

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку світової економіки визначаються Четвертою індустріальною революцією, яка все більше набирає обертів. Роботизація виробництв суб'єктів господарської діяльності – це реальність сьогоднішнього дня у розвиненому світі, який все більше стає щільнішим та інтегрованим завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу.

З іншого боку, глобальні виклики, що пов'язані зі зміною клімату та забезпеченням безпеки у світовому просторі життєдіяльності людей, у зв'язку з загостренням проблеми глобального тероризму, а також з політичним та економічним протистоянням Західного світу та Російської Федерації накладають з одного боку певні обмеження на діяльність підприємств, а з іншого боку, є поштовхом для їх трансформації та подальшого розвитку, що змінює підходи як до стратегічного управління в цілому, так і до розробки та формування стратегій зокрема. Так, наприклад, у роботі [1] показано, що соціальна відповідальність стала визначальним вектором розвитку сучасного бізнесу, а корпоративна соціальна відповідальність посіла значне місце в системі управління підприємствами розвиненого ринкового середовища, в тому числі, на стратегічному рівні.

З іншого боку, теорія стратегічного управління виникла в середовищі розвинених країн з коректними ринковими умовами та є продуктом еволюційного розвитку всієї капіталістичної ієрархії суб'єктів соціально-економічних відносин. В свою чергу, в даному випадку об'єктом управління є західна фірма або бізнес-організація. Що стосується вітчизняних підприємств, то їх створення є результатом революційного процесу функціонування альтернативної соціалістичної ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності, що припинила своє існування в результаті ентропогенної системної катастрофи з СРСР у 1991 році. Ентропогенна системна катастрофа – це результат некерованого процесу наростання ентропії в штучній організаційній системі, що викликає її розпад (саморуйнування) внаслідок нездатності керуючої підсистеми трансформувати організаційну систему з початкового хаотичного стану в цільовий системний стан, тобто такий, в якому виробляється негаентропія [2, с. 11].

Це мало свої негативні наслідки, в першу чергу, у формі виникнення системної кризи в системі державного управління України [3], що прогресує до сих пір та не дає змогу переорієнтувати систему державного управління на виконання свого призначення – створення сприятливих умов для життєдіяльності населення, в тому числі, для ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Заходи, що вживаються в процесі ринкової трансформації, а саме спроби підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств безсистемними методами на базі використання таких стратегій як: приватизація, створення спільних з іноземними підприємств, реформування, реорганізація, реструктуризація, санація, модернізація та інших, не дали бажаних результатів.

Головна причина невдач - сформована системна недосконалість вітчизняних підприємств порівняно із західними аналогами, яка є однією з ключових проблем для української економіки, та яка посилюється війною Росії проти України, що триває вже 3-й рік поспіль. Це, в свою чергу, викликало суттєві зміни економічних зв'язків, унаслідок переорієнтації економіки на європейські ринки, де більшість вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможними. Так, наприклад, деякі аспекти сучасних проблем машинобудівної галузі України на прикладі великих промислових підприємств Харківської області розкрито у роботі [4].

Отже, особливо актуальні дослідження в галузі розробки стратегій та стратегічного управління в цілому стають саме сьогодні, коли з одного боку, світовий устрій увійшов до процесу широкомасштабної трансформації, спричиненої геополітичним конфліктом воєнного характеру навколо України, а з іншого – переходом до Четвертої індустріальної революції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В свою чергу, питанню стратегічного управління підприємствами, зокрема розробки та формуванню їх стратегії, присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: В.С. Пономаренко, З.Є. Шершньової, С.В. Оборської, Л.Д. Заблудської, О.І. Пушкаря, В.Д. Немцова, Л.Є. Довгань, П.М. Кобзева, Д. Аакера, М.І. Круглова, І. Ансофа, А. Томпсона, Дж. Стрікланда О.І Пушкаря, Г.Мінцберга, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал та інших. Перелічені вчені внесли вагомий внесок у розвиток теорії та практики

стратегічного управління підприємствами, зокрема, у питання розробки та формування стратегій.

Проте в більшості праць вітчизняне підприємство розглядається як аналог західної фірми, де слабо враховується їх системна недосконалість, яка унеможлиблює застосування ряду положень у вітчизняній практиці, а питанню стратегії трансформації приділено недостатньо увагу на ряду з розробкою інших питань, актуальність якого важко переоцінити в сучасних умовах, що склалися.

Їх напрацювання беруться до уваги і в контексті сьогоднішніх викликів, які стоять перед вітчизняними підприємствами, та стають основою подальших досліджень задля напрацювання концептуального базису для формування стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес організацій на базі системного підходу.

Метою статті є напрацювання концептуального базису для формування стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес організацій на базі напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених з позиції викликів сучасності.

Виклад основного матеріалу. Зробимо історичний екскурс щодо поглиблення розуміння поняття «стратегія». Згідно роботі [5, с. 139], етимологія поняття «стратегія» походить ще з античних часів з військової лексики (з грецької *stratus* – військо та *ago* – веду) і спочатку воно означало мистецтво ведення бойових дій. Через історичну важливість війн зі словом «стратегічний» асоціюється «головний», «найважливіший», «найсуттєвіший», «визначальний». Однак не лише давні греки знали про стратегію.

Далі автор роботи [5] посилається на славнозвісну роботу «Мистецтво війни», яка була написана в стародавньому Китаї та являє собою першу капітальну працю в цій галузі. Традиційно авторство цієї праці приписується напівлегендарному воєначальникові і стратегу Сунь Цзи (VI-V ст. до н.е.). Трактат відповідно довгий час датувався кінцем VI – початком V століття до н.е. (514 - 495 рр. до н.е.). Знайдений в 1972 році у похованні початку епохи Хань (206 р. до н.е. - ... VIII століття н.е.) новий розширений варіант Сунь Цзи дає підстави датувати його створення другою половиною V ст. до н.е. (453 – 403 рр. до н.е.). Однак

результати ряду досліджень, проведених за останні 30 років як китайськими, так і західними вченими, вказують на те, що трактат, швидше за все, був складений реальної історичною особою, полководцем Сунь Бінем, що жив в Царстві Ци в IV столітті до н.е. (приблизно 380 – 325 рр. до н.е.) у період воюючих царств.

Отже можна зробити висновок, що першочергово поняття «стратегія» з'явилося в стародавні часи, як в Древній Греції, так і в стародавньому Китаї, та сутність якого була безпосередньо пов'язана з військовим ділом – стратегія ведення бойових дій.

Далі поняття «стратегія» переноситься в суспільну, цивільну сферу, де воно з плином часу та в новій галузі застосування починає втрачати першочерговий, чітко виражений військовий зміст та акцентує своє сутнісне значення на питаннях суспільного, політичного керування в процесі боротьби (стратегія революційного руху) між окремими протиборчими класами.

Вперше, як слушно зазначають автори роботи [6, с. 227], про стратегію в межах функціонування організації заговорили під час Другої Світової війни в керівництві військовими силами США та пов'язано це з ім'ям генерала Макнамари. А трохи згодом А. Д. Чандлер поєднав поняття «стратегія» з організаційною сферою діяльності підприємств. Саме з цього часу починається активний розвиток теорії стратегії суб'єктів господарської діяльності. Після цього теорія та практика стратегічного управління стрімко розвивалися та продовжує розвиватися і по сьогоднішній день. Основні підходи до тлумачення поняття «стратегія» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні підходи до тлумачення поняття «стратегія підприємства»  
(складено авторами за матеріалами [5,7-13])

[Basic approaches to the interpretation of the concept of «enterprise strategy» (compiled by the authors based on [5, 7-13])]

№ п/п	Автор	Сутність	Ключовий критерій поєднання
1	2	3	4
1.	А. Д. Чандлер	Встановлення базових довгострокових цілей і задач підприємства, та розробка програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Довгострокова програма, план, напрям, генеральний курс для досягнення

## Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
2.	Г. Мінцберг, А. Альстренд та Д. Лемпел	Є план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку, дорога із теперішнього в майбутнє Принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки Це позиція, а саме розташування певних товарів на конкретних ринках Це перспектива, тобто основний засіб дій організації Це спритний прийом, особливий маневр, який вживається з метою перехитрити суперника або конкурента	цілей
3.	А. Томпсон, А. Стрікланд	План управління підприємством, що спрямований на укріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей	
4.	О. С. Віханський	Довгострокове визначення напряму розвитку підприємства, що стосується засобів та форм її діяльності, системи відносин всередині організації, а також позиції організації у зовнішньому середовищі, що приводить організацію до її цілей	
5.	Р. А.Фатхудінов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	
6.	З. Є. Шершньова	Загальний всебічний план досягнення цілей	
7.	Б. Карлоф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	Модель, «теорія бізнесу» для досягнення цілей
8.	П. Друкер	«Теорія бізнесу» організації	
9.	Г. С. Мерзлікіна, І. В. Горелова	Це ідеологія функціонування підприємства в даних соціально-економічних умовах, яка базується на оптимальному співвідношенні ресурсів, що йому належать	Ідеологія, інтеграційна сила для досягнення цілей
10.	А. Ю. Могилова	Це інтеграційна сила, що поєднує ключові компетенції підприємства із мінливими умовами зовнішнього середовища для досягнення перспективних цілей стосовно конкурентної позиції підприємства на ринку через розроблення довгострокового плану взаємодоповнюючих дій та їх реалізацію згідно з встановленим порядком.	

Отже, виходячи з табл. 1, можна говорити про те, що основні підходи до тлумачення поняття «стратегія підприємства» можна розділити за ключовим критерієм поєднання на три групи:

1. Найбільш поширена група вчених, які під стратегією підприємства розуміють довгострокову програму, план, напрям, генеральний курс для досягнення цілей.

2. Модель, «теорії бізнесу», що застосовуються для досягнення цілей.

3. Ідеологію, інтеграційну силу як інструмент досягнення цілей.

Ми бачимо як розширюється сутність стратегії підприємства з умовним ходом від етапу до етапу. Остання група – це сучасні підходи до тлумачення поняття «стратегія підприємства», розширення сутності яких можна зв'язати саме з динамічними змінами умов функціонування підприємств.

В свою чергу, з аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що як західними, так і вітчизняними авторами [7-11 та ін.] з різним ступенем деталізації виділяються в реалізації процесу стратегічного управління п'ять традиційних етапів:

1. розробка цільових орієнтирів діяльності (місії та цілей);
2. аналіз середовища функціонування організації;
3. розробка стратегій відносно досягнення встановлених цільових орієнтирів;
4. реалізація прийнятих стратегій;
5. контроль за виконанням стратегій та оцінка результатів.

Що стосується основних підходів до розробки стратегій, то на сьогоднішній день в науці найбільшого поширення, як зазначається авторами робіт [6, 14], набули десять шкіл стратегії, які на базі своїх досліджень Г. Мінцберг, А. Альстренд та Д. Лемпел виділили у своїй роботі [12]. Розглянемо, використовуючи вищезазначені роботи вчених, ці стратегічні школи, вчені яких притримуються різновекторних поглядів щодо процесу розробки стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

## Основні підходи до розробки стратегії підприємства та їх недоліки

(складено авторами за матеріалами [6,12, 14])

[Basic approaches to business strategy development and their disadvantages

(compiled by the authors based on [6, 12, 14])]

№ п/п	Стратегічна школа	Основні представники	Сутнісне наповнення стратегії підприємства	Підхід до розробки стратегії	Основні інструменти розробки стратегії	Основні недоліки
1	2	3	4	5	6	7
1	Школа дизайну (50-60 рр. XX ст.)	Ф. Селзнік, А. Чандлер, К. Ендрюс	Стратегія як відповідність між характеристиками фірми та можливостями, що визначають її позицію у зовнішньому середовищі	Формування стратегії як процес неформального дизайну, осмислення та опрацювання	SWOT – аналіз у комплексі з іншими методами аналізу	Організація повинна відокремлювати працю «мислителів» від «діячів». Незалежність мислення від дії. Суб'єктивність у визначенні сильних та слабких сторін організації. Втрата гнучкості при точній формулюванні стратегії. Структура організації повинна змінитися з урахуванням стратегії.
2.	Школа планування (70 – ті рр. XX ст.)	І. Ансофф, Дж. Штейнер, Р. Аккоф,	Стратегія як мета та напрям руху організації	Формалізоване планування, що розділяється на блоки, кожний з яких	Оперативний моніторинг, бюджетування, контролінг	Потреба у широкому масиві даних, важкість врахування всіх факторів при

## Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
		Дж. Арженті		супроводжується аналітичною роботою. Кожний елемент плану може бути виділений, потім відбувається робота по асиміляції всіх компонентів, результатом якої є цілісна та правильна стратегія.		сучасній динаміці мінливості зовнішнього середовища і, як наслідок, неточність планів в даних конкретних умовах. І головне – аналіз не тотожній синтезу.
2.1	Школа сценарного планування	М. Берже, П. Век, М. Годет,		Підхід, при якому формування стратегії відбувається при ще більшому рівні невизначеності. В основі знаходиться теза, що майбутнє неможливо передбачити, але можливо розглянути варіанти розвитку подій.	Сценарний аналіз	
3.	Школа позиціонування (80-ті рр. ХХ ст.)	М. Портер, Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегія – генерична, специфічно-загальна ринкова позиція компанії, що може бути ідентифікована	Формулювання стратегії будується за наступною схемою: оточення конкурентів – позиція – діяльність – навички персоналу – організація, тобто на аналітичному процесі, що ґрунтується на стратегічних ринкових позиціях підприємства	Детальний конкурентний та галузевий аналіз (5 сил М. Портера, генеричний ланцюг М. Портера, матриця БКГ та ін.)	Потреба у великих масивах інформації, що робить підхід цієї школи релевантним для зрілих та стабільних галузей, яких в сучасних умовах господарювання стає дедалі менше



Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
4.	Школа підприємництва (перші праці 40-ві роки XX ст.)	А. Коул, Й. Шумпетер	Стратегія як індивідуалізоване бачення підприємця стосовно стратегічної перспективі організації	Стратегія в своїй більшості визначається особистістю лідера (підприємця), який, базуючись на своїй інтуїції та минулому досвіді, визначає майбутні стратегічні перспективи організації	Інтуїція та минулий досвід	Успіх розроблення та реалізації стратегії переважно залежить від наявності у керівника авторитету, харизми та схильності до ризику, а також - розвиненої інтуїції та релевантного досвіду. Практично не розкритий стратегічний процес в межах школи
5.	Когнітивна школа (80-ті роки XX ст.)	Г. Саймон, Г. Марч	Стратегія – це результат складних та творчих актів	В основі знаходиться ментальний процес, процес осягнення ідей та принципів, які, накладаються на життєвий досвід та допомагають сформуванню стратегію	Ідеї та принципи в контексті ментальності та життєвого досвіду	Збільшення об'єму інформації, що приймається до уваги, призводить до того, що вибирається тільки та інформація, яка дає можливість підтвердити апріорні умовиводи. Підхід акцентує увагу на обмежених можливостях індивіда збирати та оброблювати потрібну інформацію, що призводить до суб'єктивних або нерелевантних висновків

## Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
6.	Школа навчання (60-ті роки XX ст.)	Ч. Ліндблома, Д. Куїнн, П. Сенге,	Стратегія як діюча форма, схема поведінки, що формується за результатами вивчення ситуації, що склалася, та здібностей організації	В основі підходу – логічний інкременталізм – процес, що розвивається. В основі розробки стратегії лежить схема: навчання (процес виявлення того, що функціонує) – розуміння (чому це працює) – свідомий розвиток обраної моделі поведінки	Закони хаосу та теорії систем	Для ефективного впровадження стратегії потрібен високий рівень свідомості у розробників, виконавців та всього колективу підприємства. Захопившись навчанням дуже важливо не допустити граничної дезінтеграції стратегії
7.	Школа влади (70-ті рр. XX ст.)	Г. Аллісон, Д. Пфєффер, Г. Естлі	Стратегія як компромісне рішення, яке знаходиться в процесі ведення переговорів між конфліктуючими групами в організації, або між організацією та зовнішнім середовищем, що їй протистоїть	Формування стратегії як відкрита боротьба менеджерів за вплив з акцентом на власні політичні методи	Угоди, переговори, ділові мережі, групові стратегії, кооперація, альянси	В основні знаходиться боротьба як зовні так і в середині організації. Використовуються політичні засоби для досягнення цілей, що не гарантує довгострокового успіху при зміні груп впливу. Недооцінюються інтегративні сили, такі як лідерство та культура, в принципі, як і само поняття «стратегія».

## Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
8.	Школа культури (80-ті рр. XX ст.)	Е. Петтігрю, С. Фельдман, М. Ферсіроту	Стратегія як перспектива, з одного боку, а з іншого - позиція, що вкорінена у прагненнях колективу, відображена в моделях, що захищають глибинні ресурси організації, основу її конкурентних переваг	Формування стратегії як колективний процес, в основу якого закладаються принципи, які продиктовані культурою організації	Загальноприйняті переконання, традиції, історія, культура організації	Переконання, традиції, історія, культура організації створюють очікування. Очікування формують поведінку, через прийняття поглядів та намірів, котрі, в свою чергу, формують стратегії. Тісна кореляція між культурою організації та її стратегією, що не є позитивним в контексті інертності культури до вимог гіпертурбулентного середовища. Широкі концептуальні неточності.
9.	Школа зовнішнього середовища	Д. Міллер, К. Дроджем, М. Хананн, Дж. Фріман	Стратегія – це результат реакції підприємства на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі	Формування стратегії – це реактивний процес, зумовлений зовнішніми обставинами функціонування підприємства.	Положення теорії ситуаційних факторів, інституційної теорії та екологічно популяційному підході	Важлива адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. Оцінка та зовнішнього середовища досить абстрактні.

## Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
10.	Школа конфігурації (70-ті рр. XX ст.)	Д. Міллер, П. Фрізен, Д. Герст	Стратегія залежить від обставин та не є постійною, актуальна в даних конкретних умовах. Представляє собою конкретний план дій, позицій та перспектив організації, що відповідає конкретному періоду життя конфігурації, спрямований на досягнення стабільності організації відповідно до концепції життєвого циклу	Формування стратегії як процес трансформації досліджуваного об'єкта протягом певного часу	Стратегія визначається часом, місцем та контекстом, і тому всі методи стратегічного управління можуть бути використані в даних конкретних умовах	Розгляд світу ОЕС як набору конфігурацій мають певні свої недоліки. Безліч конфігурацій призводить до того, що модель успіху в тих чи інших умовах може виступати і моделлю невдачі. Певне спрощене уявлення про організаційні зміни.

Виходячи з табл. 2, можна зробити ряд висновків:

по-перше, слід розуміти, що ці 10 шкіл стратегії набули такого поширення та популярності, з одного боку, тому що впроваджувалися у широку практику та підтвердили свою ефективність, а з іншого - тому що всі вони виникли саме в серці капіталістичного світу на різних витках розвитку західних країн;

по-друге, ці 10 шкіл є певним орієнтиром для дослідників та практиків сфери стратегічного управління по всьому світу, але вони не є універсальним діючим рецептом, свого роду стратегічною панацеєю, для підприємств по всьому світу, завжди потрібно це враховувати;

по-третє, кожна з шкіл стратегії має свої певні переваги та недоліки, бо робить акцент на окремі важелі в ході процесу розробки стратегії підприємства, та відображає різні етапи капіталістичного розвитку західних країн, проте в своєму корні мають один об'єкт, який розглядається під різними кутами зору;

по-четверте, деякі з цих шкіл, на погляд авторів, втратили свою актуальність з плином часу, насамперед з урахуванням гіпердинамічного зовнішнього середовища, яким характеризується початок ХХІ століття, наприклад, школа планування, в деякій мірі школа позиціювання, що авжеж має бути враховано при розробці стратегії сучасного підприємства;

по-п'яте, незважаючи на досить широку критику, на перший план виходить школа конфігурації, як та, яка покликана, на погляд авторів, стати міцним щитом для сучасних підприємств, який дозволяє провадити в життя необхідні трансформації та підтримувати підприємства у життєздатному стані шляхом розробки та формування обґрунтованих стратегій та їх реалізації;

по-шосте, на думку авторів, головне, що ці школи – це продукт еволюційного розвитку капіталістичного устрою економіки, які важко в такому вигляді впроваджуються в діяльність вітчизняних підприємств, як системно недосконалих організацій.

Також, загальновідомо, що традиційними видами стратегій є [8, с. 79 – 84]: загальна стратегія, конкурентна стратегія, функціональні та операційні стратегії. Ці стратегії і формують стратегічний набір підприємства. В основі розробки стратегій та всього стратегічного набору

підприємства, згідно цього традиційного підходу, знаходиться безпосередньо діагностика зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей підприємства, при цьому ця діагностика не є системною, тому що в її ході аналізуються окремі складові зовнішніх та внутрішніх факторів, які не розглядаються у взаємозв'язку, особливо це стосується стану підприємства, який традиційно визначається за допомогою фінансово-економічного аналізу та/або за допомогою збалансованої системи показників його діяльності, що унеможлиблює отримання достовірної інформації про системний стан підприємства як штучно створеної людиною організації для провадження бізнес-діяльності, тому що фінансово-економічні показники, як і показники збалансованої системи в цілому, є саме наслідком рівня системного стану підприємства. Під системним станом підприємства слід розуміти стан елементів та зв'язків між ними.

Тому для вітчизняних підприємств такий підхід для провадження стратегічного управління є неадекватним рівню їх системного стану, який є набагато нижчим порівняно із зарубіжними аналогами. Так, спираючись на роботу [15, с. 32-33], системна досконалість підприємства – це багатоаспектна досконалість устрою системи та її внутрішнього середовища, яка проявляється при взаємодії із зовнішнім середовищем, з максимально можливою реалізацією в них відомих в теорії систем системних властивостей (статична системна досконалість) і досконалість організації функціонування системи з максимально можливим дотриманням відомих в теорії систем системних принципів і закономірностей функціонування систем (динамічна системна досконалість).

Використовуючи положення загальної теорії систем, авторами пропонується перелік системних принципів і системних закономірностей, які повинні бути покладені в основу створення, організації функціонування, управління та розвитку системно-досконалих бізнес-організацій (табл. 3). Отже, говорячи про системну досконалу бізнес-організацію, в першу чергу, слід розуміти, що її теоретична сутність та практична реалізація в контексті розробки стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій потребують застосувань наукових досягнень у сфері загальної теорії систем та прикладної теорії систем, яка ще тільки формується.

Таблиця 3

Системні властивості та закономірності системно досконалої  
бізнес-організації

(складено авторами за матеріалами [16])

[System properties and patterns of systemically perfect  
business organization (compiled by the authors based on [16])]

№ з/п	Системна властивість	Сутнісна характеристика
1	2	3
1.	Структурність	Сукупність компонентів системи та їх зв'язків повинні бути мінімальними, але забезпечувати функціональну повноту системи.
2.	Взаємозалежність і взаємодія з зовнішнім середовищем	Система формує і проявляє свої властивості тільки в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Система реагує на дії, що надходять із зовнішнього середовища, однак при цьому зберігає свою якісну визначеність і властивості, що забезпечують стійкість і адаптивність системи.
3.	Цілеспрямованість	Відповідність цілей ОЕС своєму призначенню в частині якісного задоволення потреб системних споживачів, а для СЕС відповідно в частині створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів господарювання та активних елементів в цілому.
4.	Прагнення до стану стійкої рівноваги	Адаптивність системи до умов зовнішнього середовища з метою збереження своєї поведінки в стратегічному періоді.
5.	Пріоритет якості	Вихід системи, а, відповідно, всі елементи і процеси, які його забезпечують, повинні характеризуватися високим рівнем якості.
6.	Надійність системи	Здатність системи до безперебійного функціонування в напрямку досягнення поставлених цілей і збереження заданих параметрів свого стану в стратегічному періоді.
7.	Слабка ланка (прояв закону найменших)	Забезпечення в рівній мірі стійкості кожного з компонентів системи (структурна стійкість цілого залежить від найменшої стійкості його частин).
8.	Сумісність елементів системи	Забезпечення умов для виникнення сполучення між елементами системи, що обумовлює необхідність їх однорідності і здатності до взаємодії.
	Системна закономірність	Сутнісна характеристика
1.	Цілісність	Прояв системою властивостей неадитивності та емерджентності, які характеризують відсутність сумативності властивостей складових системи, а появу у системи нових інтегративних характеристик, які не властиві окремим елементам системи.
2.	Синергія	Функціонування елементів системи, яке дає більший ефект, ніж окреме функціонування кожної з її частин, тобто характеризується як взаємне сприяння досягненню загально-системної мети.

## Закінчення таблиці 3

1	2	3
3.	Прогресуюча систематизація	Функціонування елементів системи в напрямку зменшення своєї самостійності, тобто до більшої цілісності.
4.	Необхідне розмаїття	Прояв закону У. Р. Ешбі, згідно з яким різноманітність способів вирішення проблем у системі управління має бути більше, ніж їх виникає у керованій підсистемі.
5.	Ієрархічна компенсація	Доповнення закону У. Р. Ешбі в частині того, що дійсне зростання різноманітності на вищому рівні системи управління забезпечується його ефективним обмеженням на попередніх її рівнях.
6.	Потенційна ефективність	Система повинна мати потенційну ефективність при здійсненні свого функціонування, бути стійкої до перешкод та мати здатність зберігати свою поведінку в цілому протягом тривалого періоду.
7.	Самоорганізація	Здатність елементів системи в процесі функціонування виходити на якісно новий рівень розвитку без зовнішніх впливів шляхом використання свого внутрішнього потенціалу самоорганізації.
8.	Актуалізація функцій	Система в змозі підтримувати високий рівень організації за умови, що становлення і прояв функцій всіх її елементів відбувається в напрямку збереження її єдності, цілісності, цілеспрямованості та прогресивного розвитку.

Таким чином, для того, щоб перевести вітчизняні підприємства у принципово новий для них цільовий системний стан – стан системно досконалої бізнес-організації, необхідною є розробка саме системної стратегії трансформації для досягнення цієї мети. Проте, в вітчизняній науці і практиці відсутні як теоретичні, так і практичні розробки з цього приводу. Домінуючим підходом обґрунтування та розробки стратегії для вітчизняних підприємств є традиційний [11,17,18 та ін.], а наукові праці, в яких пропонується застосовувати в тому чи іншому вигляді системний підхід до стратегічного управління підприємством [19-21 та ін.], є більш декларативними ніж конструктивними, з точки зору розробки та пропонування конкретних системних рішень задля досягнення зазначених цілей, а також тому, що зовсім не враховують існуючий системний стан підприємств, а мова йде тільки про традиційні показники ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

В свою чергу спираючись на роботу [22], де, використовуючи системно-історичний підхід, було запропоновано сутнісне наповнення поняття «трансформація підприємства», як процесу організаційних перетворень у системному стані підприємства, як базового фактору його



конкурентоспроможності, який носить системний характер та формує принципово нові його емерджентні властивості як нової організаційної цілісності, та проведене дослідження у цій статті можна сформувати концептуальний базис розробки стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації.

Стратегія трансформації підприємства – це системна стратегія, яка включає перелік системних дій, які розробляються за результатами системної діагностики системного стану об'єкту дослідження (підприємство) та спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого та високоефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

Розробка стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій повинна включати ряд етапів, відмінних від традиційних, що описані вище :

1) проведення системної діагностики існуючого системного стану тандему «підприємство – держава»;

2) релевантне відображення результатів системної діагностики системного стану досліджуваного тандему «підприємство – держава» за допомогою побудови графічних профілів;

3) визначення стратегічного розриву між існуючим рівнем системного стану досліджуваного тандему «підприємство – держава» та цільовим та визначення об'єктів стратегічних змін. Кількість етапів стратегічних змін залежить від стратегічного розриву між існуючим та цільовим рівнями стану, компетентності працівників, які будуть задіяні в реалізації процесу стратегічних змін та в цілому безпосередньо від ресурсних можливостей підприємства;

4) після визначення етапів стратегічних змін у системному стані тандему «підприємство – держава» розробляються системні стратегічні заходи (за сформованим переліком об'єктів стратегічних змін) в межах системної стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій.

В цілому, після розробки цієї стратегії трансформації стратегічним менеджментом підприємства організується реалізація та контроль за її

виконанням та безпосередньо провадиться оцінка отриманих результатів.

Таким чином, розробка та впровадження системної стратегії – стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій, дає змогу підприємству здійснювати реалізацію процесу наукового управління, оскільки вона заснована на виробленні управлінських впливів на стан елементів та зв'язків між ними.

Висновки. В сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постають серйозні виклики, що пов'язані з трансформацією світового економічного устрою на базі Четвертої індустріальної революції, системної кризи в системі державного управління України, переорієнтації економічних зв'язків на європейський ринок і все це на фоні системної недосконалості порівняно із західними аналогами.

За результатами проведеного дослідження була обґрунтована необхідність розробки стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій, а також сформовані концептуальні засади для цього. Зокрема проаналізовані ключові підходи до визначення поняття «стратегія підприємства» та безпосередньо до її розробки, а також сформований перелік системних властивостей та закономірностей, які потрібно враховувати при створенні, організації функціонування, управлінні та розвитку підприємств як системно досконалих бізнес-організацій.

На базі конструктивного системного підходу запропоновано під стратегією трансформації підприємства розуміти – системну стратегію, яка включає перелік системних дій, які розробляються за результатами системної діагностики системного стану об'єкту дослідження (підприємство) та спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого та вискоєфективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані в бік формування системи методичного забезпечення практичної реалізації етапів розробки стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації.

Література:

1. Кредісов А.І. Організаційний вектор розвитку сучасного бізнесу / А.І. Кредісов // Економіка України. – 2013. - № 10. – С. 21-31.
2. Гагаринов А.В. Энтропогенная системная катастрофа XX века: сущность, причины, последствия / А. В. Гагаринов, П. М. Кобзев, А. А. Котляр // Бизнес Информ. – 2015. – № 5. – С. 8-15 .
3. Кобзев П.М. Системный подход к совершенствованию государственного управления и местного самоуправления / П. М. Кобзев // Управління розвитком. – ХНЕУ. – 2005. – № 2. – С. 13-16.
4. Проноза П.В. Сучасні проблеми машинобудівної галузі України на прикладі великих промислових підприємств Харківської області / П.В. Проноза, Я.В. Ромашова // Економіка розвитку. – 2017. – № 1 (81). – С. 59-68.
5. Могилова А.Ю. Концептуальні підходи до визначення стратегії підприємства / А.Ю. Могилова // Збірник наукових праць ЧДТУ. - Серія: Економічні науки. – Випуск 30. Частина 1. – С. 139-144.
6. Горелова И.В. Обоснование новой парадигмы формирования стратегии на промышленном предприятии / И.В. Горелова // Известия ВолгГТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-novoy-paradigmy-formirovaniya-strategii-na-promyshlennom-predpriyatii>
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. - СПб. : Питер, 2009. – 344 с. – ISBN 978-5-388-00077-4.
8. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с. – ISBN 5-8459-0407-2.
9. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ., под ред. С. Г. Божук]. — Изд. 7-е. - СПб. : Питер, 2007. – 496 с. – ISBN 978-5-469-01301-35-469-01301-4.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник / О. С. Виханский – М. : Экономистъ, 2006. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2.

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Оборська - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с. – ISBN 966-574-615-4.
12. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
13. Мерзликина Г.С. Формирование стратегии на промышленном предприятии / Г.С. Мерзликина, И.В. Горелова // Вестник АГТУ. – 2007. – № 3 (38). – С. 227-230.
14. Федорова О.В. Инструментарій розробки стратегії розвитку підприємства / О.В. Федорова, К.А. Лейко // Економіка Менеджмент Підприємств. – 2013. - № 25 (II). – С. 119-127.
15. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей / П.М. Кобзев // Управління розвитком. — ХНЕУ. — № 1. — 2004. — С. 31-39.
16. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. Пособие / Ю. П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с. – ISBN 966-608-290-X.
17. Тарасюк Г.М. Стратегічна діагностика виробничого потенціалу хлібопекарської галузі Житомирської області / Г.М. Тарасюк, А.А. Корнійчук // Economic Annals-XXI. – 2016. - № 159(5-6). – С. 74-79
18. Гринько Т.В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Economic Annals-XXI. – 2015. - №1-2(2). – С. 51-54
19. Алтухов П. Л. Системный механизм формирования стратегии развития промышленного предприятия / П. Л. Алтухов // Вестник. – 2008. – № 4 (23). – С. 27 – 31.
20. Воловиков Б. П. Методы выбора базовой стратегии предприятия на основе системного подхода / Б. П. Воловиков, О. Ю. Колущинская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. - № 2. – С. 119 – 122.

21. Гур'янов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А. Б. Гур'янов, О. А. Гришко // Вісник економічного транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 274 – 277.

22. Гагарінов О. В. Науково-практичні підходи до трансформації підприємств / О.В. Гагарінов // Актуальні Проблеми Інноваційної Економіки. – 2016. - № 4. - С. 48-55.

## References

1. Kredisov A.I. Orhanizatsiinyi vektor rozvytku suchasnoho biznesu [Organizational vector of modern business development] / A.I. Kredisov // Ekonomika Ukrainy, 2013. - No 10. – P. 21-31.

2. Haharinov A.V. Entropohenna systemna katastrofa XX stolittia: sutnist, prychny, naslidky [Entropy systemic catastrophe of the 20th century: essence, causes, consequences] / A. V. Haharinov, P. M. Kobzev, A. A. Kotliar // Biznes Inform, 2015. – No 5. – P. 8-15.

3. Kobzev P.M. Systemnyi pidkhid do vdoskonalennia derzhavnoho ta mistsevoho samoupravlinnia [System approach to improving public administration and local self-government] / P. M. Kobzev // Upravlinnia rozvytkom. – KhNEU, 2005. – No 2. – P. 13-16.

4. Pronoza P.V. Suchasni problemy mashynobudivnoi haluzi Ukrainy na prykladi velykykh promyslovykh pidpriemstv Kharkivskoi oblasti [Modern problems of the machine-building industry of Ukraine on the example of large industrial enterprises of Kharkiv region] / P.V. Pronoza, Ya.V. Romashova // Ekonomika rozvytku, 2017. – No 1 (81). – P. 59-68.

5. Mohylova A.Yu. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia stratehii pidpriemstva [Conceptual approaches to business strategy definition] / A.Yu. Mohylova // Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. - Serii: Ekonomichni nauky. – Issue 30, part 1. – P. 139-144.

6. Horelova Y.V. Obhruntuvannia novoi paradyhmy formuvannia stratehii na promyslovomu pidpriemstvi [Substantiation of a new paradigm of strategy formation in an industrial enterprise] / Y.V. Horelova // Yzvestyia VolhHTU [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-novoy-paradigmy-formirovaniya-strategii-na-promyshlennom-predpriyatii>

7. Ansoff I. Stratehichniy menedzhment [Strategic management] / I. Ansoff. - SpB.: Piter, 2009. – 344 p. – ISBN 978-5-388-00077-4.
8. Tompson A. Stratehichniy menedzhment. Kontseptsii ta sytuatsii dlia analizu [Strategic management. Concepts and situations for analysis] / A.Tompson, Dzh. Striklend. – M.: Viliams, 2007. – 928 p. – ISBN 5-8459-0407-2.
9. Aaker D. Stratehichne rynkove upravlinnia [Strategic market management] / D. Aaker. — Vyd. 7-e. – SPb. : Piter, 2007. – 496 p. – ISBN 978-5-469-01301-35-469-01301-4.
10. Vikhanskyi O. S. Stratehichne upravlinnia : Pidruchnyk [Strategic management: Textbook] / O. S. Vikhanskyi – M. : Ekonomist, 2006. – 296 p. – ISBN 5-98118-055-2.
11. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia : Pidruchnyk [Strategic management: textbook] / Z. Ye. Oborska. - K.: KNEU, 2004. - 699 p. – ISBN 966-574-615-4.
12. Mintsberh H. Shkoly stratehii [Schools of strategic thought] / H. Mintsberh, B. Alstrend, D. Lempel. – SPb.: Piter, 2000. – 336 p.
13. Merzlikina H.S. Formuvannia startehii na promyslovomu pidpriemstvi [Formation of a strategy for an industrial enterprise] / H.S. Merzlikina, Y.V. Horielova // Visnyk AHTU, 2007. – No 3 (38). – P. 227-230.
14. Fedorova O.V. Instrumentarii rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva [Tools for development strategy of enterprise development] / O.V. Fedorova, K.A. Leiko // Ekonomika Menedzhment Pidpriemnytsvo, 2013. - No 25 (II). – P. 119-12.
15. Kobziev P. M. Vyznachennia rivnia systemnoi doskonalosti pidpriemstva na bazi iierarkhichnoi modeli otsinochnykh pokaznykiv [Determination of the level of system perfection of the enterprise on the basis of a hierarchical model of estimated indicators] / P.M. Kobziev // Upravlinnia rozvytkom, 2004. — No 1. — S. 31-39.
16. Surmin Yu.P. Teoriia system ta systemnyi analiz: Uch.posibnyk [Theory of Systems and Systems Analysis] / Yu. P. Surmin. – K.: MAUP, 2003. – 368 p. – ISBN 966-608-29.
17. Tarasiuk H.M. Stratehichna diahnostyka vyrobnychoho potentsialu khlibopekarskoi haluzi Zhytomyrskoi oblasti [Strategic diagnostics of the production potential of the bakery industry in Zhytomyr region] / H.M.

Tarasiuk, A.A. Korniiichuk // Economic Annals-XXI, 2016. - No 159(5-6). – P. 74-79.

18. Hryenko T.V. Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku [Organizational changes in the enterprise in the conditions of its innovation development] / T.V. Hryenko, T.Z. Hviniashvili // Economic Annals-XXI, 2015. - No 1-2(2). – P. 51-54.

19. Altukhov P. L. Systemnyi mekhanizm formuvannia stratehii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Systemic mechanism for the development of the industrial enterprise development strategy] / P. L. Altukhov // Visnyk, 2008. – No 4 (23). – P. 27 – 31.

20. Volovikov B. P. Metody vyboru bazovoi stratehii pidpriemstva na osnovi systemnoho pidkhodu [Methods of choosing the basic strategy of the enterprise on the basis of a system approach] / B. P. Volovikov, O. Yu. Kolushchynska // Visnyk Omskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika», 2010. - No 2. – P. 119 – 122.

21. Hurianov A. B. Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [System Approach to Strategic Enterprise Management] / A. B. Hurianov, O. A. Hryshko // Visnyk ekonomichnoho transportu i promyslovosti, 2011. – No 34. – P. 274 – 277.

22. Haharinov O. V. Naukovo-praktychni pidkhody do transformatsii pidpriemstv / O.V. Haharinov // Aktualni Problemy Innovatsiinoi Ekonomiky, 2016. - No 4. - P. 48-55.