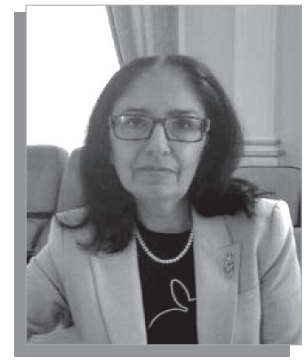
ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-6
УДК 334.722.01:005.21

Л. С. ШЕВЧЕНКО
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID iD: https://orcid.org/0000-0002-4567-0310
Web of Science ResearcherID:
https://www.webofscience.com/wos/author/
record/M-5894-2017
Scopus Author iD: https://www.scopus.com/authid/
detail.uri?authorId=57147163100



СТРАТЕГУВАННЯ БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА[1]

Авторка статті пропонує узагальнення сучасних методологічних підходів до визначення сутності стратегії та стратегування бізнесу в умовах постійних змін ділового середовища, численних обмежень, невизначеності та непередбачуваності результатів організаційної діяльності. У статті проаналізовано такі визначення стратегії: стратегія як спосіб реалізації теорії бізнесу (корпоративної теорії); стратегія як перспектива; стратегія як траєкторія; стратегія як ціннісна пропозиція (цінність) фірми; стратегія як план; стратегія як практика; стратегія як ієрархія. Розкрито роль тактики в реалізації стратегії фірми.

Ключові слова: стратегія, стратегування, теорія бізнесу, стратегічна траєкторія, ціннісна пропозиція (цінність) фірми, компетенції фірми, ієрархія стратегії, тактика.

JEL Classification: L10, L21, L26, M10.

[1] Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).
© Шевченко Л. С., 2025. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).
Статтю розміщено на сайті збірника: http://econtlaw.nlu.edu.ua.

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент нині представлений кількома науковими школами: школа дизайну (моделі), школа планування, школа позиціонування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа довкілля (екологічна школа), школа конфігурації (структурна школа) [1]. Кожна із шкіл стратегічного менеджменту дотримується своїх аргументів, що є джерелом наукових суперечок. Водночас сучасні теорія та практика стратегування стикаються з новими викликами та «новою реальністю» у сфері менеджменту – постійними змінами ділового середовища, численними обмеженнями в діяльності фірм, невизначеністю та непередбачуваністю її результатів. Потрібно оновлювати наукові підходи та методологію стратегування діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Спектр останніх досліджень питань стратегування є доволі різноманітним. Науковці вивчають особливості розроблення та реалізації стратегій у світі VUCA [2]. Пов'язують сутність стратегії з одержанням перемоги над конкурентами [3], передбаченням майбутнього [4, p. 27–29]. Пропонують принципово нові підходи до формування стратегій для екосистем [5; 6], цифрових компаній [7], «фабрик штучного інтелекту» [8, с. 168–201]. Шукають шляхів подолання розриву між стратегією та її реалізацією [9]. Досліджують соціальні аспекти стратегії, пов'язані з особистими та системними упередженнями щодо стратегування [10; 11]. Розвивають новий методологічний напрям «стратегія як практика» [12].

Акцентується увага на ключових компетентностях організаційних стратегів у XXI столітті. Фахівці Army War College (США), наприклад, розглядають три ролі стратегів: лідер, практик і теоретик. Кожна з цих ролей вимагає певного набору знань, умінь і навичок. Лідер забезпечує бачення, натхнення, організаційні здібності, керівництво та особистий імпульс, необхідні для того, щоб інші могли діяти зосереджено та узгоджено. Практик досконало розуміє рівні стратегії та їхні зв'язки й розробляє стратегію. Він перетворює широкі політичні настанови на інтегровані стратегії, що ведуть до успіху політики. Теоретик розвиває теоретичні концепції шляхом навчання та роздумів, а також навчає та наставляє інших. Майстер стратегічного мистецтва володіє всіма трьома цими напрямками і може наблизитися до генія Клаузевіца [13].

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз та узагальнення основних методологічних підходів, сформованих упродовж останніх років до обґрунтування сутності стратегії та стратегування бізнесу (організаційної діяльності).

Виклад основного матеріалу. Зупинюсь на кількох визначеннях стратегії, що мають як своїх прихильників, так і опонентів, але важливі для практики управління бізнесом.

Стратегія як спосіб реалізації теорії бізнесу (корпоративної теорії). П. Ф. Друкер (P. F. Drucker), відомий американський економіст, один із найбільш впливових теоретиків менеджменту XX століття, консультант у галузі управління, уважав, що кожна організація діє на підставі своєї *теорії бізнесу*. Остання складається з припущень щодо середовища організації (суспільства та його структури, ринку, клієнтів і технологій), припущення щодо конкретної місії організації та припущень щодо основних компетенцій, необхідних для виконання місії організації. При цьому справжня теорія бізнесу повинна відповідати критеріям: 1) припущення щодо середовища, місії та основних компетенцій мають відповідати дійсності; 2) припущення в усіх трьох сферах повинні відповідати одне одному; 3) теорія бізнесу повинна бути відома та зрозуміла всій організації; 4) теорію бізнесу потрібно постійно перевіряти. Це гіпотеза про речі, що постійно змінюються, – суспільство, ринки, клієнти, технології. Отже, у теорію бізнесу має бути закладено здатність змінювати себе [14].

Т. Зенгер (T. Zenger), професор стратегії та стратегічного лідерства у Школі бізнесу Еклса Університету Юти, розвиває цю думку, зазначаючи, що теорія стратегії – це ментальна модель про те, як компанія може створити цінність. Однак у довгостроковій перспективі фірми конкурують не на основі стратегій, а на основі своїх *корпоративних теорій* [15]. Корпоративна теорія – «це більше, ніж стратегія, більше, ніж карта позиції, це керівництво для вибору стратегій. Чим краща її теорія, тим успішнішою буде організація в розпізнаванні та складанні стратегічних рішень, які сприятимуть стабільному зростанню цінності» [16]. Для компанії, яка має хорошу корпоративну теорію, вибір правильної стратегії не повинен бути проблемою. Майбутні результати стратегічних дій, зі свого боку, остаточно характеризуватимуть цінність і точність теорії кожної фірми.

Компонентами сильної корпоративної теорії, на думку Т. Зенгера, є передбачення (foresight), розуміння (insight) та перехресне бачення (cross-sight). Ефективна корпоративна теорія формулює переконання та очікування щодо еволюції галузі, *передбачає* потенційні можливості та проблеми, майбутні смаки клієнтів або споживчий попит, розвиток відповідних технологій, цінність наступних придбань активів, інвестицій чи стратегічних дій і, ймовірно, навіть прогнозує конкурентні дії конкурентів. Ефективна корпоративна теорія є специфічною для компанії, тому відображає глибоке *розуміння* її активів (які з них є рідкісними, оригінальними та цінними) та діяльності організації. Якщо компанії, що конкурують, володіють ідентичними активами, вони можуть повторити стратегічні дії фірми з однаковою або, можливо, навіть

удосконаленою здатністю, таким чином підриваючи будь-яке краще передбачення. Ефективна корпоративна теорія включає також *перехресний погляд,* який розкриває цінні взаємодоповнюваності, які компанія може самостійно створити або досягти яких завдяки придбанню нових активів та об'єднанню їх з тими, що існують [16].

Праці теоретиків бізнесу активно застосовують практики. Так, американський бізнес-адвокат А. Хол (A. Hall) критикує тих, хто стверджує, шо теорія – це лише концепція без практичного застосування. Ні, корпоративна теорія є ключем до виходу за межі стратегій і розкриття справжнього потенціалу компанії. Добре розроблена та обґрунтована корпоративна теорія допомагає компаніям оцінити варіанти розвитку та вибрати правильну стратегію; відіграє вирішальну роль у стимулюванні інновацій в організації: забезпечує основу для дослідження нових ідей, закладає основу для творчості та експериментів, дозволяє компаніям адаптуватися до мінливої динаміки ринку; позитивно впливає на організаційну культуру: створює спільне бачення та мету, орієнтує співробітників на спільні цілі та сприяє розвитку почуття власності та відданості інноваціям. Взаємозв'язок між корпоративною теорією та організаційною культурою відіграє вирішальну роль у формуванні стратегічних рішень. При цьому корпоративні теорії повинні еволюціонувати, розвиватися, аби фірми мали можливість адаптуватися до змін ділового середовища, нових викликів і нових можливостей, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та непередбачуваності. Такі компанії, як «Google», «Apple», «Facebook» і «Amazon», мають чіткі корпоративні теорії, які обґрунтовують їхні стратегічні дії та забезпечують їхній успіх [17].

На жаль, розробленням корпоративної теорії бізнесу займаються переважно закордонні дослідники. Основні публікації вітчизняних науковців стосуються лише окремих її аспектів: корпоративного підприємництва, корпоративної культури, корпоративної безпеки бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності, корпоративного права.

Стратегія як перспектива. Прихильники цього методологічного підходу починають розроблення стратегії фірми з обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку фірми – її місії, візії та цілей. *Місія фірми* – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу: причини створення, основні цілі та напрями діяльності фірми; продукти або послуги, які виробляє фірма, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює; принципи, корпоративні цінності та пріоритети бізнес-організації. Зміна місії фірми – це фактично закриття фірми та відкриття нової, навіть із тією ж назвою. *Візія (vision) фірми як бізнес-організації* означає образне представлення, уявну кар-

тину того, якою фірма повинна стати і що вона має здобути в майбутньому, де вона хоче бути. У мінливому середовищі візію потрібно переглядати. Після досягнення фірмою бажаного стану візія втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново.

Однак останнім часом багато дослідників слушно запитують: чи достатньо місії та візії для розвитку фірми та руху в майбутнє? Ні. Зараз стрімко зростає роль *мети* бізнесу та діяльності фірми загалом. Це визнають як теоретики, так і практики стратегування. К. Ферраці (K. Ferrazzi), К. Гохар (K. Gohar) і Н. Вейріч (N. Weyrich) пишуть: «Колись спільної місії вистачало, щоб змінити щось у компанії. Працівників об'єднувало бажання бути кращими чи більше заробляти. Але новий світ праці змінюється занадто сильно, щоб покладатися на місію… Ні, вам потрібна мета, яку не зможуть змінити ні непевності на ринку, ні навіть час. Мета пояснить вам, навіщо потрібна місія, що ви її виконуєте, і чому час відмовитися від місії, якщо вона застаріла. … Мета – це не просто те, як компанія хоче виглядати в очах споживачів. Мета будь-якої компанії передусім у збереженні тривалих стосунків із клієнтами, постачальниками, інвесторами та й з усім світом. Мета – це світло, на яке ви рухаєтесь і завдяки якому не звертаєте з правильного шляху, не ставите ці стосунки під загрозу… Мета компанії має відгукуватися людям на емоційному рівні, тільки тоді вона надихатиме на зміни. … Саме завдяки меті всі високовигідні принципи роботи справді працюють. Компанію роблять цілковито радикально адаптивною члени команди, коли їм важлива мета компанії. Щоб цього досягнути, або оновіть бачення мети, яку вже має компанія, або знайдіть нову мету. … У процесі роботи з метою ви побачите, хто з членів команди краще розуміє необхідність змін заради мети» [18, с. 194–196].

О. Осієвський (O. Osiyevskyy) підкреслює роль *стратегічної мети*. Саме вона має вирішальне значення: дає напрям, надихає на дії та потребує жертв [19]. Мета фірми як бізнес-організації конкретизується в *цілях*, які є бажаним кінцевим станом окремих характеристик (підсистем) фірми.

Утім наскільки здійсненними є місія та візія компанії, мета і завдання, які власник бізнесу ставить перед менеджерами і працівниками? Для цього слід виявити й проаналізувати всі чинники, які в той чи інший спосіб впливають на реалізацію стратегії, насамперед *стратегічне середовище* організації – можливості, які воно відкриває перед фірмою, та обмеження, які накладає на неї.

Х. Р. Яргер (H. R. Yarger) сформулював кілька важливих припущень (передумов) щодо ролі стратегічного середовища фірми, з якими слід погодитися [13]. По-перше, стратегія розробляється на основі ретельного розгляду стратегічної ситуації та знання стратегічного середовища, по суті, має бути

підпорядкованою природі стратегічного середовища. Останнє має фізичні та метафізичні властивості, внутрішні та зовнішні компоненти. Стабільність у середовищі протистоїть змінам; нестабільність середовища спонукає до прийняття нової стратегії. Природу стратегічного середовища можна описати як інтерактивну, хаотичну, складну систему.

По-друге, стратегія повинна бути проактивною та випереджальною. Стратеги мають виходити з того, що стратегічне середовище можна вивчати, оцінювати, певною мірою передбачати, реагувати на нього і навіть маніпулювати ним. Ба більше, хороша стратегія прагне впливати на майбутнє середовище та формувати його, а не просто реагувати на нього. Тож стратег повинен володіти всебічними знаннями про те, що відбувається в стратегічному середовищі, а також про потенційні наслідки його власного впливу на середовище та дій інших акторів незалежно від їхнього рівня, від того, чи є вони дружніми, супротивними чи байдужими акторами.

По-третє, стратеги зобов'язані мислити цілісно, комплексно – усвідомлювати «загальну картину» та вплив своїх дій на навколишнє середовище в цілому. Стратегія повинна узгоджуватися з характером стратегічного середовища під час її формулювання та виконання.

По-четверте, будь-яка стратегія створює дилему безпеки для стратега та інших акторів, адже, стаючи відомою чи реалізованою, вносить зміни в стратегічне середовище. Зміни можуть відбуватися на багатовпорядкованих рівнях і можуть бути нелінійними, загрожувати рівновазі, що існує, або статус-кво в стратегічному середовищі. Стратегія може передбачити майбутнє, переслідуючи належні цілі, але стратегія не може передбачити ані майбутнє з абсолютною впевненістю, ані досягнення своїх цілей, ані точні наслідки досягнення чи невдачі. Стратег повинен також визначити, чи виправдовує досягнення зазначеної мети ризики ініціювання дій, а ще розглянути, як можуть відреагувати на стратегію організації інші актори.

Стратегія як траєкторія. Розроблення стратегій розвитку бізнес-організацій потребує від менеджерів довгострокового мислення. М. А. Кусумано (M. A. Kusumano) і Д. Б. Йоффі (D. B. Joffi) зазначають: видатні стратеги не озираються назад, щоб прорахувати шлях уперед, натомість зазирають у майбутнє і відраховують назад. Саме в цьому і полягає важка праця стратега – не лише визначити пункт призначення, а й прокласти туди курс; не просто зазирнути в майбутнє, але й прорахувати кроки до нього і вчасно внести потрібні зміни на шляху до бажаної мети [4, p. 27–29].

Дж. Л. Стімперт (J. L. Stimpert), М. Є. Вассерман (M. E. Wasserman) і М. Джаярам (M. Jayaram) поглиблюють концепцію стратегічної траєкторії, яку ви-

значають як загальну лінію поведінки або діяльність, що реалізує ухвалювані стратегічні рішення в контексті багатомірного конкурентного простору з плином часу. На їхню думку, траєкторія має обидві якості прийняття стратегічних рішень – залежність від шляху та динамічність. Причому траєкторії фірми не тільки реалізують, а й впливають на стратегічні рішення, що врешті-решт визначає результативність виробництва. Однак слід розуміти, як фірми опиняються на певній траєкторії, як траєкторія впливає на стратегічні рішення і як прийняття стратегічних рішень позначається на траєкторії. Основними силами, що створюють траєкторію, є пізнавальні процеси та економічне середовище [20, p. 51–57].

Дж. Хагель (J. Hagel) уважає, що ми переживаємо перехід від стратегії рельєфу до стратегії траєкторії. Більшість стратегій є стратегіями рельєфу: вони прагнуть дивитися із сьогодення в майбутнє, але в часи прискорених змін стають дедалі небезпечнішими. На відміну від них, стратегії траєкторії починаються з погляду на майбутнє і повертаються до наслідків певних дій у сьогоденні. У часи швидких змін і невизначеності стратегії траєкторії стають дедалі важливішими і водночас дедалі складнішими. Проте саме це робить їх такими цінними. Ті, хто зосереджується лише на сьогоденні, роблять себе вразливими до майбутніх змін. Ті, хто розробляє стратегії дій на основі передбачуваного майбутнього, будуть мати успіх, пожинаючи плоди середовища, що швидко змінюється [21].

Чи потрібно вивчати траєкторії минулого розвитку? С. Дацюк (S. Datsyuk), аналізуючи програми національного розвитку України, розрізняє «проєкти» і «троєкти». *Проєкт* – це бачення об'єктивації майбутнього, перспективне бачення об'єкта та/чи об'єктної сфери діяльності. *«Троєкт»* походить від слова «траєкторія», тобто перспектива, що спроєкційована в минуле. Якщо в минулому не було тих чи інших траєкторій змін-розвитку, проєкти яких ми вибудовуємо сьогодні, то без спеціальних надзусиль із нашого боку такі проєкти швидше за все зазнають провалу. Отже, сьогоднішнім стратегічним проєктантам, перш ніж пропонувати прориви, варто вивчити траєкторії минулих проривів України з їхніми успіхами, помилками й наслідками [22]. Висновок дослідника є актуальним і для бізнесу.

Стратегія як ціннісна пропозиція (цінність) фірми. П. Лейнванд (P. Leinwand) і Ч. Мейнарді (C. Mainardi) є опонентами трактування стратегії і як перспективи, і як траєкторії. Вони переконані в тому, що розуміння стратегічних орієнтирів розвитку фірми є важливим, але для формування стратегії потрібно відповісти на запитання: «Як ви створюєте цінність?». Багато людей думають, що стратегія має відношення до вибору напряму подальшого

розвитку фірми, зосереджуючи свою увагу на створенні цілей і місій. «Вони намагаються визначити, у якому напрямку і в який спосіб повинна рухатися компанія, аби кожен міг долучитись до справи і що зрештою привело б до прибутковості та зростання. Але ці твердження, як правило, звучать непереконливо, оскільки відображають неузгодженість компанії, яка їх дотримується. Вони підтверджують мету, але не пояснюють, чому ця компанія є особливою або чому вона повинна мати будь-яку надію з гідністю досягти цієї мети. Натомість справжня ідентичність виражає те, що ваше підприємство робить винятково добре і чому це важливо <…> ідентичність компанії виражає те, що відрізняє цю компанію від усіх інших» [9, с. 36–37]. Зміст стратегії, на їхню думку, визначають, по-перше, ціннісна пропозиція фірми («спосіб гри» на ринку), а по-друге, її найбільш відмітні компетенції.

Із цим висновком погоджуються дедалі більше теоретиків і практиків бізнесу. А. Лефлі (A. G. Lafley) та Р. Мартін (R. L. Martin) стверджують: «Розвиток або швидкий розвиток компанії – то не стратегія. Завоювання більшої частини ринку – то не стратегія. Збільшення доходу в розрахунку на одну акцію на 10 % або більше – то не стратегія. Перевершення показників конкурентів А, Б і В – то теж не стратегія. Стратегія – це погоджений та інтегрований набір рішень про вибір поля гри, способів досягнення перемоги, ключових компетенцій і систем організації праці, які унікально *відповідають потребам споживачів* і створюють конкурентну перевагу й максимальну *цінність* для компанії. Стратегія – спосіб досягнення перемоги й ніщо інше» [3, с. 60].

Ціннісна пропозиція (цінність) фірми – це:

– зосередженість на споживачах. Вона пояснює, чому споживачі обирають товар чи послугу саме цієї фірми, довіряють саме їй розв’язання своїх проблем. Це конкретне рішення, яке пропонує бізнес, та заявлена цінність, на яку покупець розраховує [23];

– орієнтація на потреби суспільства загалом, зокрема акціонерів, інвесторів, співробітників фірми. Тоді актуалізуються поняття «інноваційна цінність», «соціальна цінність», «екологічна цінність» та інші аспекти цінності фірми [24];

– постійний пошук нової цінності, реалізація концепції новації цінності.

Компетенції фірми (лат. competentia, від compete – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) трактують як: 1) сукупність накопичених фірмою знань, умінь, навичок і досвіду, які разом з унікальною технологією забезпечують успішне ведення конкуренції та досягнення запланованих результатів; 2) відповідність вимогам щодо діяльності за певним напрямом, виконання певної роботи; 3) план і систему дій, які вагомо підтримують вибір поля гри та спо-

соби досягнення перемоги. Система дій має бути здійсненною, оригінальною і такою, що здатна себе захистити [3, с. 36, 38, 135].

Компетенції найчастіше виникають або формуються всередині фірми, але можуть також набуватися завдяки співпраці з постачальниками, посередниками і покупцями. Компетенції поділяються на загальні (звичайні, притаманні всім конкурентам у галузі) та ключові (стрижневі, чи відмітні), які мають лише ті компанії, показники розвитку яких перевищують середні по галузі, відрізняються високою цінністю продуктів / послуг для споживачів, ефективністю управління, професіоналізмом працівників. Головною перевагою ключових компетенцій є те, що вони за своєю сутністю повільно змінюються і тому є стійкими, отже, їх важко скопіювати та повторити конкурентам. Ключові компетенції, на думку Г. Гамеля (G. Hamel) і К. К. Прахалада (C. K. Prahalad), роблять компанію унікальною порівняно з конкурентами, забезпечують її інтелектуальне лідерство, створюють доступ до широкого спектра ринків, здатні підсилювати роль інших компетенцій компанії у процесі створення цінності для споживачів і суспільства загалом. Як важливий складник стратегічних активів фірми, ключові компетенції не зношуються, а, навпаки, збільшують свою цінність і досконалість із часом, хоча за певних ринкових умов можуть втратити своє значення для компанії [25; 26].

П. Лейнванд і Ч. Мейнарді виокремили понад п’ятнадцять ціннісних пропозицій фірми, підкріплених ключовими компетенціями. Так, ціннісна пропозиція «Apple» поєднує в собі ролі «новатора, агрегатора та постачальника досвіду». Компанія «Amazon», відповідно до своєї ціннісної пропозиції, – це «суперагрегатор постачальників і клієнтів», що дає людям привабливий, безумовний досвід здійснення онлайн-розповсюдження товарів із легким доступом до продуктів, інформації та функцією безкоштовної доставки. Компанія «Lego» є «постачальником платформ і досвіду», що орієнтується на розвиток дитячої творчості шляхом гри та навчання [9, с. 39, 61, 71, 216–220]. Кожна з цих ціннісних пропозицій розкриває цінність фірми і може сформувати певну стратегію її розвитку.

Стратегія як план. Представники сформованої у менеджменті школи планування наполягають на тому, що стратегія є результатом процесу формального планування, який здійснюється за певним алгоритмом, підкріплюється контрольними показниками (часу, матеріальних і фінансових витрат тощо), прийомами, методами та техніками. Відповідальність лежить на виконавчому директорі. До такої точки зору схильні і практики бізнесу. У сучасних посібниках із стратегування можна зустріти визначення стратегії як «чіткого плану дій, який допомагає компанії досягти цілей», «унікального плану, роз-

робленого з метою досягнення конкурентної позиції на ринку», «планування розвитку товарів і послуг, підприємства в цілому та його підрозділів», складника бізнес-плану та ін.

Проте багато дослідників і практиків менеджменту справедливо акцентують на тому, що стратегічний менеджмент набагато ширше за стратегічне планування, а розроблення стратегій не завжди є наслідком стратегічного планування. А. Лі (A. Lee) пише: «Стратегія – це не план, а план – не стратегія. Вони пов'язані, але помітно відрізняються… Стратегія полягає в тому, щоб зробити усвідомлений вибір траєкторії, якою має рухатися ваша організація… Планування полягає у визначенні того, хто і що має робити з часом, щоб стратегія була реалізована. Крім того, стратегічні рішення після їх виконання важко, якщо не неможливо, скасувати. Рішення щодо планування можна скасувати, хоча це втрата коштів» [27].

Р. Л. Мартін застерігає: план не слід плутати зі стратегією. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, чого організація вирішує не робити і чому; план складається з тих ініціатив, які відповідають ресурсам компанії [28].

К. Клименко (K. Klymenko) слушно вважає, що розроблення стратегії та стратегічне планування – це два різних, але пов'язаних між собою, процеси. Зв'язки між ними відстежуються:

– у часовому горизонті: розроблення стратегії починається зі встановлення довгострокових цілей організації, а саме зі стратегічного бачення. Після цього розробляється стратегія – набір рішень, реалізуючи які у тривалій перспективі, можна досягти бачення. Стратегічне планування передбачає, що у стратега вже є бачення та стратегія. Тому він концентрується на короткострокових цілях і завданнях, які необхідні для досягнення вже визначеної стратегії;

– у фокусі питання. Розроблення стратегії фокусується на «що» та «де», визначаючи головні напрями діяльності бізнесу, конкурентні переваги та цільові ринки. Стратегічне планування зосереджене на «як» і «коли», воно деталізує кроки, необхідні для виконання стратегії, зокрема через встановлення конкретних завдань, відповідальних осіб і термінів;

– у процесі мислення та підходах. Розроблення стратегії вимагає відкритого та креативного мислення, аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, ідентифікації ризиків і можливостей. Стратегічне планування займається більш структурованим та аналітичним підходом до визначення етапів реалізації стратегії, а також моніторингом і контролем виконання планів;

– у виборі між гнучкістю та дотриманням певної структури. Розроблення стратегії є більш гнучким процесом, який допускає зміни напрямів залежно

від зовнішніх умов і внутрішнього розвитку компанії. Стратегічне планування вимагає дотримання певної структури та зменшує гнучкість. Але забезпечує чіткість у виконанні проєктів [29].

Тож стратегічне планування є механізмом реалізації стратегії, а стратегічний план – набором обґрунтованих стратегічних дій організації. Однак бізнес-консультанти тривожаться, що нерідко «організації здійснюють стратегічне планування, але не планують стратегічно». Через це процес стратегічного планування займає багато часу та створює «план», який раптом ніхто не виконує. Стратегія має значення лише тоді, коли вона зрозуміла та має значення для менеджерів, які контролюють ресурси та графіки, для тих, хто приймає дієві рішення. Нам потрібна «стратегія, яку можна планувати», щоб у своїх діях слідували за нею [30].

Стратегія як практика. З початку 2000-х рр. у стратегічному менеджменті формується особливий методологічний підхід до вивчення проблем стратегування, розроблення стратегій та їх практичної реалізації – *стратегія як практика* (strategy-as-practice – SAP). Увага науковців переключається на практикоорієнтовані організаційні процеси, комплексний, глибокий аналіз того, що насправді відбувається в організації під час осмислювання, формулювання, планування та реалізації стратегії у конкретних організаційних умовах і в певних контекстах. Іншими словами, дослідження SAP зацікавлені в «чорній скриньці» стратегічної роботи. Стратегія як практика фокусується на конкретних діях, що виконуються фахівцями зі стратегії, способах, якими люди (наприклад, керівники бізнесу, менеджери середньої ланки, консультанти чи фахівці) мобілізують інструменти практики або відіграють певні ролі у стратегічній діяльності. Також SAP вивчає ефективність різних стратегічних практик, зв’язок між цими практиками, їхніми організаційними та інституційними контекстами [31].

Утім дискусійним є саме поняття «практика». Л. Руло (L. Rouleau) бачить принаймні п’ять різних базових поглядів на практику:

1) практика як управлінська дія фахівців із стратегування. Останні повинні мати стратегічні навички та здібності, за допомогою яких осмислюють зміни та впливають на них. Важливе значення має роль особистості, її свідомі та цілеспрямовані дії, пов’язані з розробленням стратегії;

2) практика як набір інструментів, що полегшують спільну роботу стратегів (виконання, ініціювання, координацію, підтримку, співпрацю та формування контексту). Такий погляд на практику забезпечує більш глибоке розуміння неформальних процедур, норм і традицій стратегічного планування, завдяки яким стратегія реалізується;

3) практика як соціальне знання або колективний запас знань, який є передумовою дій і конкретних видів діяльності, відтворення соціального життя в організаціях;

4) практика як організаційний ресурс – цей погляд на практику стосується організаційних наслідків дій і діяльності стратегів під час розроблення стратегії, ілюструє події та процеси, що лежать в основі зміни ресурсів на організаційному рівні;

5) стратегія – це глобальний Дискурс (із великої літери Д), який суб'єктивно впливає на суспільство, організації та індивідуальне життя [32].

Стратегія як ієрархія. Наукова література представлена багатьма публікаціями, у яких досліджуються корпоративні, інноваційні, фінансові, міжнародні та інші стратегії. Більшість підручників із маркетингу, наприклад, містять главу / розділ, присвячений маркетинговим стратегіям. Можна нарахувати до десяти стратегій тільки ціноутворення. А якщо до цього додати товарні, збутові, рекламні та інші стратегії? Це – дійсно стратегії чи, можливо, стратегічні плани, програми, практичні заходи з реалізації загальної корпоративної стратегії?

Г. Джордан (G. Jordan) зазначає: стратегія характеризує, як бізнес створюватиме вартість у довгостроковій перспективі. Саме це об'єднує всіх людей у бізнесі та дозволяє рухатися в одному напрямі. Бізнес може бути задіяним у багатьох різних видах діяльності, може запускати кілька кампаній, і вони можуть часто змінюватися. Але у нього *лише одна стратегія* [33].

Т. Джексон (T. Jackson), аналізуючи це ж питання, упевнений у тому, що *компанія повинна мати єдину стратегію, але різні рівні її реалізації:* корпоративний рівень; рівень бізнес-одиниці та функціональний рівень. Тверде розуміння цих рівнів стратегії допомагає узгодити цілі компанії від верхівки організації (корпоративний рівень) до низу (функціональний рівень) [34], зрозуміти *стратегічну ієрархію* фірми.

Корпоративний рівень є найвищим і найширшим рівнем стратегії в бізнесі. Корпоративна стратегія охоплює всі напрями діяльності фірми, розробляється вищим керівництвом фірми на довгострокову перспективу, є загальнофірмовою. Саме корпоративна стратегія визначає цінність фірми та її ключові компетенції. Саме корпоративній стратегії підпорядковуються стратегічні рішення управлінців усіх рівнів.

Якщо в реалізації загальнофірмової стратегії беруть участь усі бізнес-підрозділи, тоді відбувається її декомпозиція на рівень бізнес-одиниць (наприклад, послуг і продуктів або окремих підрозділів), що дозволяє зважити ви-

трати та вигоди кожної бізнес-одиниці та вирішити, як витрачати свої ресурси. Складність цього рівня стратегування залежить від структури компанії та її диверсифікації. Стратегування здійснюється топменеджерами та менеджерами відповідного стратегічного бізнес-підрозділу. Спрямовується на управління окремою сферою (галуззю) діяльності, може набувати ознак конкурентної (розкриває прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців), координаційної (передбачає узгодження зв'язків із постачальниками, збутовиками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками та недопущення прямих конкурентних дій з їхнього боку), платформної (означає об'єднання окремих людей або команд заради спільної мети зі спільним доступом до певних ресурсів) та екосистемної стратегій (ідеться про мережі організацій, включаючи постачальників, дистриб'юторів, клієнтів, конкурентів, державні установи тощо, які беруть участь у постачанні певного продукту чи послуги споживачам).

Функціональний рівень стратегування є прерогативою керівників відповідних відділів (маркетингу, фінансів, IT тощо). Їхнє завдання – допомагати підтримувати загальнофірмову стратегію, реалізуючи спеціальні плани, заходи та проєкти.

Для менеджерів важливо знати переваги, умови та можливі наслідки реалізації кожного рівня стратегії, того, наскільки він пристосований до його унікальної ролі в організації.

Ефективна тактика vs слабка стратегія. Слово «*тактика*» походить від давньогрецького терміна «taktike», що означає «мистецтво домовитися», або вміння вирішувати складні ситуації для досягнення конкретної мети. Близько 2500 років тому китайський військовий стратег Сунь-цзи (Sun Tzu) сказав: «Стратегія без тактики – найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це шум перед поразкою».

У бізнесі тактика – це методи, прийоми, конкретні управлінські рішення й організаційні дії (кроки), які узгоджені зі стратегією організації, визначають спосіб її виконання і перетворюють на реальність. Тому деякі організації називають тактику стратегічною ініціативою, а деякі – мікростратегією. Іноді стратегію образно іменують компасом, а тактику – дорожньою картою. Тактика підпорядковується стратегії та підтримує її. Якщо стратегія знаменує проактивний підхід до управління організацією, то тактика – реактивний. Якщо стратегія має конкурентний характер, то тактика – превентивний. Порівняно зі стратегією тактика містить менше ризиків. Тактика формується керівництвом середньої ланки, тобто керівниками або менеджерами підрозділів, з урахуванням загальної стратегії компанії, її ділового сере-

довища та умов ринку. У тактику часто вносять зміни, вона є гнучкою та орієнтованою на поточну ситуацію, використовується протягом обмеженого терміну. Реалізація певної стратегії може потребувати застосування різних тактик [35]. Багато практиків уважає, що ефективна тактика може врятувати слабку стратегію.

Тактичними є: а) короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії; б) спеціальні цільові програми – впровадження нової продукції, розроблення нової технології, створення нових виробничих потужностей тощо; в) проєкти як складники більш широкої програми; г) різноманітні прийоми конкурентної боротьби, методи добору персоналу або вибору ділових партнерів, поширення інформації про стратегію та ін.

Наприклад, «Microsoft» і «Apple» як творці комп'ютерних операційних систем ведуть тактичну боротьбу за споживчі переваги з моменту появи обох компаній. Тактика «Microsoft» полягала в тому, щоб бути виробником програмного забезпечення та зробити свою операційну систему доступною для виробників комп'ютерів задля використання в їхніх персональних комп'ютерних продуктах, а потім продати власникам програмне забезпечення для ПК задля роботи на цій операційній системі. Тактика «Apple» полягала в тому, щоб зберегти власну операційну систему та виробляти комп'ютери власної марки. Обидві компанії досягли своїх стратегічних цілей і стали лідерами в інтернеті та комп'ютерній індустрії, але існують значні відмінності в їхніх стратегіях і тактиках щодо продуктів [36].

А якщо тактика не забезпечує досягнення запланованих результатів (показників)? Практика стратегічного управління свідчить, що невтіленими залишаються до 70 % запланованих стратегій, а іноді й більше. Тоді потрібно переглянути і стратегію, і тактику.

Висновки. Узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності стратегій має сприяти вдосконаленню практики стратегування.

По-перше, у стратегічному управлінні зростає актуальність настанов П. Друкера та інших теоретиків стратегічного менеджменту щодо ролі та необхідності розвитку корпоративної теорії бізнесу.

По-друге, при розробленні стратегії фірми потрібен системний погляд на бізнес із використанням кожного з методологічних підходів. Не можна побудувати ефективну стратегію, не сформулювавши стратегічних орієнтирів розвитку фірми та бізнесу – місії, візії та мети діяльності фірми, а потім чіткої траєкторії розвитку організації. Проте не слід очікувати на високі результати в бізнесі й без розуміння ціннісної пропозиції та ключових компетенцій фірми,

власне того, чим стратегія фірми буде відрізнятися від стратегій її конкурентів. Не вдасться реалізувати стратегію також без планування відповідних процесів і тактичних дій менеджерів.

По-третє, для теорії та практики стратегічного управління важливо також обґрунтувати його особливості в умовах невизначеності та непередбачуваності. Невизначеність не тільки породжує ризики та унеможливлює оцінку майбутнього розвитку подій (як з погляду ймовірності реалізації, так і з погляду форми їхнього прояву), але й змінює логіку стратегування. Невизначеність, яка змушує організацію переглядати свої стратегії (корпоративну, ділові, функціональні) і механізми їх реалізації, визнається стратегічною. З такою невизначеністю менеджери стикаються в процесі обґрунтування перспектив розвитку фірми, оцінки можливостей і обмежень у її діяльності, напрацювання альтернативних підходів до реалізації стратегії. Основними завданнями управлінців стають досягнення стратегічної гнучкості організації та забезпечення її стратегічної адаптивності до змін ділового середовища.

По-четверте, подальшого дослідження потребують тактичні питання стратегування, зокрема способи оцінки практичних дій менеджерів. Важливо зрозуміти, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи вистачило ресурсів для реалізації стратегії та наскільки ефективно їх використано, чи задіяно всі сильні сторони фірми та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися неперервно, охоплюючи всі рівні фірми, з використанням певних інтегральних показників. Кожна компанія це питання буде вирішувати по-своєму, але ухвалювати такі рішення потрібно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Gordon J. M. What are Mintzberg's Schools of Strategic Management? *The Busines Professor*. 2024. April 21. URL: https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained (дата звернення: 10.01.2025).
2. Ehsani M., Osiyevskyy O. Entrepreneurial Strategies for Navigating the VUCA World. *Rutgers Business Review*. 2022. Vol. 7, No. 3. Pp. 237–249. URL: https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070302.pdf (дата звернення: 10.01.2025).
3. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
4. Yoffie D. B., Cusumano M. A. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs / David B. Yoffie and Michael A. Cusumano. New York : HaperCollins Publishers, 2015. 216 p.
5. Аднер Р. Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі / пер. з англ. Назар Старовойт. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.

6. Аднер Р. Широким поглядом. Нова стратегія інновацій / пер. з англ. Оксана Даутова ; за ред. Володимира Павелка. 2-ге вид. Київ : Лабораторія, 2023. 264 с.
7. Гупта С. Цифрова стратегія : посіб. із переосмислення бізнесу. Київ : Вид. група «КМ-БУКСБ», 2020. 320 с.
8. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BOOKCHEF, 2021. 304 с.
9. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює / у співавторстві з Артом Кляйнером пер. з англ. Я. Машико. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 256 с.
10. Бредлі К., Гірт М., Сміт С. Стратегія за межами «хокейної ключки». Люди, ймовірності і переможні рішення / пер. з англ. Олександра Гординчук. Київ : Лабораторія, 2021. 240 с.
11. Sibony O. Vous allez commettre une terrible erreur! Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures decisions. Cles de Champs. Paris, 2019.
12. Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge University Press, 2010.
13. Yarger H. R. Strategic theory for the 21st century: The little book on big strategy. DIANE Publishing, 2006. 83 p.
14. Drucker P. F. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 1994. September – October. URL: https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business (дата звернення: 10.01.2025).
15. Zenger T. Start with a Theory, Not a Strategy. *Harvard Business Review*. 2014. June 03. URL: https://hbr.org/2014/06/start-with-a-theory-not-a-strategy (дата звернення: 10.01.2025).
16. Zenger T. What Is the Theory of Your Firm? *Harvard Business Review*. 2013. June. URL: https://hbr.org/2013/06/what-is-the-theory-of-your-firm 2013 (дата звернення: 10.01.2025).
17. Hall A. The Power of Corporate Theory: Moving Beyond Strategies. *AaronHall Attorney*. (n.d.). URL: https://aaronhall.com/the-power-of-corporate-theory-moving-beyond-strategies/ (дата звернення: 10.01.2025).
18. Ферраці К., Ґохар К., Вейріч Н. Конкуренція в новому світі праці. Як радикальна адаптивність вирізняє найкращих / пер. з англ. Катерина Корнієнко. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.
19. Osiyevskyy O. A Meaningful Strategic Goal: The Main Litmus Test. *LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7123889152223281152/ (дата звернення: 10.01.2025).
20. Hamel G. (Editor), Prahalad C. K. (Editor), Thomas H. (Editor), O'Neal D. E. (Editor). Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment. 1st Edition. John Wiley & Sons Ltd, 1999. 416 p.
21. Hagel J. The Big Shift in Strategy – Strategies of Trajectory. *LinkedIn*. 2015. January 08. URL: https://www.linkedin.com/pulse/big-shift-strategy-strategies-trajectory-john-hagel/ (дата звернення: 10.01.2025).
22. Дацюк С. Популярно про стратегію та стратегування-2. Навіщо потрібна та як можлива стратегія? *Українська правда*. 2007. 4 жовт. URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4705459f55860/ (дата звернення: 10.01.2025).

23. Ліхман Г. Value Proposition: як створити ціннісну пропозицію сервісним та продуктовим IT-компаніям (ґайд із прикладами). *Companera*. 2022. 13 жовт. URL: https://companera.com.ua/blog/value-proposition-yak-stvoriti-cinnisnu-propoziciyu-servisnim-ta-produktovim-it-kompaniyam-gajd-iz-prikladami (дата звернення: 10.01.2025).
24. Dieffenbacher S. F. Value Creation Meaning, Model & Examples in Business. *Digital Leadership*. 2024. January 15. URL: https://digitalleadership.com/blog/value-creation/ (дата звернення: 10.01.2025).
25. 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 (дата звернення: 10.01.2025).
26. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994. July – August. URL: https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future (дата звернення: 10.01.2025).
27. Lee A. Seven Common Strategy Traps – And How To Avoid Them. *Bert Martinez.com.* 2023. December 06. URL: https://bertmartinez.com/seven-common-strategy-traps-and-how-to-avoid-them/ (дата звернення: 10.01.2025).
28. Martin R. L. The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 2014. January-February. URL: https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning (дата звернення: 10.01.2025).
29. Клименко К. Розробка стратегії та стратегічне планування. У чому різниця? *Budni*. 2024. 8 берез. URL: https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2 (дата звернення: 10.01.2025).
30. Strategy Made Plannable. *MPS*. URL: https://www.mpoweredstrategies.com/home/newsroom/library/strategy-made-plannable/ (дата звернення: 10.01.2025).
31. Golsorkhi D., Rouleau L., Sseidl D., Vaara E. Introduction: What is Strategy as Practice? *ResearchGate*. 2015. January. URL: https://www.researchgate.net/publication/316618108_Introduction_What_is_strategy_as_practice/link/5b9b84b5a6fdccd3cb53ba1f/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 (дата звернення: 10.01.2025).
32. Rouleau L. Strategy-as-practice research at a crossroads. *Cairn. Info. M@n@gement.* 2013. No. 5, Vol. 16. Pp. 574–592. URL: https://shs.cairn.info/revue-management-2013–5-page-574?lang=fr (дата звернення: 10.01.2025).
33. Jordan G. Does your business have more than one strategy? *STOConsulting.* 2012. November 12. URL: https://www.stoconsulting.co.uk/how-many-strategies-does-your-business-have/ (дата звернення: 10.01.2025).
34. Jackson T. Breaking Down The Three Levels Of Strategy In Any Business. Understanding the levels of your business strategy can help align your company goals. *ClearPoint Strategy*. 2024. July 02. URL: https://www.clearpointstrategy.com/blog/levels-of-strategy (дата звернення: 10.01.2025).
35. Difference Between Tactics and Strategy. *Key Differences*. URL: https://keydifferences.com/difference-between-tactics-and-strategy.html#ComparisonChart (дата звернення: 10.01.2025).
36. Duff V. What Are Business Tactics & Strategies? *CHRON*. URL: smallbusiness.chron.com/business-tactics-strategies-5148.html (дата звернення: 10.01.2025).

REFERENCES

1. Gordon, J. M. (2024, April 24). What are Mintzberg's Schools of Strategic Management? *The Busines Professor*. https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained
2. Ehsani, M., & Osiyevskyy, O. (2022). Entrepreneurial Strategies for Navigating the VUCA World. *Rutgers Business Review*, *7*(3), 237–249. https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070302.pdf
3. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2018). *Bezprohrashna stratehiia. Yak unyknuty promakhiv u biznesi* [Playing to win. How strategy really works]. I. Hnatkovska (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2013).
4. Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). *Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs.* HaperCollins Publishers.
5. Adner, R. (2022). *Peremohty u pravylnii hri. Yak nastupaty, zakhyshchatysia y dosiahaty rezultativ u minlyvomu sviti* [Winning the Right Game. How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World]. N. Starovoit (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2021).
6. Adner, R. (2023). *Shyrokym pohliadom. Nova stratehiia innovatsii* [The Wide Lens. A New Strategy for Innovation]. O. Dautova (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2012).
7. Gupta, S. (2020). *Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia biznesu* [Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business]. KM-BUKSB [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
8. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). *Konkurentsiia za doby shtuchnoho intelektu* [Competing in the age of AI. Strategy and leadership when algorithms and networks run the world]. Yu. Hryhorenko (Translator from English). Fors Ukraina [in Ukrainian]. (Original work published 2020).
9. Leinwand, P., & Mainardi, C. (2019). *Stratehiia, shcho pratsiuie* [Strategy that works: How winning companies close the strategy-to-execution gap]. Ya. Mashyko (Translator from English). Ranok; Fabula [in Ukrainian]. (Original work published 2016).
10. Bredli, K., Hirt, M., & Smit, S. (2021). Stratehiia za mezhamy «khokeinoi kliuchky». Liudy, ymovirnosti i peremozhni rishennia [Strategy Beyond the Hockey Sticks. People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds]. O. Hordynchuk (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
11. Sibony, O. (2019). *Vous allez commettre une terrible erreur! Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures decisions*. Cles de Champs.
12. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
13. Yarger, H. R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*. DIANE Publishing.
14. Drucker, P. F. (1994, September – October). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business
15. Zenger, T. (2014, June 03). Start with a Theory, Not a Strategy. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2014/06/start-with-a-theory-not-a-strategy
16. Zenger, T. (2013, June). What Is the Theory of Your Firm? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2013/06/what-is-the-theory-of-your-firm 2013

17. Hall, A. The Power of Corporate Theory: Moving Beyond Strategies. *AaronHall Attorney*. https://aaronhall.com/the-power-of-corporate-theory-moving-beyond-strategies/
18. Ferrazzi, K., Gohar, K., & Weyrich, N. (2023). *Konkurentsiia v novomu sviti pratsi. Yak radykalna adaptyvnist vyrizniaie naikrashchykh* [Competing in the New World of Work. How Radical Adaptability Separates the Best from the Rest]. K. Korniienko (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2022).
19. Osiyevskyy, O. A Meaningful Strategic Goal: The Main Litmus Test. *LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7123889152223281152/
20. Hamel, G. (Editor), Prahalad, C. K. (Editor), Thomas, H. (Editor), & O'Neal, D. E. (Editor). (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment.* 1st Edition. John Wiley & Sons Ltd.
21. Hagel, J. (2015, January 08). The Big Shift in Strategy – Strategies of Trajectory. *LinkedIn*. https://www.linkedin.com/pulse/big-shift-strategy-strategies-trajectory-john-hagel/
22. Datsiuk, S. (2007, October 07). Populiarno pro stratehiiu ta stratehuvannia-2. Navishcho potribna ta yak mozhlyva stratehiia? [Popular about strategy and strategizing-2. Why is strategy needed and how is it possible?]. *Ukrainska pravda – Ukrainian truth.* https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4705459f55860/ [in Ukrainian].
23. Likhman, H. (2022, October 13). Value Proposition: yak stvoryty tsinnisnu propozytsiiu servisnym ta produktovym IT-kompaniiam (gaid iz prykladamy) [Value Proposition: how to create a value proposition for service and product IT companies (guide with examples)]. *Companera*. https://companera.com.ua/blog/value-proposition-yak-stvoriti-cinnisnu-propoziciyu-servisnim-ta-produktovim-it-kompaniyam-gajd-iz-prikladami [in Ukrainian].
24. Dieffenbacher, S. F. (2024, January 15). Value Creation Meaning, Model & Examples in Business. *Digital Leadership*. https://digitalleadership.com/blog/value-creation/
25. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation
26. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994, July-August). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future
27. Lee, A. (2023, December 06). Seven Common Strategy Traps – And How To Avoid Them. *Bert Martinez.com.* https://bertmartinez.com/seven-common-strategy-traps-and-how-to-avoid-them/
28. Martin, R. L. (2014, January-February). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning
29. Klymenko, K. (2024, March 08). Rozrobka stratehii ta stratehichne planuvannia. U chomu riznytsia? [Strategy development and strategic planning. What's the difference?]. *Budni*. https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2 [in Ukrainian].
30. Strategy Made Plannable. *MPS*. https://www.mpoweredstrategies.com/home/newsroom/library/strategy-made-plannable/
31. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015, January). Introduction: What is Strategy as Practice? *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/316618108_Introduction_What_is_strategy_as_practice/

link/5b9b84b5a6fdccd3cb53ba1f/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
32. Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *Cairn. Info. M@n@gement, 5*(16), 574–592. https://shs.cairn.info/revue-management-2013-5-page-574?lang=fr
33. Jordan, G. (2012, November 12). Does your business have more than one strategy? *STOConsulting.* https://www.stoconsulting.co.uk/how-many-strategies-does-your-business-have/
34. Jackson, T. (2024, July 02). Breaking Down The Three Levels Of Strategy In Any Business. Understanding the levels of your business strategy can help align your company goals. *ClearPoint Strategy*. https://www.clearpointstrategy.com/blog/levels-of-strategy
35. Difference Between Tactics and Strategy. *Key Differences.* https://keydifferences.com/difference-between-tactics-and-strategy.html#ComparisonChart
36. Duff, V. What Are Business Tactics & Strategies? *CHRON*. smallbusiness.chron.com/business-tactics-strategies-5148.html

Стаття надійшла до редакції: 15.01.2025
Стаття пройшла рецензування: 05.03.2025
Статтю рекомендовано до опублікування: 25.03.2025

L. S. SHEVCHENKO
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

BUSINESS STRATEGIZING: MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRACTICE

Problem setting. Strategic management is currently represented by several scientific schools: the design school, the planning school, the positioning school, the entrepreneurship school, the cognitive school, the learning school, the power school, the cultural school, the environmental school, the structural school. Each of these schools adheres to its arguments, which are a source of scientific disputes. At the same time, modern theory and practice of strategizing are faced with constant changes in the business environment, numerous restrictions on the activities of firms, uncertainty and unpredictability of its results. Accordingly, researchers are updating their scientific approaches and strategizing methodology.

Recent research and publication analysis. The spectrum of recent research on strategizing issues is quite diverse. Scientists study the features of strategy development and implementation in the VUCA world. They link the essence of strategy with predicting

the future. They propose fundamentally new approaches to forming strategies for ecosystems, digital companies, and "artificial intelligence factories". They research the social aspects of strategy related to personal and systemic biases in strategizing. They develop a new methodological direction "strategy as practice". The publications of P. F. Drucker, T. Zenger, A. G. Lafley and R. L. Martin; D. B. Yoffie and M. A. Cusumano, R. Adner, S. Gupta, P. Leinwand and C. Mainardi, and other authors are worthy of attention.

The purpose of the article is to generalize the main methodological approaches formed in recent years to justify the essence of strategy and business strategizing (organizational activities).

Paper main body. The author analyzes several definitions of strategy, which have both their supporters and opponents, but are important for the practice of business management. These are:

1) strategy as a way of implementing business theory;

2) strategy as a perspective that involves substantiating the strategic guidelines for the development of the firm – its mission, vision and goals, and researching the strategic environment of the firm;

3) strategy as a trajectory of the firm's development;

4) strategy as a value proposition (value) of the firm, supported by its key competencies;

5) strategy as a plan;

6) strategy as a practice;

7) strategy as a hierarchy.

Conclusions. Generalization of theoretical approaches to understanding the essence of strategies should contribute to improving the practice of strategizing.

First, in strategic management, the relevance of developing firms' own corporate theories of business is increasing, which in the long term become the basis of competitive advantages and competitiveness of firms.

Secondly, while developing a firm's strategy, a systemic view of business is needed using each of the modern methodological approaches to strategizing.

Thirdly, for the theory and practice of strategic management it is important to understand its features in conditions of uncertainty and unpredictability. Uncertainty creates risks, makes it impossible to assess the future development of events, changes the logic of strategizing, forces the organization to review its strategies and mechanisms for their implementation. The main tasks of managers are to achieve strategic flexibility and ensure the firm's strategic adaptability to changes in the business environment.

Fourthly, tactical issues of strategizing, in particular, methods of assessing the practical actions of managers require further research. The assessment process should occur continuously, at all levels of the firm, using integral indicators.

Fifth, Ukrainian entrepreneurs are currently working in the conditions of the Russian-Ukrainian war and it would seem situational business management should come to the fore. But the need to ensure the sustainable functioning of enterprises stimulates the

development of strategic management. Many entrepreneurs pay attention to the experience of the Ukrainian military, in particular, to a new understanding of the essence of strategizing and a qualitatively new management model based on the doctrine of distributed leadership.

Short abstract for an article

Abstract. The author of the article offers a generalization of modern methodological approaches to determining the essence of strategy and business strategizing in the conditions of constant changes in the business environment, numerous limitations, uncertainty and unpredictability of the results of organizational activity. The following definitions of strategy are analyzed in the article: strategy as a way of implementing business theory; strategy as a perspective; strategy as a trajectory; strategy as a value proposition (value) of the firm; strategy as a plan; strategy as practice; strategy as a hierarchy. The role of tactics in the implementation of the firm's strategy is revealed.

Key words: strategy, strategizing, business theory, strategic trajectory, value proposition (value) of the firm, firm competencies, hierarchy of strategy, tactics.

Article details:
Received: 15 January 2025
Revised: 05 March 2025
Accepted: 25 March 2025

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Стратегування бізнесу: сучасні методологічні підходи та практика. *Економічна теорія та право*. 2025. № 1 (60). С. 6-27. DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-6.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2025). Stratehuvannia biznesu: suchasni metodolohichni pidkhody ta praktyka [Business strategizing: Modern methodological approaches and practice]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 1*(60), 6–27. https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-6 [in Ukrainian]