



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.62-67>

УДК 330.1

Віктор Галасюк

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки;

Києво-Могилянська бізнес-школа

<https://orcid.org/0009-0001-0467-4956>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

У практиці бізнес-менеджменту та науковій літературі акцент традиційно роблять на підвищенні ефективності ведення бізнесу: оптимізації процесів, управлінні витратами, розвитку компетенцій персоналу, впровадженні інновацій тощо. Однак меншою мірою досліджено фундаментальне питання, чи правильну справу було обрано з самого початку та на що слід звертати увагу, щоб не помилитися з вибором бізнесу.

У цьому контексті постає потреба переосмислення пріоритетів та інструментарію не лише щодо того, як ефективно вести бізнес (doing things right), а насамперед — яким бізнесом доцільно займатися (doing the right things). Адже навіть ідеальне управління в неперспективному бізнесі не забезпечить довготривалого успіху, на відміну від хай навіть спочатку недосконалої діяльності у високopersпективній сфері, де згодом можливе поступове вдосконалення операційних процесів.

Аналогічну логіку можна екстраполювати і на рівень публічного управління та економічної/промислової політики. Традиційно державна економічна політика зосереджується на поліпшенні умов ведення бізнесу загалом: дерегуляції, зниженні податкового навантаження, розвитку інфраструктури, підтримці МСП. Це, безумовно, важливо, однак часто випускають з уваги стратегічно важливе питання: яку саме економічну активність держава має стимулювати в першу чергу? Чи інвестують державні ресурси в ті сектори, які мають найвищий потенціал зростання, віддачі та продуктивності?

У статті запропоновано евристику для стратегічного вибору виду бізнесу / економічної діяльності, що базується на трьох критеріях, які визначають їхню довгострокову привабливість та перспективність: 1) зростаюча віддача, 2) масштабованість, 3) наявність/доступ до ресурсів.

Практична цінність запропонованої концептуальної моделі полягає в тому, що вона є універсальною і може застосовуватись в економічних системах різного рівня — особа, домогосподарство, компанія, місто, країна, олігон.

Ключові слова: менеджмент, евристика, бізнес-стратегія, бізнес-модель, економічна спеціалізація, економічна політика, економічна трансформація, економічна інженерія, зростаюча віддача, масштабованість, ресурси.

Критично важлива роль економічної спеціалізації — зосередження на тих чи інших видах економічної діяльності (ремеслах, індустріях, продуктах) — була відома людству протягом століть. Ще у 1620 році Френсіс Бекон заклав у соціальних науках парадигму, згідно з якою є величезна різниця «між життям людей у найцивілізованішій провінції Європи та у найдикішому, варварському районі Нової Індії... І ця різниця походить не від ґрунту, клімату, раси, а від ремесел»¹.

У сучасних дослідженнях Еріка Райнерта, Рікардо Хаусманна, Цезаря Ідальго та їхніх колег цю ідею було розвинуто і максимально кристалізовано. Професор Е. Райнерт наголошує: «Вибір професії визначатиме рівень заможності країни тією самою мірою, якою він визначає рівень заможності індивіда»². Він додатково загострює цю тезу: «багатство країни безпосередньо залежить від того, що вона виробляє»³. Райнерт дійшов цих висновків у результаті вивчення сотень років історії економічної думки, політики та розвитку різних країн, тоді як Хаусманн, Ідальго та їхні колеги, по суті, дійшли аналогічних висновків, використовуючи кількісні методи, запровадивши концепції «продуктового простору» та «економічної складності»⁴.

Аналогічні принципи проявляються на корпоративному рівні, причому не тільки в бізнесі, а й у громадських організаціях. Пітер Друкер наголосив: «Немає нічого настільки марного, як дуже ефективно робити те, чого взагалі не слід було робити»⁵.

Але як зорієнтуватися, яким видом бізнесу чи економічної діяльності варто займатись, а яким — ні? Як в умовах невизначеності й дефіциту інформації не потрапити в пастку гонитви за ефективністю в «не тому» бізнесі, продукті чи бізнес-моделі? Необхідна базова евристика, що слугуватиме фільтром першого рівня для ухвалення стратегічних рішень⁶ щодо бізнесової та економічної спеціалізації (до проведення повного *due diligence* та детальних розрахунків). Саме формуванню такої евристики й присвячена ця стаття, *предметом дослідження* в якій є стратегічний вибір економічної спеціалізації в економічних системах різного рівня (домогосподарство, компанія, місто, країна), зокрема щодо трансформації структури економіки та дизайну ринків, запуску / придбання нового бізнесу, формування бізнес-моделей і портфелів продуктів.

Мета дослідження — виробити евристику вибору високоперспективних видів бізнесу / економічної діяльності, якою можуть користуватись економічні агенти — від індивідуальних підприємців під час ухвалення інвестиційних рішень до топосадовців у процесі формування економічної політики.

Більшість економічних агентів — від індивідуальних підприємців до урядів — фокусуються переважно на внутрішніх аспектах організації діяльності: підвищенні ефективності процесів, зменшенні витрат, автоматизації та пришвидшенні операцій, маркетингових інноваціях тощо. Проте цінність цих зусиль має обмежений ефект, якщо сам вид діяльності має спадну чи лінійну віддачу або структурно обмежений у масштабуванні через малий ринок чи принципову недоступність ресурсів. Як слушно зауважує Клейтон Крістенсен у «Дилемі інноватора», домінуючі компанії можуть втрачати позиції не через неефективність, а через те, що тримаються за рецепти минулого успіху замість використання проривних технологій⁷. Німецькому теологу й антинацистському дисиденту Дитриху Бонгефферу приписують цю важливу ідею: «Якщо ви сіли не в той потяг, немає жодного сенсу бігти проти руху по вагону».

¹ Francis Bacon, *Novum Organum*, Book 1, Section CXXIX, http://www.constitution.org/bacon/nov_org.htm.

² Erik S. Reinert, *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor* (London: Constable, 2007).

³ Ibid.

⁴ Ricardo Hausmann, César A. Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Alexander Simoes, Sarah Chung, Juan Jimenez, and Muhammed A. Yildirim, *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*, Part I (Cambridge, MA: Center for International Development at Harvard University, 2013), https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/atlas_2013_part1.pdf.

⁵ Peter F. Drucker, "Managing for Business Effectiveness," *Harvard Business Review*, May–June 1963.

⁶ Eric Van den Steen, "A Formal Theory of Strategy," Working Paper 13-HBS-1312, Harvard Business School, December 14, 2013, https://web.mit.edu/people/evds/research/pdf/WP13_HBS1312_TheoryStrategy.pdf.

⁷ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business Review Press, 1997).

Тобто фундаментальний вибір виду бізнесу / економічної діяльності — це не просто операційне питання, а стратегічне⁶. Це засадниче «дизайн-рішення» на рівні архітектури економічної системи. Воно зумовлює граничні можливості всіх наступних дій та межі операційної ефективності.

У запропонованій моделі для стратегічного вибору перспективного бізнесу або економічної спеціалізації виділено три ключові критерії, які мають бути проаналізовані до ухвалення рішення.

1. Зростаюча віддача (Increasing Returns to Scale)

Бізнес, побудований на діяльності зі зростаючою віддачею, апіорі має кращі перспективи розвитку. У такому бізнесі зі зростанням масштабів діяльності гранична собівартість скорочується, а прибутковість кожної додаткової одиниці продукції зростає. Маржинальність бізнесу підвищується разом із масштабом. Що більшим стає такий бізнес, то прибутковішим.

Джерелом зростаючої віддачі можуть бути як сама галузь, так і технологія виробництва або бізнес-модель. Кожна наступна тонна вугілля коштує більше — у зусиллях, грошах і навіть у людських життях. У цьому бізнесі віддача спадна. У послугах перукаря чи таксі вона, в найкращому разі, стала. А от у продуктовому сегменті ІТ-індустрії віддача зростає — часто експоненційно. Технологічні компанії, зокрема ІТ-платформи з мережевими ефектами (Facebook, YouTube, LinkedIn), є типовими прикладами бізнесів зі зростаючою віддачею. Тож недарма саме такі компанії — серед найдорожчих у світі.

Натомість сировинні галузі та індустрії, що залежать від ручної праці — як-от видобуток корисних копалин чи традиційне фермерство, — демонструють спадну або сталу віддачу: масштаб не додає маржинальності. Так, із зростанням обсягів діяльності прибутки теж збільшуються, але значно повільніше. Таке масштабування є екстенсивним і не забезпечує експоненційного зростання віддачі.

2. Масштабованість (Scalability)

Масштабованість — це здатність бізнесу зростати без жорстких обмежень доволі високими темпами протягом тривалого часу. Цей критерій охоплює технологічну, операційну та географічну масштабованість. Він дає змогу відрізнити бізнеси з природною «стелею» розвитку від тих, які здатні зростати, не «впираючись» у місткість ринку чи інші критичні фактори масштабування.

Багато традиційних бізнесів, наприклад, громадське харчування чи послуги з ремонту, мають природні межі масштабування. Водночас цифрові бізнеси (SaaS, EdTech, e-commerce-платформи, соціальні мережі) зазвичай масштабуються без географічних кордонів та без потреби множити фізичну інфраструктуру.

Якщо професор читає лекції в місцевому університеті, масштабованість мінімальна. Проте, якщо він створює курс на глобальній освітній платформі чи YouTube, виникає масштабованість, особливо якщо курс записано мовами, якими розмовляє багато людей у світі. Контент — фактично той самий, але продукт («бізнес») різний: у першому випадку масштабованості немає, а в другому — вона величезна.

3. Наявність і доступність ресурсів (Resource Accessibility)

Навіть найбільш перспективна бізнес-модель не може бути реалізована без доступу до ключових ресурсів — фінансових, інтелектуальних, інфраструктурних або природних, залежно від специфіки бізнесу. Важливо оцінювати не лише поточну наявність ресурсів, а й їхній потенціал розвитку або залучення в стратегічній перспективі.

Цей чинник є одним із найбільш недооцінених під час ухвалення рішень, особливо на локальному рівні. Наприклад, запуск *deep tech-стартапу* без належного пулу науковців, критичної маси дослідників, системи захисту інтелектуальної власності чи доступу до венчурного капіталу — майже гарантовано приречений. Так само навряд чи хтось буде будувати великі паперові

комбінати, не маючи довгострокового доступу до деревини та водних ресурсів. Та сама логіка стосується і дата-центрів для ШІ: їх будівництво в країні з дефіцитом електроенергії або із завеликими й нестабільними цінами на неї — рішення без перспектив.

Можна сказати, що доступ до ресурсів — це одночасно перевірка на реалістичність і фундамент для розвитку бізнесу. Ідея може бути блискучою, але її реалізація без ресурсної бази — лише ілюзія.

Одночасна відповідність трьом ключовим критеріям (зростаюча віддача, масштабованість, наявність ресурсів) вказує на те, що бізнес чи вид економічної діяльності належить до «категорії А». Звісно, це ще не гарантія успіху, але вагомий індикатор потенціалу. Тож ці три критерії формують основу структурованого підходу до:

- а) вибору виду бізнесу як початкової стратегічної позиції підприємця або інвестора,
- б) визначення пріоритетних видів економічної діяльності з позиції економічного розвитку міста чи країни.

Економічна спеціалізація має фундаментальне значення як для країн, так і для окремих підприємств, організацій та інституцій. Вибір виду економічної діяльності — це стратегічне рішення, яке визначає потенціал добробуту, динаміку розвитку та довгострокову життєздатність. Зосередження виключно на внутрішній ефективності без належної уваги до природи самої діяльності може призвести до хибної оптимізації — коли бізнес чи економіка «іде швидко, але не туди».

Запропонована у статті евристика на основі трьох критеріїв: зростаюча віддача, масштабованість і доступність ресурсів — є практичним інструментом первинного оцінювання доцільності спеціалізації на певному виді діяльності. Вона дає змогу ще на ранніх етапах відсіяти бізнеси / види діяльності, що обмежені у зростанні, не мають потенціалу збільшення віддачі або не відповідають наявній ресурсній базі.

Тож ефективність має сенс лише там, де вибрано правильний напрям діяльності. Саме стратегічне рішення про спеціалізацію — найважливіший поворотний момент у діяльності економічного агента. У світі, що швидко змінюється, де час, ресурси та увага обмежені, вміння розрізняти, чим займатись варто, а чим — ні, є ключовою конкурентною перевагою.

Отже, застосування запропонованої евристики є доцільним не лише для ухвалення інвестиційних і бізнес-рішень на мікрорівні, а й для формування економічних стратегій та політик на рівні всієї країни⁸ для пришвидшення економічного розвитку через інструментарій економічної інженерії⁹.

Важливо наголосити, що запропонована евристика не є «формулою успіху», але є критично важливим фільтром, який дає змогу відсіяти стратегічно слабкі напрями ще до початку інвестування зусиль і ресурсів у їхню реалізацію.

⁸ Віктор Галасюк, *Концептуальні засади трансформації економіки України* (Київ: Національна академія управління, 2019).

⁹ Віктор Галасюк, «Економічна інженерія. Практична теорія для кращого майбутнього», *Український тиждень* 16 (700) (2021).

Список використаної літератури

- Галасюк, Віктор. *Концептуальні засади трансформації економіки України*. Київ: Національна академія управління, 2019.
- Галасюк, Віктор. «Економічна інженерія. Практична теорія для кращого майбутнього». *Український тиждень* 16 (700) (2021).
- Bacon, Francis. *Novum Organum*. Book 1, Section CXXIX. http://www.constitution.org/bacon/nov_org.htm.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.
- Drucker, Peter F. "Managing for Business Effectiveness." *Harvard Business Review*, May–June 1963.
- Hausmann, Ricardo, César A. Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Alexander Simoes, Sarah Chung, Juan Jimenez, and Muhammed A. Yildirim. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Part I. Cambridge, MA: Center for International Development at Harvard University, 2013. https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/atlas_2013_part1.pdf.
- Reinert, Erik S. *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor*. London: Constable, 2007.
- Van den Steen, Eric. "A Formal Theory of Strategy." Working Paper 13-HBS-1312, Harvard Business School, December 14, 2013. https://web.mit.edu/people/evds/research/pdf/WP13_HBS1312_TheoryStrategy.pdf.

Bibliography

- Bacon, Francis. *Novum Organum*. Book 1, Section CXXIX. http://www.constitution.org/bacon/nov_org.htm.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.
- Drucker, Peter F. "Managing for Business Effectiveness." *Harvard Business Review*, May–June 1963.
- Halasiuk, Viktor "Ekonomichna inzheneriia. Praktychna teoriia dlia krashchoho maibutnoho" ["Economic Engineering. A Practical Theory for a Better Future"]. *Ukrainskyi Tyzhden* 16 (700) (2021) [in Ukrainian].
- Halasiuk, Viktor. *Kontseptualni zasady transformatsii ekonomiky Ukrainy* [Conceptual Foundations of the Transformation of Ukraine's Economy]. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia, 2019 [in Ukrainian].
- Hausmann, Ricardo, César A. Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Alexander Simoes, Sarah Chung, Juan Jimenez, and Muhammed A. Yildirim. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity. Part I*. Cambridge, MA: Center for International Development at Harvard University, 2013. https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/atlas_2013_part1.pdf.
- Reinert, Erik S. *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor*. London: Constable, 2007.
- Van den Steen, Eric. "A Formal Theory of Strategy." Working Paper 13-HBS-1312, Harvard Business School, December 14, 2013. https://web.mit.edu/people/evds/research/pdf/WP13_HBS1312_TheoryStrategy.pdf.

Viktor Halasiuk

State Research Institute of Informatization and Economic Modelling;
Kyiv-Mohyla Business School

PROSPECTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC DECISION-MAKING

Abstract

In both business management practice and academic literature, the primary focus has traditionally been on enhancing the efficiency of business operations: process optimization, cost management, human capital development, innovation implementation, and similar efforts. However, a more fundamental issue has received comparatively less attention: whether the right business was chosen in the first place and what criteria should be considered to avoid selecting the wrong type of business.

In this context, there is a need to rethink priorities and tools—not only regarding how to do things right (i.e., improving business efficiency), but, more importantly, whether we are doing the right things (i.e., engaging in the right type of business). Even perfect management in an unpromising business sector cannot ensure long-term success—unlike initially imperfect operations in a high-potential field, where process improvements can be introduced progressively over time.

A similar logic can be applied to the realm of public governance and economic/industrial policy. Traditionally, state economic policy has focused on improving the general conditions for doing business: deregulation, tax relief, infrastructure development, and support for SMEs. While undeniably important, this approach often overlooks a strategically vital question: what specific economic activities should the state prioritize and promote? Are public resources being invested in sectors with the highest growth potential, returns, and productivity?

This article proposes a heuristic framework for the strategic selection of a business or economic activity, based on three key criteria that determine its long-term attractiveness and viability:

1. Increasing returns to scale,
2. Scalability,
3. Availability or accessibility of critical resources.

The practical value of the proposed conceptual model lies in its universality—it can be applied across economic systems at various levels: individuals, households, firms, cities, countries, or broader regions.

Keywords: management, heuristic, business strategy, business model, economic specialization, economic policy, economic transformation, economic engineering, increasing returns, scalability, resources.

Подано / Submitted: 29.05.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 17.06.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Галасюк Віктор Валерійович — доктор економічних наук, начальник відділу модернізації механізмів управління економіки Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, ад'юнкт-професор Києво-Могилянської бізнес-школи

Halasiuk Viktor — Doctor of Economics, Head of the Department for the Modernization of Economic Governance Mechanisms at the State Research Institute of Informatization and Economic Modelling, Adjunct Professor at the Kyiv-Mohyla Business School

ORCID iD: 0009-0001-0467-4956

E-mail: vhalasiuk@gmail.com

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Галасюк, Віктор. «Перспективи розвитку бізнесу в контексті вибору стратегічних рішень». *Empirio* 2, № 2 (2025): 62–67. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.62-67>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Halasiuk, Viktor. “Prospects for Business Development in the Context of Strategic Decision-Making.” *Empirio*, no. 2 (2025): 62–67. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.62-67> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)