

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-75>

УДК 005.1:005.33

ТЕОРІЯ БІЗНЕСУ ФІРМИ: КРИТЕРІЇ РОЗВИТКУ ТА БАЗОВІ КАТЕГОРІЇ

BUSINESS THEORY OF THE FIRM: DEVELOPMENT CRITERIA AND BASIC CATEGORIES

Шевченко Людмила Степанівна

докторка економічних наук, професорка, заслужена професорка,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Shevchenko Liudmyla
Yaroslav Mudryi National Law University

Метою статті є аналіз та узагальнення методологічних підходів до обґрунтування сучасної теорії бізнесу фірми. У дослідженні визначено систему категорій теорії бізнесу фірми, яка включає: мету та цінності бізнесу; ціннісну пропозицію фірми; ресурси та компетенції, необхідні для розвитку бізнесу; економічну логіку діяльності фірми відповідно до обраної бізнес-моделі; бізнес-середовище бізнесу, яке містить можливості та обмеження діяльності організації, формує мережу створення цінності. Саме ці категорії розкривають особливості ведення бізнесу фірмою та її конкурентні переваги. Теорія бізнесу фірми лежить в основі стратегування бізнесу, дозволяє перемагати в конкурентній боротьбі, сформувати дійову систему менеджменту фірми. Вона повинна використовуватися як джерело креативності та інновацій у діяльності практиків і дослідників.

Ключові слова: фірма, бізнес, теорія бізнесу, мета бізнесу, цінності бізнесу, ціннісна пропозиція, ресурси, компетенції, бізнес-модель, ділове середовище, стратегування, конкурентні переваги.

The theoretical foundations of business have been developed for a long time by many scientists. Some of them try to reveal the socio-economic nature, essence and purpose of business in the context of the economic theory of the firm. Others use the approaches of management theories of the firm. However, many scientists argue for the need to develop a business theory of the firm as such. Among them: P. F. Drucker, M. Best, T. Zenger, T. Donaldson, J. P. Walsh. This study investigates the main methodological approaches to the development of modern business theory of the firm, and seeks to substantiate its main "building blocks". Grounded in a synthesis of strategic management theories and case-based evidence, the paper explores the nature of business. It integrates perspectives from systems theory, strategic management paradigms, and business management literature to provide a framework for using the firm's business theory in practice. This study identifies a system of basic categories of the business theory of the firm, which includes: the purpose and values of the business; the value proposition of the firm; resources and competencies required for business development; the economic logic of the firm's activities in accordance with the chosen business model; the business environment of the business, which contains the opportunities and constraints of the organization's activities and forms a network of value creation. It underscores the importance of concept of "value proposition" (firm value), which can go beyond the boundaries of business – if the firm seeks to solve social and environmental problems of society, takes responsibility for its development. It is no coincidence that the concepts of "innovation value", "investment value", "social value", "environmental value" of the firm have recently become relevant. All these categories reveal the features of the firm's business and its competitive advantages. This paper contributes to the literature on the management of the firm's development and strategic management. It bridges classical management theories with contemporary scientific approaches to solving applied problems. The theory of the firm's business should be used in the process of business strategizing, as a source of creativity and innovation in the activities of practitioners and researchers.

Keywords: firm, business, business theory, business goal, business values, value proposition, resources, competencies, business model, business environment, strategizing, competitive advantages.

Постановка проблеми. Теоретичні засади бізнесу науковці вивчають вже тривалий час. Одні з них намагаються розкрити соціально-

економічну природу, сутність і призначення бізнесу в контексті економічної теорії фірми, інші використовують підходи управлінських

теорій фірми. Проте багато дослідників ставлять питання про необхідність розроблення теорії бізнесу фірми як такої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

П. Ф. Друкер (P. F. Drucker), відомий американський економіст, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття, уважав, що кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу. Така теорія 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, які постійно змінюються – суспільство, ринки, клієнти, технології. У теорію бізнесу має бути закладена здатність змінювати себе [1].

М. Бест (M. Best) у схожому розумінні вжив поняття концепція фірми. «Концепція фірми визначає її особливу компетенцію – один вид діяльності або одну мету, що забезпечують фірмі унікальне та неперевершене становище на ринку, з яким має бути сумісною будь-яка конкретна стратегія. Концепція фірми, як компас, задає напрям організації, формуючи її пріоритети. Без чіткої концепції фірма ризикує втратити здатність до створення єдиного цілого, розосередивши свої ресурси по різних видах діяльності, що корінним чином відрізняються один від одного... Для того, аби процвітати, фірма повинна продовжуватися вдосконалюватися, розвиватися та діяти відповідно до своєї концепції у світі, що постійно змінюється. Фірма може надати своїй концепції іншу форму, проте вона подібна людині, яка вносить зміни до своєї індивідуальності: це не відбувається часто й легко» [2].

Т. Зенгер (T. Zenger) розвиває корпоративну теорію бізнесу. У довгостроковій перспективі, на його думку, «фірми конкурують не на основі стратегій, а на основі своїх корпоративних теорій» [3].

Т. Дональдсон (T. Donaldson) і Дж. П. Волш (J. P. Walsh) ставлять питання так: якщо ми хочемо зрозуміти та керувати бізнесовою діяльністю, нам потрібна теорія бізнесу та успіху в бізнесі. При цьому слід розрізняти тео-

рію бізнесу як загальну наукову концепцію та теорію бізнесу окремої фірми. Адже уявлення про те, що вважається цінністю для окремої фірми, може не збігатися з уявленням про те, що вважається цінністю для бізнесу загалом. До того ж нам важко відокремити наше мислення про окреме підприємство від бізнесу в ширшому сенсі, як сукупності цих підприємств в їхньому інституційному та історичному контексті. І, нарешті, бізнес може бути не чистим благом. Усі ці суперечності проявляються, коли ми оцінюємо наше мислення про місце бізнесу в суспільстві [4, pp. 181–207].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розробленням теорії бізнесу фірми 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.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз та узагальнення основних методологічних підходів до обґрунтування теорії бізнесу фірми, дослідження її базових категорій.

Виклад основного матеріалу дослідження. На мій погляд, базовими категоріями теорії бізнесу фірми є: призначення (мета) і цінності бізнесу; ціннісна пропозиція фірми (цінність фірми); ресурси та компетенції, потрібні для розвитку бізнесу; економічна логіка діяльності фірми відповідно до обраної бізнес-моделі; ділове середовище бізнесу, яке містить можливості та обмеження діяльності організації та утворює мережу створення цінності. Саме ці категорії є «будівельними блоками» теорії бізнесу фірми, розкривають особливості ведення бізнесу фірмою та її конкурентні переваги.

Призначення бізнесу. Традиційно вважається, що призначення бізнесу відображає місія фірми, у якій фіксуються 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. А також візія фірми, тобто образне представлення, уявна картина того, якою фірма повинна стати і що вона має здобути в майбутньому. Утім, останнім часом багато науковців і практиків бізнесу призначення бізнесу отожднюють з діловою метою фірми, яка розкриває фундаментальні причини створення

та функціонування компанії. Дослідники розвивають концепції «сильної мети», «глибокої мети», «стратегічної мети» компанії та ін.

Так, Н. Муркоянніс (N. Mourkogiannis) стверджує, що важливим першим кроком до тривалого успіху фірми є сильна мета. Компанії повинні задовольняти потребу в меті як наборі цінностей, які визначають організацію, надихають і мотивують її співробітників. При цьому автор відрізняє мету від корпоративної місії, бачення, цінностей та поняття ідентичності, розкриває філософські зв'язки між метою та моральним духом, інноваціями, конкурентною стратегією та брендингом [5].

Р. Гулаті (R. Gulati) вважає, що серцем і душею високопродуктивних компаній є глибока мета. Занадто багато компаній використовують мету, або причину існування, як засіб просування, щоб відчувати себе доброчесними та добре виглядати в очах зовнішнього світу. Однак навіть лідери з добрими намірами не розуміють повного потенціалу мети та взаємодіють з нею половинчато й поверхово. Вони повинні прагнути до глибокої мети, усвідомлюючи причину існування організації. Глибока мета може революціонізувати спосіб ведення бізнесу та забезпечити вражаючі переваги в продуктивності, які винагороджують клієнтів, постачальників, співробітників, акціонерів і громади [6].

О. Осієвський (O. Osiyevskyu) обґрунтовує зміст стратегічної мети, яка має вирішальне значення: дає напрям, надихає на дії та потребує жертв [7].

Що ж є метою бізнесу? З наукової літератури та нормативних документів можна дізнатися, що бізнес – це діяльність, яка здійснюється підприємцями з метою отримання прибутку або іншої економічної вигоди шляхом виробництва, продажу товарів чи надання послуг у межах чинного законодавства. Однак П. Друкер зазначав: «Прибуток – це не причина, а результат ефективної діяльності підприємства у сфері маркетингу, інновацій і продуктивності... Мета бізнесу повинна знаходитися поза межами самого бізнесу. Фактично, вона має міститися в суспільстві, оскільки підприємство є суспільним інститутом. Є тільки одне обґрунтоване визначення мети бізнесу – створювати споживача... Саме споживач визначає, яким має бути бізнес. Сутність бізнесу ... закладена не в назві, не в статуті компанії, не у свідоцтві про реєстрацію корпорації, а в потребі, яку споживач задовольняє, придбаваючи продукт чи послугу» [8].

При цьому слід брати до уваги такі речі. По-перше, споживачу не байдуже, якими принципами та переконаннями керуються у своїх діях власники, менеджери та працівники компанії, тобто якими є цінності фірми. По-друге, споживач розраховує на певні переваги й відмінності у товарах і послугах фірми, на вигоди, які фірма йому запропонує, тобто на певну ціннісну пропозицію. По-третє, сучасний споживач бажає творити цінність спільно з виробником (фірмою). По-четверте, потреби, мотивації та поведінка споживачів змінюються під впливом різних чинників: пандемія COVID-19 та російсько-українська війна змусили компанії багатьох країн ставати ближчими до клієнтів, прагнути краще розуміти клієнтів. По-п'яте, будь-яка економіка складається не тільки зі споживачів, а й з неспоживачів. Перетворювати неспоживачів на споживачів є непростою, але доволі важливою завданням менеджерів. По-шосте, фірма не повинна опинитися в заручниках у споживачів.

Цінності (принципи) фірми. Цінності фірми будуються на основі мети фірми та бізнесу. Цінності сприяють згуртованості співробітників компанії, узгодженості взаємодій із клієнтами та діловими партнерами, формують довгострокові відносини із зацікавленими сторонами та стійкість компанії. На цінності орієнтуються, ухвалюючи управлінські рішення, насамперед щодо пріоритетів розвитку. Цінності лежать в основі культури компанії, встановлюють етичну основу, яка забезпечує чесність і дотримання етичних стандартів у всіх взаємодіях, впливаючи цим на репутацію організації, підвищуючи довіру до неї та її авторитет. Міцні цінності компанії відрізняють компанію від конкурентів, демонструючи її унікальний підхід та пріоритети в бізнесі. Цінності визначають також те, що компанія не може зробити.

Дослідження «McKinsey & Company» показало, що люди, які відчувають свою згоду з цілями своєї компанії, учетверо частіше повідомляють про вищий рівень залученості, ніж ті, хто цього не робить. Щоб розвивати таке відчуття, організації повинні прагнути ефективно доносити свою місію, залучати співробітників до процесів прийняття рішень, а також визнавати та винагороджувати внески, які відповідають цінностям компанії. Крім того, рекомендується створити сильну ідентичність бренду [9].

Існують різні підходи до класифікації цінностей (принципів) фірми. В одних компаніях

їх поділяють на базові (дозволяють підтримувати ефективність роботи компанії та її відділів на прийнятному рівні) та вищі (встановлюються, щоб домогтися проривів і досягнення лідерства на ринку, виходу на міжнародний рівень або інших великих цілей) [10]. В інших фірмах виокремлюють основні (цінності, які не змінювалися із заснування компанії), бажані (цінності, до яких компанія хоче прийти усвідомлено в майбутньому) та другорядні цінності (не повинні пересікатися з першими двома, але мають відрізняти компанію від конкурентів) [11].

Окрім терміну «цінності фірми», компанії вживають також безліч інших із тією самою ідеєю. Наприклад, «Johnson & Johnson» має кредо; «Ford Motor» – істини; «Toyota» – шлях; «Google» – переконання, філософію; «Abbvie» – принципи, а «North Face» – маніфест. А ще альтернативами можуть бути заповіді, аксіоми, девіз, максима або мантра, які забезпечують простоту та комунікабельність. Спортивна команда може розробити «правила гри», технологічна компанія – «вихідний код», а ресторан – «рецепт успіху». Такі формати справлять більш тривале враження, досягнувши кращого балансу між тим, що знайоме (очікування чогось на кшталт «основних цінностей»), і тим, що є новим, а отже, стимулює мозок [12]. Яким би не було формулювання, основні цінності фірми мають зацікавлювати споживачів і ділових партнерів.

Ціннісна пропозиція (цінність) фірми.

Поняття «ціннісна пропозиція» було вперше використане в статті М. Ланнінга (M. Lanning) та Е. Майклза (E. Michaels) 1988 р. для консалтингової компанії «McKinsey & Company» [13]. Автори назвали бізнес «системою доставки цінності», а ціннісну пропозицію визначили як «чітке, просте твердження про переваги, як матеріальні, так і нематеріальні, які компанія надасть, а також приблизну ціну, яку вона стягуватиме з кожного сегмента клієнтів за ці переваги» [13]. Далі дослідження були продовжені багатьма науковцями. П. Лейнванд (P. Leinwand) і Ч. Мейнарді (C. Mainardi), наприклад, створили доволі розгалужену класифікацію ціннісних пропозицій фірми [14, с. 39, 61, 71, 216-220], яка заслуговує на вивчення та практичне застосування.

Ціннісна пропозиція означає ті рішення, той комплекс переваг і відмінності у товарах і послугах, ті вигоди, які фірма пропонує своїм споживачам (або на які споживачі розраховують). Ціннісна пропозиція може бути викладена як бізнес- або маркетингова заява,

яка пояснює, чому споживач повинен купити продукт або скористатися послугою саме цієї фірми. Багато дослідників вважають ціннісну пропозицію обіцянкою, яку бізнес дає споживачеві. Особливостями ціннісної пропозиції фірми є: клієнтоорієнтованість, відмінність від ціннісних пропозицій конкурентів (унікальність), очевидні переваги продукту, послуги, діяльності компанії (наприклад, з точки зору продуктивності, якості та ціни). Зі зміною ділового середовища, ринкового досвіду та запитів клієнтів змінюється і цінність, яку споживачі шукають, а фірми пропонують. У результаті ціннісна пропозиція стає мірилом успішного бізнесу фірми.

Компонентами сильної ціннісної пропозиції фірми вважаються: тісний зв'язок (убудованість) з бізнес-моделлю фірми; зосередженість на роботі, невирішених проблемах і вигодах, які є найважливішими для клієнтів, на тих завданнях, які фірми виконують надзвичайно добре; вихід за рамки функціональних завдань і охоплення також емоційних і соціальних завдань; відповідність тому, як клієнти вимірюють успіх; перевершення конкурентів своїм виконанням роботи, розв'язанням проблем і наданням вигод, які хвилюють клієнтів; важкість копіювання конкурентами [15]. Фірма, яка веде бізнес на основі цінності, є ціннісно-орієнтованою фірмою.

Структура ціннісної пропозиції фірми продовжує вивчатися науковцями і практиками бізнесу. Так, А. Остервальдер (A. Osterwalder) і Й. Піньєр (Y. Pigneur) стверджують, що елементи ціннісної пропозиції можуть бути створені на кожному з п'яти етапів життєвого циклу цінності. Ці етапи: створення цінності, привласнення цінності, споживання цінності, оновлення цінності та передача цінності [16, pp. 429–436]. К. К. Прахалад (C. K. Prahalad) і В. Рамасвами (V. Ramaswamy) бачать можливість розвитку фірми у спільному творенні цінності разом із клієнтами [17, с. 4, 16-17].

Зазначу, що фірма має являти собою цінність також для акціонерів, інвесторів, постачальників, співробітників фірми та інших зацікавлених осіб. Ціннісна пропозиція (цінність фірми) повинна бути здатною переконати інші бізнеси створити альянс, що буде корисним усім його учасникам у довгостроковій перспективі, таким, що матиме перевагу над конкурентами. Ціннісна пропозиція має мотивувати співробітників фірми підтримувати цілі та плани бізнесу, зацікавлювати нових співробітників працевлаштовуватися до фірми. До ділових взаємозв'язків щодо

реалізації ціннісної пропозиції фірми повинні прагнути й її постачальники. Важливим стає постійний пошук нової цінності. Саме ціннісна пропозиція є основою сучасних бізнес-екосистем. Крім того, поняття «ціннісна пропозиція» може виходити і, насправді, виходить за межі бізнесу – якщо фірма ставить за мету вирішувати соціальні та екологічні проблеми суспільства, бере на себе відповідальність за його розвиток. Фірми, спрямовані на соціальний вплив, часто впроваджують принципи сталого розвитку, враховують довгострокові наслідки своєї діяльності для планети. Вони можуть брати участь у глобальних ініціативах для вирішення поширених проблем і робити свій внесок у міжнародні справи [18]. Не випадково останнім часом актуалізувалися поняття «інноваційна цінність», «інвестиційна цінність», «соціальна цінність», «екологічна цінність» фірми.

Ресурси й компетенції фірми. Створювати сильну ціннісну пропозицію фірмі дозволяють її ресурси та компетенції.

Поняття ресурсів є доволі широким і вбирає в себе персонал, обладнання, технології, інформацію, гроші (кошти) та взаємовідносини з постачальниками, посередниками і споживачами. Ресурси відрізняються винятковою гнучкістю: їх можна передавати з однієї організації до іншої, перевозити з місця на місце; наймати на роботу та звільняти (персонал), продавати й купувати (матеріальні ресурси); вони можуть зношуватися (основний капітал), але їх можна й відтворити заново [19, р. 178]. Наявність ресурсів, насамперед людських, закладає можливості розвитку новоствореної компанії. Недостатність ресурсів, навпаки, значно обмежує виконання планів і реалізацію стратегії. Процес розподілу ресурсів К. Крістенсен (С. М. Christensen) уважав механізмом, за допомогою якого клієнти контролюють інвестиційні потоки компанії, визначають, на які ініціативи людські та грошові ресурси виділяються, а на які – ні. «Усі компанії, що не мають системного підходу до виділення ресурсів для задоволення потреб споживачів, фактично приречені на провал» [20, pp. 97–98].

Компетенції фірми трактують як: 1) сукупність накопичених фірмою знань, умінь, навичок і досвіду, які разом із 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 способи досягнення перемоги. Система дій повинна бути здійсненою, оригінальною і такою, що здатна себе захистити [21, с. 36, 38, 135]. 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, роблять компанію унікальною порівняно з конкурентами, забезпечують їй 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 [22; 23].

Економічна логіка діяльності фірми. Успішність діяльності фірми залежить від її бізнес-моделі. Причому багатьох дослідників цікавить зосередженість концепції бізнес-моделі фірми саме на ціннісній пропозиції для клієнта. Бізнес-модель повинна:

а) максимізувати цінність пропозиції для споживачів. Тобто модель має описувати, що потрібно зробити, аби споживач заплатив за продукт фірми і став її постійним клієнтом;

б) визначати процес творення цінності: які ресурси і в який спосіб фірма буде використовувати задля створення ціннісної пропозиції для споживачів, хто та який ефект буде від цього мати, як буде розподілятися дохід і прибуток між учасниками виробничого процесу;

в) спиратися та реалізовувати сильну конкурентну позицію фірми на ринку. Для цього потрібно оцінити три речі: привабливість галузі з точки зору потенційного доходу і прибутку; конкурентне позиціонування фірми; конкурентні взаємовідносини суперників. Успішна бізнес-модель фірми є потенційним джерелом її конкурентної переваги та ефектної діяльності;

г) бути здатною постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, орієнтуючись на стратегію та перспективи розвитку фірми.

На цей час науковцями розроблені, а практиками реалізовані різні бізнес-моделі фірм. Я ж зверну увагу на модель спроможності фірми К. Крістенсена. Вона включає три групи чинників, які визначають, що організація може зробити, а що – ні, а саме: ресурси, процеси та цінності [20, pp. 186-188]. Спочатку будь-яка організація займається пошуком потрібних ресурсів, але її ефективно функціонування залежить від процесів бізнесу. Процеси поділяються на формальні (достеменно визначені, детально прописані, їх свідомо дотримуються), неформальні (усталені способи роботи, які люди використовують просто тому, що вони дієві, чи тому, що «так заведено») і культурні (методи роботи та взаємодії, які доводять свою ефективність уже так довго, що люди несвідомо їх дотримуються. Вони формують культуру організації). Процеси визначають, як організація перетворює різні види наявних ресурсів у продукти з доданою вартістю. Процес, який визначає *спроможність* вирішення конкретного завдання, водночас визначає *неспроможність* реалізації інших завдань.

Ділове середовище фірми. Діяльність кожної фірми відбувається у певному діловому середовищі, яке створює можливості або накладає обмеження на розвиток фірми, робить її спроможною або неспроможною до розвитку [24; 25]. У контексті нашого дослідження важливо, що середовище фірми утворює мережу створення цінності. Концепція мережі створення цінності – це «контекст, у межах якого компанія виявляє потреби споживачів і реагує на них, вирішує проблеми, закуповує сировину, відповідає на дії конкурентів і намагається отримати прибуток» [20, pp. 36–37, 47, 61–63]. Мережа створення цінності – це багаторівнева комерційна система, яка включає виробників і ринки (споживачів), у якій компоненти виготовляють на всіх рівнях і продають на наступний (вищий) рівень системи. Саме мережа визначає, які проблеми споживачів повинні вирішувати товари та послуги компанії та яку винагороду можна отримати за їх вирішення. Мережі створення цінності чітко визначають і розмежовують, що компанії, які до них належать, можуть і не можуть робити. Мережа створення цінності має відчутний вплив на здатність компанії виділяти та розподіляти необхідні ресурси та компетенції для подолання технологічних та організаційних бар'єрів, які перешкоджають інноваціям.

Конкуренція та потреби споживача у мережі створення цінності значною мірою формують структуру витрат компанії, визначають її розмір, потрібний для збереження конкурентоспроможності, і темпи зростання. Тому управлінські рішення, правильні для компаній з-поза мережі створення цінності, можуть бути цілком неправильними у мережі, і навпаки. Однак компанії залежать не тільки від потреб своїх споживачів, а й від фінансової структури та організаційної культури, що притаманні мережі створення цінності, у якій вони ведуть конкурентну боротьбу [20, p. 100].

Висновки. Розуміння сутності та структурних блоків теорії бізнесу фірми дає можливість:

1. Розробити та реалізувати ефективну стратегію фірми. «Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу. Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, це перша серйозна ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу». Значення цього умовиводу П. Друкера стає особливо зрозумілим, якщо враховувати, що сучасна теорія стратегування поглиблюється за кількома напрямками: стратегія як перспектива; стратегія як траєкторія; стратегія як ціннісна пропозиція (цінність) фірми; стратегія як відкриття; стратегія як план; стратегія як практика. І в кожному з цих методологічних підходів стратегія спирається і реалізує певні складники теорії бізнесу фірми.

2. Успішно конкурувати на ринку. Це означає, що джерела конкурентних переваг фірми слід шукати в цінностях (принципах) і ціннісних пропозиціях фірми, ресурсах і ключових компетенціях фірми, особливостях її бізнес-моделі та ділового середовища. Ці ж джерела можуть стати основою асиметричного бізнесу та перемоги фірми в асиметричній конкуренції, успішного суперництва інтелектуальних підприємців і фірм-інноваторів.

3. Сформувати дійову систему менеджменту фірми: в умовах нестабільності, невизначеності та непередбачуваності, що характеризують сучасний стан ведення бізнесу та конкуренції, важливо не просто розуміти зв'язки між теорією бізнесу фірми та змістом процесу творення цінності, а й уміти управляти власним бізнесом і навіть поведінкою інших гравців ринку. Теорію бізнесу фірми слід використовувати як джерело креативності та інновацій у діяльності практиків і дослідників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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: 18.10.2025).
2. Best M. H. *The New Competition. Institutions of Industrial restructuring*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1990. 296 p.
3. 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: 18.10.2025).
4. Donaldson T., Walsh J. P. Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*. 2015. Vol. 35. P. 181–207.
5. Mourkogiannis N. *Purpose: The Starting Point of Great Companies*. St. Martin's Press, 2006. 272 p.
6. Gulati R. Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies Hardcover. *Harper Business*, 2022. 304 p.
7. Osiyevskyy O. A Meaningful Strategic Goal: The Main Litmus Test. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:712388915223281152/> (дата звернення: 18.10.2025).
8. Drucker P. F. *The Practice of Management*. Harper Business, 2006. 416 p.
9. Future Ready Organization: 11 Tips to Building One Capable of Adapting to Industry Trends. *ITD World*. URL: <https://itdworld.com/blog/leadership/future-ready-organization/> (дата звернення: 18.10.2025).
10. Принципи та цінності компанії, організації. *CleverStaff*. 2022. 24 липня. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/pryntsyru-ta-tsinnosti-kompaniyi-orhanizatsiyi/> (дата звернення: 18.10.2025).
11. Поляков С. Цінності компанії стануть у пригоді для розвитку бізнесу. Люди мають бути в пріоритеті. *Mind*. 2023. 23 травня. URL: <https://mind.ua/openmind/20257635-cinnosti-kompaniyi-stanut-u-prigodi-dlya-rozvitku-biznesu> (дата звернення: 18.10.2025).
12. Pope S., Wæraas A. How to Create Company Values That Actually Resonate. *Harvard Business Review*. 2023. October 31. URL: <https://hbr.org/2023/10/how-to-create-company-values-that-actually-resonate> (дата звернення: 18.10.2025).
13. Value proposition. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Value_proposition (дата звернення: 18.10.2025).
14. Лейнванд П. Стратегія, що працює / Пол Лейнванд, Чезаре Мейнарді у співавторстві з Артом Кляйнером ; пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 256 с.
15. Value proposition: the key to winning customers and driving business growth. *Strategyzer*. 2025. February 05. URL: <https://www.strategyzer.com/value-proposition> (дата звернення: 18.10.2025).
16. Osterwalder A., Pigneur Y. Modeling Value Propositions in e-business. *ICEC '03 Proceedings of the 5th international conference on Electronic Commerce*. 2003. Pp. 429-436.
17. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Михайла Ставицького. Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. 258 с.
18. Dieffenbacher S. F. Business Purpose Definition, Examples and 12-Step Guide. *Digital Leadership*. URL: <https://digitalleadership.com/unite-articles/business-purpose/> (дата звернення: 18.10.2025).
19. Christensen C. M., Raynor M. E. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 304 p.
20. Christensen C. M. *The Innovators Dilemma*. *HarperBusiness*, 2000. 256 p.
21. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
22. 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: 18.10.2025).
23. 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: 18.10.2025).
24. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.
25. Shevshenko L., Osiyevskyy O., Umantsiv Y., Marchenko O. A firm in strategic reality: leveraging constraints as opportunities. *Strategy & Leadership*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0125>.
26. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. *HarperBusiness*, 2001. 224 p.

REFERENCES:

1. Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. September – October. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

2. Best, M. H. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial restructuring.* Harvard University Press.
3. 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>
4. Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181–207.
5. Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: The Starting Point of Great Companies.* St. Martin's Press.
6. Gulati, R. (2022). *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies Hardcover.* Harper Business.
7. Osiyevskyy, O. A Meaningful Strategic Goal: The Main Litmus Test. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7123889152223281152/>
8. Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management.* Harper Business.
9. Future Ready Organization: 11 Tips to Building One Capable of Adapting to Industry Trends. *ITD World*. <https://itdworld.com/blog/leadership/future-ready-organization/>
10. Pryntsypy ta tsinnosti kompanii, orhanizatsii [Principles and values of the company, organization]. (2022, July 24). *CleverStaff*. <https://cleverstaff.net/blog/uk/ptyntsypy-ta-tsinnosti-kompaniyi-orhanizatsiyi/> [in Ukrainian].
11. Poliakov, S. (2023, May 23). Tsinnosti kompanii stanut u pryhodi dlia rozvytku biznesu. Liudy maiut buty v prioryteti [Company values will be useful for business development. People should be a priority]. *Mind*. <https://mind.ua/openmind/20257635-cinnosti-kompaniyi-stanut-u-prigodi-dlya-rozvitku-biznesu> [in Ukrainian].
12. Pope, S., & Wæraas, A. (2023, October 31). How to Create Company Values That Actually Resonate. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/10/how-to-create-company-values-that-actually-resonate>
13. Value proposition. *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Value_proposition
14. 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).
15. Value proposition: the key to winning customers and driving business growth. (2025. February 05). *Strategyzer*. <https://www.strategyzer.com/value-proposition>
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2003). Modeling Value Propositions in e-business. *ICEC '03 Proceedings of the 5th international conference on Electronic Commerce*. P. 429–436.
17. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2005). Maibutnie konkurentsii. Tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno z klientamy [The Future of Competition. Co-Creating Unique Value wity Customers]. M. Stavytskyi (Translator from English). Oleksiy Kapusta Publishing House (division of "Standart Agency") [in Ukrainian]. (Original work published 2004).
18. Dieffenbacher, S. F. Business Purpose Definition, Examples and 12-Step Guide. *Digital Leadership*. URL: <https://digitalleadership.com/unite-articles/business-purpose/>.
19. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. *Harvard Business School Press*.
20. Christensen, C. M. (2000). *The Innovators Dilemma.* HarperBusiness.
21. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2018). Bezprohrashna stratehiia. Yak unyknyty promakhiv u biznesi [Playing to win. How strategy really works]. I. Hnatkovska (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2013).
22. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May–June. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
23. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. July – August. <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
24. Shevchenko, L. S. (2025). Stratehuvannia v novii realnosti [Strategizing in the new reality]. *Pravo* [in Ukrainian].
25. Shevshenko, L., Osiyevskyy, O., Umantsiv, Y., & Marchenko, O. (2025). A firm in strategic reality: leveraging constraints as opportunities. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0125>
26. Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century.* *