

**Сухоруков А.І.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі  
Видавничо-поліграфічного інституту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Sukhorukov Arkadii**

*Publishing and Printing Institute  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1608-3934>*

**Сухорукова О.А.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі  
Видавничо-поліграфічного інституту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Sukhorukova Olga**

*Publishing and Printing Institute  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7157-8270>*

## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ ТРАНЗИТИВНИХ КРАЇН

### STRATEGIC MANAGEMENT IN ECONOMIC SYSTEMS OF TRANSITIVE COUNTRIES

**Анотація.** Розглянуто еволюцію поняття та структурні аспекти стратегічного менеджменту, а також роль стратегічного менеджменту в управлінні змінами на підприємствах транзитивних країн. Акцентовано увагу на взаємозв'язку методології прогнозування, стратегічного планування, загального, стратегічного і спеціальних видів менеджменту в економічних системах. Розкрито взаємозв'язок функціональної різноманітності стратегічного менеджменту і структурної диверсифікації економіки. Визначено інституційні чинники, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках. Подано авторську модель оптимізації інноваційної програми розвитку підприємства в рамках стратегічного менеджменту з метою поліпшення технологічної структури виробництва.

Запропоновано рекомендації щодо пріоритетів удосконалення стратегічного менеджменту.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, функціональна різноманітність менеджменту, транзитивні країни, економічні системи, модернізація економіки, структурна диверсифікація.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на наявність багатьох визначень стратегічного менеджменту, дискусії щодо взаємозв'язку стратегічного прогнозування, стратегічного планування і стратегічного менеджменту в економічних системах продовжуються. Недостатньо уваги приділяється взаємозв'язку стратегічного менеджменту і спеціальних видів менеджменту. Існують протиріччя у поглядах на проблеми стратегічного

менеджменту, що пов'язані зі зрушенням структури економіки транзитивних країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виникнення стратегічного менеджменту викликали економічні зміни після Великої депресії і Другої світової війни. Необхідність відновлення економіки, підвищення ролі великих корпорацій, конфігурація яких склалася у глобальному просторі, та інші практичні передумови викликали появу теоретичних публікацій.

Вільям Ешбі сформулював закон необхідної різноманітності і довів, що рівень ентропії систем можна знизити завдяки ефективному управлінню [1]. Ентоні Бір уточнив закон Ешбі так: «Управління може бути забезпечене тільки в тому разі, якщо різноманітність засобів керуючого принаймні не менше, ніж різноманітність керованої ним ситуації» [2].

Концепція стратегічного менеджменту, що викладена в публікаціях І. Ансоффа [3; 4], вміщує чотири стратегії: стратегію проникнення існуючого товару на існуючий ринок; стратегію проникнення існуючого товару на новий ринок; стратегію просування нових товарів на існуючому ринку; стратегію диверсифікації (виведення нових товарів на нові ринки).

Майкл Портер визначив залежність між поняттями «конкуренція» і «стратегія». Він зауважив, що операційна ефективність не є головною метою стратегії, й увів поняття «конкурентна стратегія», що має забезпечувати «альтернативні стратегічні позиції» та лідерство на ринках [5].

Генрі Мінцберг зробив внесок у дослідження структури організацій і організаційної поведінки, підкреслюючи, що стратегічний менеджмент є мистецтвом і оволодіти ним не можна без опанування накопиченого досвіду і врахування безкінечних нюансів управлінського процесу [6; 7]. Взаємозв'язку стратегічного управління на різних ієрархічних рівнях присвячено публікації Г.Б. Клейнера [8]. Окремі аспекти функціонального забезпечення в рамках стратегічного менеджменту розкрито в роботах, присвячених стратегічному маркетинговому плануванню [9] та кадровому забезпеченню стратегічного розвитку економічних систем [10].

Сучасний стратегічний менеджмент має враховувати нові зміни на ринках [11], необхідність координації міжнародних стратегій і заходів у сфері міжнародної безпеки, диференціацію розвитку країн, асиметрію інформації на ринках, зростання ролі глобальних комунікаційних проєктів [12].

Стратегічний менеджмент нині застосовується на всіх рівнях управління. Глобальна економіка дає змогу отримувати синергетичні ефекти, проте диференціація розвитку країн, що підтверджена досвідом України, викликає необхідність перегляду складу стратегічних партнерів, розвитку наукоємних видів діяльності [13], конвергенції розвитку країн [14, с. 13–38]. У стратегіях слід враховувати феномен транскордонного переносу криз [15].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Огляд публікацій дає змогу зробити висновок про необхідність перегляду ролі стратегічного менеджменту в управлінні змінами в транзитивних країнах, де економічні системи виявилися дезінтегрованими. Необхідно визначити роль спеціальних видів менеджменту в рамках стратегічного менеджменту. Актуальною лишається проблема дослідження взаємозв'язку різноманітності функцій стратегічного менеджменту і структурної диверсифікації економіки.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження зв'язку методології стратегічних аспектів прогнозування, планування і менеджменту, визначення особливостей стратегічного менеджменту в економіці транзитивних країн, обґрунтування механізмів, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного менеджменту шляхом структурної диверсифікації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз стану досліджуваної теми свідчить про потребу в удосконаленні термінології. На нашу думку, ключовою ознакою стратегії має бути масштабний результат, котрий досягається заздалегідь наміченими в рамках стратегії послідовними кроками. Карл фон Клаузевіц уважав, що окремі кроки стратегії мають бути підпорядковані кінцевій меті: «Стратегія – це використання бою у цілях війни»

[16]. Таке твердження повною мірою відповідає змісту стратегічного управління в економічних системах. Клаузевіц не акцентував увагу на тому, що стратегія має охоплювати тривалий період. Очевидно, що горизонт планування є похідним від мети й амбіцій суб'єкта стратегування. Загальний алгоритм розроблення і реалізації стратегії має включати: стратегічне прогнозування; стратегічне планування (від концепції до ресурсних розрахунків); стратегічний менеджмент, що забезпечує втілення стратегій.

*Стратегічне прогнозування* дає змогу визначити стратегічні завдання шляхом аналізу ретроспективи і стратегічного маркетингу. Основний етап (проспекція) передбачає розроблення принаймні трьох варіантів прогнозу: екстраполяційного, нормативного й організаційного, що буде базою стратегії.

*Економічною стратегією* слід уважати збалансований по цілях, етапах і ресурсах план досягнення масштабної мети або шляхів реагування на радикальні зміни. При цьому передбачається розроблення опорного варіанту стратегії з подальшою оптимізацією. Структура стратегій водночас визначає функціональне забезпечення її реалізації. В умовах відкритої економіки можна виокремити такі типи стратегії (у порядку їх амбіційності):

- коеволюційна стратегія декількох суб'єктів, що мають спільні інтереси;
- наступальна стратегія, яка має за мету лідерство на ринку;
- оборонна стратегія, що має за мету триматися впритул за лідером;
- імітаційна стратегія – стратегія слідування за лідерами з повторенням їхніх кро-

ків та використанням специфічних власних переваг;

- залежна (самозбереження та виконання субконтрактних робіт);
- опортуністична, яка має за мету заняття вільних ніш на ринку;
- традиційна стратегія (самозбереження на основі старіючих технологій).

Стратегії можуть носити змішаний характер залежно від потенціалу, геополітичних позицій і амбіцій країни. Той чи інший функціональний, регіональний чи галузевий напрям може стати провідним розділом стратегії.

*Стратегічний менеджмент* можна визначити як систему принципів, форм і механізмів реалізації стратегій в оптимальні строки на основі використання синергетичного потенціалу економічного суб'єкта та його партнерів і найбільш повного врахування змін у конкурентному середовищі. Стратегічний менеджмент вирізняється типовими ознаками (табл. 1).

Стратегічний менеджмент включає загальні функції менеджменту і координує функції всіх видів менеджменту (інвестиційного, інноваційного, організаційного, кадрового, логістичного, фінансового, міжнародного). Стратегічний менеджмент у транзитивних країнах має базуватися на принципах градуалізму, що передбачає еволюційне реформування [17, с. 24–50] та ланцюгову капіталізацію галузей, зупинення ентропійних процесів та поступове накопичення синергетичного потенціалу. Принцип ієрархічності означає, що разом із загальною стратегією системи реалізується стратегія для кожної підсистеми. Контроль у рамках стратегічного менеджменту має забезпе-

Таблиця 1

Типові ознаки стратегічного менеджменту

Характер впливу на об'єкти управління	Типові ознаки менеджменту	
	Поточний менеджмент	Стратегічний менеджмент
Мета впливу	Підтримання поточної рівноваги	Генерування масштабних змін та нової рівноваги
Простір впливу	Місцевий ринок	Глобальний ринок
Об'єкти впливу	Компанії (фірми, підприємства)	Корпорації і кластери (у т. ч. транснаціональні)
Масштаб впливу	Зміна лінійки моделей продукції	Зміна поколінь продукції і технологічного устрою
Період впливу	Виробничий цикл	Життєвий цикл організації
Очікуваний результат	Забезпечення прибутковості	Забезпечення перспективної конкурентоспроможності
Базовий вид менеджменту	Фінансовий	Інвестиційний та інноваційний

чувати визначення реперних параметрів та верифікацію стратегій.

Роль окремих видів менеджменту у складі стратегічного менеджменту можна проілюструвати на прикладі авторської моделі стратегічного планування інновацій, котра доводить можливість оптимізації інноваційної програми методами лінійного програмування.

Задача полягає у тому, що технічний директор разом із відповідними підрозділами компанії має вибрати оптимальне сполучення нововведень. Для цього формулюється задача лінійного програмування, визначаються критерій, обмеження і завдання щодо економії ресурсів. Розрахунок оптимальних обсягів впровадження нововведень здійснюється симплекс-методом.

Для оптимізації доцільно застосовувати модель, що має функцію цілі:

$$F = \sum_{i=1}^n f_i x_i \rightarrow \max$$

за обмежень:

$$\sum_{i=1}^n \Delta s_i x_i \geq \Delta S ; \sum_{i=1}^n \Delta p_i x_i \geq \Delta P ; \sum_{i=1}^n \Delta q_i x_i \geq \Delta Q ;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta m_i x_i \geq \Delta M ; \sum_{i=1}^n z_i x_i \leq Z ; V_{\min} \leq x_i \leq V_{\max}$$

де  $f_i$  – річний економічний ефект на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$x_i$  – приріст обсягу впровадження  $i$ -го заходу;

$n$  – загальна кількість заходів, відібраних для плану;

$\Delta S_i$  – зниження собівартості на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta S$  – завдання щодо сумарного зниження собівартості від нововведень;

$\Delta p_i$  – приріст прибутку на одиницю обсягу впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta P$  – завдання щодо сумарного приросту прибутку від нововведень;

$\Delta q_i$  – зменшення чисельності на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta Q$  – заплановане відносне зменшення чисельності від нововведень;

$\Delta m_i$  – економія основних ресурсів на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta M$  – завдання щодо економії відповідних ресурсів;

$Z_i$  – витрати на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$Z$  – ліміт фінансування плану нововведень;  
 $V_{\min}, V_{\max}$  – мінімальний і максимальний обсяги впровадження НТД.

Стратегічними пріоритетами диверсифікації економіки України є: модернізація реального сектору економіки на основі моделі «відкритих інновацій» [18, с. 272]; підтримка компаній, що реінвестують прибуток в інновації, шляхом надання державних грантів і податкових пільг; вирівнювання регіональних диспропорцій на основі формування цілісного господарського комплексу; залучення країни до європейської політики спеціалізації (до платформ Smart Specialisation Platform і Digital Single Market); запровадження міжнародних комунікаційних проєктів, прийняття довгострокової стратегії логістики з метою посилення інтегрованості транспорту, модернізації інфраструктури, підвищення швидкості перевезень.

Взаємозв'язок стратегічного менеджменту на різних рівнях досягається узгодженням інтересів усіх рівнів. Інтереси держави полягають у диверсифікації структури економіки. На регіональному рівні інтереси знаходяться у площині кооперації підприємств на основі кластерної моделі. На рівні міст головними напрямками мають бути модернізація економіки та створення нових робочих місць. На мікрорівні стратегічним пріоритетом є придбання конкурентних переваг на основі диверсифікації товарів та ринків.

**Висновки і пропозиції.** Результатом досліджень є визначення методологічних підходів до забезпечення ефективного стратегічного менеджменту на різних рівнях управління економікою транзитивних країн. Запропоновано системний погляд на процеси стратегічного прогнозування, стратегічного планування та стратегічного менеджменту, уточнено термінологію у даній області сфері знань. Розглянуто змістовні напрями розроблення стратегій і структурні аспекти стратегічного менеджменту. Подальші дослідження слід спрямувати на формування механізмів багаторівневого стратегічного менеджменту в умовах становлення постіндустріальної економіки в транзитивних країнах.

**Література:**

1. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. Москва : Ленанд, 2016. С. 195–214.
2. Бир Э.С. Мозг фирмы. Москва : Либроком, 2009. 416 с.
3. Ansoff H.I., Brandenburg R.G. The General Manager of the Future. *California Management Review*. 1969. № 11. P. 61–72. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164176>.
4. Ansoff H.I. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*. 1987. № 8. P. 501–515. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>.
5. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. С. 65–88.
6. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по делям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Паблшер, 2015. 366 с.
7. Mintzberg H. The Strategy Concept: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. 1987. № 30(1). P. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
8. Клейнер Г.Б. Теория фирмы – стратегия предприятия – микроэкономическая политика государства. *Вестник Российского гуманитарного научного фонда*. 2013. № 4(73). С. 52–69.
9. Сударкина С.П., Шереметьева Е.И., Потоцкая Т.С. Алгоритм стратегического маркетингового планирования. *Вісник НТУ «ХПИ» (економічні науки)*. 2019. № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi: 10.20998/2519-4461.2019.1.3>.
10. Докукина И.А., Полянин А.В. Методический подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития. *Организатор производства*. 2020, Т. 28. № 2. С. 54–72. DOI: <https://doi: 10.25987/VSTU.2020.13.45.005>.
11. Adizes Ichak. Mastering Change Participant's Manual: Questions and Discussion Topics Paperback. Carpinteria. Adizes Institute Publications. 2019. 194 p.
12. Сухоруков А.И., Сухорукова О.А. Мейнстрим проблем международной экономики и международной экономической безопасности. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 32. Ч. 1. С. 4–9.
13. Райнерт Е. Як країни збагатили і чому бідні країни лишаються бідними. Київ : Темпора, 2018. 452 с.
14. Сакс Дж.Д., Ворнер Э. Экономическая конвергенция и экономическая политика. *Вопросы экономики*. 1995. № 5. С. 13–38.
15. Sukhorukov A.I. International economics: security of economic system and transboundary crisis / Confrontation and Cooperation, vol. V. A. Garczewska, K. Garczewski (editors), Berlin, Toruń, Warszawa. 2019. P. 35–44. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/conc/5/1/conc.5.issue-1.xml> (дата звернення: 20.03.2021).
16. Клаузевиц К. О войне / пер. с нем. Москва : Эксмо ; Санкт-Петербург : Мидгард, 2007. С. 155–215.
17. Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов. *Экономическая наука современной России*. 2001. № 3. С. 24–50.
18. Chesbrough H. Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business Review Press. 2006. 272 p.
19. Bir E.S. (2009) *Mozg firmy* [The brain of the firm]. Moscow: Librokom. (in Russian)
20. Ansoff H.I., Brandenburg R.G. (1969) The General Manager of the Future. *California Management Review*, no. 11, pp. 61–72. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164176>
21. Ansoff H.I. (1987) The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, no. 8, pp. 501–515. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>.
22. Porter M. (2006) *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». (in Russian)
23. Mintsberg G., Alstrand B., Lampel Zh. (2015) *Strategicheskoye safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic safari. A tour of the wilds of strategic management]. Moscow: Alpina Pablisher. (in Russian)
24. Mintzberg H. (1987) The Strategy Concept: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, no. 30(1), pp. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
25. Kleyner G.B. (2013) *Teoriya firmy – strategiya predpriyatiya – mikroekonomicheskaya politika gosudarstva* [Theory of the firm – strategy of the enterprise – microeconomic policy of the state]. *Vestnik Rossiyskogo gumanitarnogo nauchnogo fonda*, no. 4 (73), pp. 52–69.
26. Sudarkina S.P., Sheremetyeva E.I., Pototskaya T.S. (2019) *Algoritm strategicheskogo marketingovogo planirovaniya*. *Visnik NTU «KHPI» (yekonomichni nauki)*, no. 1, pp. 3–7. DOI: <https://doi: 10.20998/2519-4461.2019.1.3>
27. Dokukina I.A., Polyaniin A.V. (2020) *Metodicheskii podkhod k otsenke kadrovogo potentsiala na osnove obosnovaniya strategicheskikh napravleniy razvitiya*. *Organizator proizvodstva*. Orel: Srednerusskiy institut upravleniya. vol. 28, no. 2, pp. 54–72. DOI: <https://doi: 10.25987/VSTU.2020.13.45.005>.
28. Adizes Ichak (2019) *Mastering Change Participant's Manual: Questions and Discussion Topics Paperback*. Carpinteria. Adizes Institute Publications.
29. Sukhorukov A.I., Sukhorukova O.A. (2018) *Meynstrim problem mezhdunarodnoy ekonomiki i mezhdunarodnoy ekonomicheskoy bezopasnosti* [Mainstream problems of international economy and international economic security]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho univer-sytetu, Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, no. 32, pp. 4–9.
30. Reinert E. (2018) *Jak krajiny zbaghatily i chomu bidni krajiny lyshajutsya bidnymi* [How countries have become rich and why poor countries remain poor]. Kyiv: Tempora. (in Ukrainian)
31. Saks Dzh.D., Vorner E. (1995) *Ekonomicheskaya konvergentsiya i ekonomicheskaya politika* [Economic convergence and economic policy]. *Voprosy ekonomiki*, no. 5, pp. 13–38. (in Russian)
32. Sukhorukov A.I. (2019) *International economics: security of economic system and transboundary crisis / Confrontation and Cooperation*, vol. V. A. Garczewska, K. Garczewski (editors), Berlin, Toruń, Warszawa. pp. 35–44. Available at: <https://content.sciendo.com/view/journals/conc/5/1/conc.5.issue-1.xml> (accessed 20 March 2021).
33. Klauzevits K. (2007) *O voyne* [About war]. Moscow: Eksmo; SPb.: Midgard. (in Russian)
34. Polterovich V.M. (2001) *Transplantatsiya ekonomicheskikh institutov* [Transplantation of economic institutions]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*. no. 3, pp. 24–50.
35. Chesbrough H. (2006) *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business Review Press. (in Russian)

**References:**

1. Eshbi U.R. (2016) *Vvedeniye v kibernetiku* [Introduction to cybernetics]. Moscow: Lenand. (in Russian)

**Аннотация.** Рассмотрены эволюция понятия и структурные аспекты стратегического менеджмента, а также роль стратегического менеджмента в управлении изменениями на предприятиях транзитивных стран. Акцентируется внимание на взаимосвязи методологии прогнозирования, стратегического планирования, общего, стратегического и специальных видов менеджмента в экономических системах. Раскрыта взаимосвязь функциональной разнообразия стратегического менеджмента и структурной диверсификации экономики. Определены институциональные факторы, влияющие на эффективность стратегического менеджмента и повышение конкурентоспособности страны на мировых рынках. Представлена авторская модель оптимизации инновационной программы развития предприятия в рамках стратегического менеджмента с целью улучшения технологической структуры производства. Предложены рекомендации относительно приоритетов совершенствования стратегического менеджмента.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический менеджмент, функциональное разнообразие менеджмента, транзитивные страны, экономические системы, модернизация экономики, структурная диверсификация.

**Summary.** The evolution and structural aspects of strategic management are considered. The role of strategic management in managing changes in the economy of transition countries, where economic structures have been disintegrated, is revealed. The most significant relationships between strategic forecasting and strategic planning, as well as between strategic management and specific types of management are analyzed. The general algorithm of strategic planning and strategic management in economic systems, and also terminology in the researched field of knowledge is defined. The problems of strategic management arising from the narrowing of the structure of the economy of transition countries are studied. The relationship between the functional diversity of strategic management and structural diversification of the national economy is revealed.

Emphasis is placed on new directions of economic science development that will influence the theory of strategic management. The main types of strategy of economic systems operating in the conditions of open economy and globalization are substantiated. The necessity of applying the principles of hierarchy and iterative approach in the process of strategic management is proved. Classified typical features of strategic management that distinguish it from current management by the nature of the impact. The author's model of strategic planning on the example of optimization of the innovative program of the enterprise by means of methods of linear programming is given.

Substantiated recommendations on strategic priorities and institutional mechanisms that will help increase the effectiveness of strategic management based on the structural diversification of the economy of Ukraine, its regions and enterprises. Among the strategic priorities, the main attention is paid to the following priorities: modernization of the real sector of the economy; state support of enterprises that reinvest profits in innovation; equalization of regional disparities on the basis of strategy of specialization and interregional cooperation; formation of national and transnational clusters; involvement of Ukraine in the European policy of specialization and digitalization; implementation of international communication projects and long-term logistics strategy.

**Keywords:** strategy, strategic management, functional diversity of management, transitive countries, economic systems, modernization of economy, structural diversification.