмислення бізнес-стратегії 100
Тема 7. Бізнес-моделі та стратегування 115
Тема 8. Управління невизначеністю, можливостями та підприємництвом у бізнес-стратегії 127
Тема 9. Реалізація бізнес-стратегії та стратегічний контроль 143
Тема 10. Бізнес-стратегії передових компаній світу 159

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 175

ДЛЯ ПРИМІТОК

Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми
Б 59 «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. І. В. Кривов'язюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

Комп'ютерний набір І.В. Кривов'язюк

Редактор І.В. Кривов'язюк

Підп. до друку «__» _____2026 р. Формат 60х84/16.
Папір офс. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 11,0.
Тираж 50 прим.

Луцький національний технічний університет
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75