

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

**Гавкалова Н. Л.  
Гагарінов О. В.**

*Статтю присвячено науковій проблемі трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій шляхом розроблення стратегії для цих цілей. Автори статті акцентують увагу на тому, що в сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постають серйозні виклики, пов'язані із трансформацією світового економічного устрою на базі Четвертої індустріальної революції, системної кризи в системі державного управління України, що виникла в результаті ентропогенної системної катастрофи із СРСР, переорієнтації економічних зв'язків на європейський ринок, і все це – на фоні системної недосконалості, порівняно із західними аналогами.*

*За результатами проведеного дослідження авторами було обґрунтовано необхідність у розробленні стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій, а також сформовано концептуальні засади для цього. Зокрема проаналізовано ключові підходи до визначення поняття "стратегія підприємства" та безпосередньо до її розроблення, а також сформовано перелік системних властивостей і закономірностей, що потрібно враховувати у процесі створення, організації функціонування, управління та розвитку підприємств як системно досконалих бізнес-організацій.*

*На основі конструктивного системного підходу запропоновано під стратегією трансформації підприємства розуміти системну стратегію, яка містить перелік системних дій, що розробляються за результатами системної діагностики системного стану об'єкта дослідження (підприємства) і спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого і високоєфективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.*

**Ключові слова:** стратегія трансформації підприємства, бізнес-організація, системна досконалість, системний стан, стратегія, стратегічне управління.

.....

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОСТОЯНИЕ СИСТЕМНО СОВЕРШЕННОЙ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

**Гавкалова Н. Л.  
Гагаринов А. В.**

*Статья посвящена научной проблеме трансформации отечественных предприятий в состояние системно совершенных бизнес-организаций путем разработки стратегии для этих целей. Авторы статьи акцентируют внимание на том, что в современных условиях хозяйствования перед отечественными предприятиями возникают серьезные вызовы, связанные с трансформацией мирового экономического устройства на базе Четвертой индустриальной революции, системного кризиса в системе государственного управления Украины, возникшего в результате энтропогенной системной катастрофы с СССР, переориентации экономических связей на европейский рынок, и все это – на фоне системного несовершенства в сравнении с западными аналогами.*

По результатам проведенного исследования авторами была обоснована необходимость разработки стратегии трансформации отечественных предприятий в состояние системно совершенных бизнес-организаций, а также сформированы концептуальные основы для этого. В частности проанализированы ключевые подходы к определению понятия "стратегия предприятия" и непосредственно к ее разработке, а также сформирован перечень системных свойств и закономерностей, которые нужно учитывать при создании, организации функционирования, управлении и развитии предприятий как системно совершенных бизнес-организаций.

На основе конструктивного системного подхода предложено под стратегией трансформации предприятия понимать системную стратегию, которая включает перечень системных действий, разрабатываемых по результатам системной диагностики системного состояния объекта исследования (предприятия) и направляемых его менеджментом на достижение целевого уровня системного совершенства для его долгосрочного устойчивого и высокоэффективного функционирования и развития как бизнес-организации.

**Ключевые слова:** стратегия трансформации предприятия, бизнес-организация, системное совершенство, системное состояние, стратегия, стратегическое управление.

.....

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE TRANSFORMATION INTO THE STATE OF A SYSTEM-PERFECT BUSINESS ORGANIZATION

**N. Gavkalova**  
**O. Haharinov**

The article is devoted to the scientific problem of the transformation of domestic enterprises into the state of system-perfect business organizations by developing a strategy for these purposes. The authors of the article emphasize that in today's economic environment domestic enterprises face serious challenges related to the transformation of the world economic system on the basis of the Fourth Industrial Revolution, the system crisis in the system of state administration of Ukraine, which arose as a result of the entropy system catastrophe with the USSR, the reorientation of economic ties to the European market and all this against the background of system imperfections in comparison with Western competitors.

Based on the results of the conducted research, the authors have substantiated the need to develop a strategy for the transformation of domestic enterprises into the state of system-perfect business organizations, and also formed a conceptual basis for this. In particular, key approaches to the definition and development of the concept of the enterprise strategy have been analyzed, and a list of system properties and patterns that should be taken into account while creating, organizing the functioning, managing and developing enterprises as system-perfect business organizations have been formed.

On the basis of the constructive system approach, it is suggested to understand the strategy of the enterprise transformation as a system strategy that includes a list of system actions that are developed based on the results of system diagnostic of the system state of the research object (enterprise) and directed by its management to achieve the target level of system perfection for its long-term sustainable and highly efficient functioning and development as a business organization.

**Keywords:** strategy of enterprise transformation, business organization, system perfection, system state, strategy, strategic management.

.....

Сучасні тенденції розвитку світової економіки визначено Четвертою індустріальною революцією, яка все більше набирає обертів. Роботизація виробництв суб'єктів господарської діяльності – це реальність сьогодення в розвиненому світі, який стає все більш щільним та інтегрованим, завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу.

З іншого боку, глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та забезпеченням безпеки у світовому просторі життєдіяльності людей, у зв'язку із загостренням проблеми глобального тероризму, а також політичним та економічним протистоянням Західного світу та Російської Федерації накладають, з одного боку, певні обмеження на діяльність підприємств, а з іншого –

є поштовхом для їхньої трансформації та подальшого розвитку, що змінює підходи як до стратегічного управління загалом, так і до розроблення 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 розвинутого ринкового середовища, у тому числі на стратегічному рівні.

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

Це мало свої негативні наслідки, у 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, у тому числі для ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Заходи, що вживають у 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 із ключових проблем для української економіки та посилюється війною Росії проти України, що триває вже 3-й рік поспіль. Це, у 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 в роботі [4].

Отже, особливо актуальні дослідження в галузі розроблення стратегій та стратегічного управління зага-

лом 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.

У свою чергу, питанню стратегічного управління підприємствами, зокрема розробленню та формуванню їхніх стратегій, присвячено ряд праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: В. С. Пономаренка, 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. Ансоффа, А. Томпсона, Дж. Стрікленда О. І. Пушкаря, Г. Мінцберга, Дж. Б. Куїна, С. Гошала та ін. Перелічені вчені зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління підприємствами, зокрема в питання розроблення та формування стратегій.

Проте в більшості праць вітчизняне підприємство розглядають як аналог західної фірми, де слабо враховано їхню системну недосконалість, що унеможливує застосування ряду положень у вітчизняній практиці, а питанню стратегії трансформації приділено недостатню увагу, порівняно з розробленням інших питань, актуальність якого важко переоцінити в сучасних умовах, що склалися.

Їхні напрацювання беруть до уваги і в контексті сучасних 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 учених із позиції викликів сучасності.

Необхідно зробити історичний екскурс щодо поглиблення розуміння поняття "стратегія". Згідно з роботою [5, с. 139], етимологія поняття "стратегія" сягає ще античних часів і належить до військової лексики (із грецької *stratus* – "військо" та *ago* – "веду"). 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 на стратегії.

Далі автор роботи [5] посилається на славнозвісну роботу "Мистецтво війни", яка була написана у стародавньому Китаї та становить першу капітальну працю в цій галузі. Традиційно авторство цієї праці приписують напівлегендарному воєначальникові та 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 у 1972 році в похованні початку епохи Хань (206 р. до н. е. – ... VIII ст. 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, указують на те, що трактат, швидше за все, був складений реальною історичною особою, полководцем Сунь Бінем, що жив у Царстві Ци в IV ст. до н. е. (приблизно 380 – 325 рр. до н. е.) у період войовничих царств.

Отже, можна зробити висновок, що першочергово поняття "стратегія" з'явилося у стародавні часи, як у Стародавній Греції, так і Стародавньому Китаї, та сутність якого була безпосередньо пов'язана з військовою справою – стратегія ведення бойових дій.

Далі поняття "стратегія" переноситься в суспільну, цивільну сферу, де воно із плином часу та в новій області застосування починає втрачати першочерговий, чітко виражений військовий зміст та акцентує

своє сутнісне значення на питаннях суспільного, політичного управління у процесі боротьби (стратегія революційного руху) між окремими протиборчими класами.

Уперше, 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, що пов'язано з ім'ям генерала Макнамари. А трохи згодом А. Д. Чандлер поєднав поняття "стратегія" з організаційною сферою діяльності підприємств. Саме із цього часу починається активний розвиток теорії стратегії суб'єктів господарської діяльності. Після цього теорія і практика стратегічного управління стрімко розвивалися та продовжують розвиватися і до сьогодні. Основні підходи до тлумачення поняття "стратегія" наведено в 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	Автори	Сутність	Ключовий критерій поєднання
1	А. Д. Чандлер	Установлення базових довгострокових цілей і завдань підприємства та розроблення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Довгострокова програма, план, напрям, генеральний курс для досягнення цілей
2	Г. Мінцберг, А. Альстренд, Д. Лемпел	Є план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку, шлях із сучасності 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 уживають, із метою перехитрити суперника або конкурента	
3	А. Томпсон, А. Стрікланд	План управління підприємством, 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 його діяльності, системи відносин усередині організації, а також позиції організації в 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 усебічний план досягнення цілей	
7	Б. Карлоф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Модель, "теорія бізнесу" для досягнення цілей
8	П. Друкер	"Теорія бізнесу" організації	Ідеологія, інтеграційна сила для досягнення цілей
9	Г. С. Мерзлікіна, І. В. Горєлова	Це ідеологія функціонування підприємства в цих соціально-економічних умовах, яка ґрунтується на оптимальному співвідношенні ресурсів, що йому належать	
10	А. Ю. Могилова	Це інтеграційна сила, що поєднує ключові компетенції підприємства з мінливими умовами зовнішнього середовища для досягнення перспективних цілей щодо конкурентної позиції підприємства на ринку через розроблення довгострокового плану взаємодоповнювальних дій та їхню реалізацію, згідно зі встановленим порядком	

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

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

2. Модель, "теорію бізнесу", що застосовують для досягнення цілей.

3. Ідеологію, інтеграційну силу як інструмент досягнення цілей.

Можна простежити 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 пов'язати саме з динамічними змінами умов функціонування підприємств.

У свою чергу, з аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що як західними, так і вітчизня-

ними авторами [7 – 11] та іншими, із різним ступенем деталізації виділено в реалізації процесу стратегічного управління п'ять традиційних етапів:

1) розроблення цільових орієнтирів діяльності (місії та цілей);

2) аналіз середовища функціонування організації;

3) розроблення стратегій щодо досягнення встановлених цільових орієнтирів;

4) реалізація прийнятих стратегій;

5) контроль за виконанням стратегій та оцінювання результатів.

Що стосується основних підходів до розроблення стратегій, то на сьогодні в науці найбільшого поширення, як зазначають автори робіт [6; 14], набули десять шкіл стратегії, які Г. Мінцберг, А. Альстренд та Д. Лемпел виділили у своїй роботі [12] на основі власних досліджень. Слід розглянути, використовуючи зазначені роботи вчених, ці стратегічні школи, учені яких притримуються різновекторних поглядів щодо процесу розроблення стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні підходи до розроблення стратегії підприємства та їхні 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	Стратегічні школи	Основні представники	Сутнісні наповнення стратегій підприємства	Підходи до розроблення стратегії	Основні інструменти розроблення 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 в зовнішньому середовищі	Формування стратегії як процес неформального дизайну, осмислення та опрацювання	SWOT-аналіз у комплексі з іншими методами аналізу	Організація має відокремлювати працю "мислителів" від "діячів". Незалежність мислення від дії. Суб'єктивність у визначенні сильних та слабких сторін організації. Утрата гнучкості за точного формулювання стратегії. Структура організації має змінитися з урахуванням стратегії
2	Школа планування (70-ті рр. XX ст.)	І. Ансофф, Дж. Штейнер, Р. Аккоф, Дж. Арженті	Стратегія як мета та напрям руху організації	Формалізоване планування, розподілено на блоки, кожний із яких супроводжується аналітичною роботою. Кожний елемент плану може бути виділений, потім відбувається робота з асиміляції всіх компонентів, результатом якої є цілісна та правильна стратегія	Оперативний моніторинг, бюджетування, контролінг	Потреба в широкому масиві даних, важкість урахування всіх факторів за сучасної динаміки мінливості зовнішнього середовища і, як наслідок, неточність планів у цих конкретних умовах. І головне – аналіз не тотожний синтезу

1	2	3	4	5	6	7
2.1	Школа сценарного планування	М. Берже, П. Век, М. Годет		Підхід, за якого формування стратегії відбувається за ще більшого рівня невизначеності. В основі знаходиться теза, що майбутнє неможливо передбачити, але можна розглянути варіанти розвитку подій	Сценарний аналіз	
3	Школа позиціонування (80-ті рр. XX ст.)	М. Портер, Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегія – генерична, загальна ринкова позиція компанії, що може бути ідентифікована	Формулювання стратегії будується за такою 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 у сучасних умовах господарювання стає дедалі менше
4	Школа підприємництва (перші праці 40-ві роки XX ст.)	А. Коул, Й. Шумпетер	Стратегія як індивідуалізоване бачення підприємця щодо стратегічної перспективи організації	Стратегію у своїй більшості визначено особистістю лідера (підприємця), який, спираючись на свою інтуїцію та минулий досвід, визначає майбутні стратегічні перспективи організації	Інтуїція та минулий досвід	Успіх розроблення та реалізації стратегії переважно залежить від наявності в керівника авторитету, харизми та схильності до ризику, а також розвиненої інтуїції та релевантного досвіду. Практично не розкритий стратегічний процес у 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 дополагають сформувати стратегію	Ідеї та принципи в контексті ментальності та життєвого досвіду	Збільшення обсягу інформації, що беруть до уваги, призводить до того, що вибирають тільки ту інформацію, 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
6	Школа навчання (60-ті роки XX ст.)	Ч. Ліндблом, Д. Куїнн, П. Сенге	Стратегія як діюча форма, схема поведінки, що формується за результатами вивчення ситуації, що склалася, та спроможностей організації	В основі підходу логічний інкременталізм – процес, що розвивається. В основі розроблення 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

1	2	3	4	5	6	7
7	Школа влади (70-ті рр. XX ст.)	Г. Аллісон, Д. Пфеффер, Г. Естлі	Стратегія як компромісне рішення, яке перебуває у процесі ведення переговорів між конфліктними 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 основі лежить боротьба як зовні, так і всередині організації. Використовують політичні засоби для досягнення цілей, що не гарантує довгострокового успіху в разі зміни груп впливу. Недооцінюють такі інтегративні сили, як лідерство та культура, у принципі, як і само поняття "стратегія"
8	Школа культури (80-ті рр. XX ст.)	Е. Петтігрю, С. Фельдман, М. Ферсіроту	Стратегія як перспектива, з одного боку, а з іншого – позиція, укорінена у прагненнях колективу, відображена в моделях, що захищають глибинні ресурси організації, основу її конкурентних переваг	Формування стратегії як колективний процес, в основу якого закладено принципи, 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, у свою чергу, формують стратегії. Тісна кореляція між культурою організації та її стратегією, що не є позитивним у 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 в зовнішньому середовищі	Формування стратегії – це реактивний процес, зумовлений зовнішніми обставинами функціонування підприємства	Положення теорії ситуаційних факторів, інституційної теорії та екологічно популяційний підхід	Важлива адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміни в зовнішньому середовищі. Оцінка змін та зовнішнього середовища досить абстрактні
10	Школа конфігурації (70-ті рр. XX ст.)	Д. Міллер, П. Фрізен, Д. Герст	Стратегія залежить від обставин та не є постійною, актуальна в цих конкретних умовах. Становить 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	Стратегію визначено часом, місцем та контекстом, і тому всі методи стратегічного управління можуть бути використані в цих конкретних умовах	Розгляд світу ОЕС як набору конфігурацій мають певні недоліки. Безліч конфігурацій призводить до того, що модель успіху в тих чи інших умовах може бути 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 в 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 дієвим рецептом, свого роду стратегічною панацеєю для підприємств по всьому світу, завжди потрібно це враховувати;

по-третє, кожна зі шкіл стратегії має свої певні переваги та недоліки, бо робить акцент на окремих важелях у ході процесу розроблення стратегії підприємства і відображає різні етапи капіталістичного розвитку західних країн, проте у своєму корені мають один об'єкт, який розглядають під різними кутами зору;

по-четверте, деякі із цих шкіл, на погляд авторів, утратили свою актуальність із плином часу, насамперед, з урахуванням гіпердинамічного зовнішнього середовища, яким характеризується початок XXI століття, наприклад, школа планування, деякою мірою школа позиціонування, що авжеж має бути враховано у процесі розроблення стратегії сучасного підприємства;

по-п'яте, незважаючи на досить широку критику, на перший план виходить школа конфігурації як така, що покликана, на погляд авторів, стати міцним щитом для сучасних підприємств, який дозволяє провадити в життя необхідні трансформації й підтримувати підприємства в життєздатному стані шляхом розроблення та формування обґрунтованих стратегій і їхньої 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: загальна стратегія, конкурентна стратегія, функціональні та операційні стратегії [8, с. 79 – 84].

Ці стратегії і формують стратегічний набір підприємства. В основі розроблення стратегій та всього стратегічного набору підприємства, згідно із цим традиційним підходом, лежить безпосередньо діагностика зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, до того ж ця діагностика не є системною, тому що у її ході аналізують окремі складові частини зовнішніх і внутрішніх факторів, які не розглядають у взаємозв'язку, особливо це стосується стану підприємства, який традиційно визначають 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 загалом, 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 їхнього 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 виявляється під час взаємодії із зовнішнім середовищем, із максимально можливою реалізацією в них відомих у теорії систем системних властивостей (статична системна досконалість) і досконалість організації функціонування системи з максимально можливим дотриманням відомих у теорії систем системних принципів і закономірностей функціонування систем (динамічна системна досконалість).

Використовуючи положення загальної теорії систем, авторами запропоновано перелік системних принципів і системних закономірностей, які мають бути закладені в основу створення, організації функціонування, управління та розвитку системно досконалих бізнес-організацій (табл. 3).

Таблиця 3

**Системні властивості та закономірності системно досконалої бізнес-організації**

(складено авторами за матеріалами [16])

**[System properties and patterns of a system perfect business organization**

(compiled by the authors based on [16])

№ п/п	Системні властивості та закономірності	Сутнісні характеристики
1	2	3
1	Структурність	Сукупність компонентів системи та їхніх зв'язків має бути мінімальною, але забезпечувати функціональну повноту системи
2	Взаємозалежність і взаємодія із зовнішнім середовищем	Система формує і виявляє свої властивості тільки у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Система реагує на дії, що надходять із зовнішнього середовища, однак зберігає свою якісну визначеність і властивості, що забезпечують стійкість та адаптивність системи



1	2	3	
3	Цілеспрямованість	Відповідність цілей ОЕС своєму призначенню щодо якісного задоволення потреб системних споживачів, а для СЕС, відповідно, щодо створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів господарювання та активних елементів загалом	
4	Прагнення до стану стійкої рівноваги	Адаптивність системи до умов зовнішнього середовища, із метою збереження своєї поведінки у стратегічному періоді	
5	Пріоритет якості	Вихід системи, а, відповідно, усі елементи та процеси, які його забезпечують, мають характеризуватися високим рівнем якості	
6	Надійність системи	Здатність системи до безперебійного функціонування в напрямі до досягнення поставлених цілей і збереження заданих параметрів свого стану у стратегічному періоді	
7	Слабка ланка (вияв закону найменших)	Забезпечення однаковою мірою стійкості кожного з компонентів системи (структурна стійкість цілого залежить від найменшої стійкості його частин)	
8	Сумісність елементів системи	Забезпечення умов для виникнення поєднання між елементами системи, що обумовлює необхідність у їхній однорідності та здатності до взаємодії	
1	Закономірності	Цілісність	Вияв системою властивостей неадитивності та емерджентності, які характеризують не відсутність сумативності властивостей складових частин системи, а появу в системі нових інтегративних характеристик, не властивих 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 загальносистемної мети
3		Прогресована систематизація	Функціонування елементів системи в напрямі до зменшення своєї самостійності, тобто до більшої цілісності
4		Необхідна різноманітність	Вияв закону У. Р. Ешбі, згідно з яким різноманітність способів вирішення проблем у системі управління має бути більша, ніж їх виникає в керованій підсистемі
5		Ієрархічна компенсація	Доповнення закону У. Р. Ешбі щодо того, що дійсне зростання різноманітності на вищому рівні системи управління забезпечено його ефективним обмеженням на попередніх її рівнях
6		Потенційна ефективність	Система повинна мати потенційну ефективність у процесі свого функціонування, бути стійкою до перешкод та мати здатність зберігати свою поведінку загалом протягом тривалого періоду
7		Самоорганізація	Здатність елементів системи у процесі функціонування виходити на якісно новий рівень розвитку без зовнішніх впливів шляхом використання свого внутрішнього потенціалу самоорганізації
8		Актуалізація функцій	Система у змозі підтримувати високий рівень організації за умови, що становлення та вияв функцій усіх її елементів відбувається в напрямі до збереження її єдності, цілісності, цілеспрямованості та прогресивного розвитку

Отже, говорячи про системну досконалу бізнес-організацію, у першу чергу, слід розуміти, що її теоретична сутність та практична реалізація в контексті розроблення 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.

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

У 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 фактора його конкурентоспроможності, що має системний характер та формує принципово нові його емерджентні властивості як нової організаційної цілісності, і проведено дослідження в цій статті можна сформулювати концептуальний базис розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалиї бізнес-організації.

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

Розроблення стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій має включати ряд етапів, відмінних від традиційних, описаних раніше:

1) здійснення системної діагностики наявного 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 наявним рівнем системного стану досліджуваного тандему "підприємство – держава" та цільовим і визначення об'єктів стратегічних змін. Кількість етапів стратегічних змін залежить від стратегічного розриву між наявним і цільовим рівнями стану, компетентності працівників, які будуть задіяні в реалізації процесу стратегічних змін та загалом безпосередньо від ресурсних можливостей підприємства;

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

Загалом після розроблення цієї стратегії трансформації стратегічним менеджментом підприємства організують реалізацію та контроль за її виконанням та безпосередньо здійснюють оцінювання визначених результатів.

Таким чином, розроблення 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.

У сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постають серйозні виклики, пов'язані із 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 було обґрунтовано необхідність у розробленні стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій, а також сформовано концептуальні засади для цього. Зокрема проаналізовано ключові підходи до визначення поняття "стратегія підприємства" та безпосередньо до її розроблення, а також сформовано перелік системних властивостей і закономірностей, які потрібно враховувати у процесі створення, організації функціонування, управління та розвитку підприємств як системно досконалих бізнес-організацій.

На основі конструктивного системного підходу запропоновано під стратегією трансформації підприємства розуміти системну стратегію, що містить перелік системних дій, які розробляються за результатами системної діагностики системного стану об'єкта дослідження (підприємства) і спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого і високоефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

Подальші дослідження авторів буде спрямовано в бік формування системи методичного забезпечення

практичної реалізації етапів розроблення 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 // Управление развитием. – 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. – Вип. 30, ч. 1. – С. 139–144. 6. Горелова И. В. Обоснование новой парадигмы формирования стратегии на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / И. В. Горелова // Известия ВолГТУ. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-novoy-paradigmy-formirovaniya-strategii-na-promyshlennom-predpriyatii>. 7. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 344 с. – ISBN 978-5-388-00077-4. 8. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – Москва : 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]. – 7-е. изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с. – ISBN 978-5-469-01301-35-469-01301-4. 10. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – Москва : Экномистъ, 2006. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2. 11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с. – ISBN 966-574-615-4. 12. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – Санкт-Петербург : 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. Підприємництво. – 2013. – № 25 (II). – С. 119–127. 15. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей / П. М. Кобзев // Управление развитием. – 2004. – № 1. – С. 31–39. 16. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. – Киев : 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. *Orhanizatsiyni vektor rozvytku suchasnoho biznesu* [Organizational vector of modern business development] / A. I. Kredisov // Ekonomika Ukrainy, 2013. – No. 10. – P. 21–31. 2. Gagarinov A. V. *Entropogennaya sistemnaya katastrofa XX veka: suchshnost, prichyny, posledstviya* [Entropy systemic catastrophe of the 20th century: essence, causes, consequences] / A. V. Gagarinov, P. M. Kobzev, A. A. Kotlyar // Biznes Inform. – 2015. – No. 5. – P. 8–15. 3. Kobzev P. M. *Sistemnyy podkhod k sovershenstvovaniyu gosudarstvennogo upravleniya i mestnogo samoupravleniya* [A system approach to improving public administration and local self-government] / P. M. Kobzev // Upravlinnia rozvytkom. – 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 based 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. – Seriya : Ekonomichni nauky. – Issue 30, part 1. – P. 139–144. 6. Gorelova I. V. *Obosnovanie novoy paradigmy formirovaniya strategii na promyshlennom predpriyatii* [Substantiation of a new paradigm of strategy formation at an industrial enterprise] [Electronic resource] / I. V. Gorelova // Izvestiya VolgGTU. – Access mode : <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-novoy-paradigmy-formirovaniya-strategii-na-promyshlennom-predpriyatii>. 7. Ansoff I. *Strategicheskyy menedzhment* / I. Ansoff. – Sankt-Peterburg : Piter, 2009. – 344 p. – ISBN 978-5-388-00077-4. 8. Tompson A. *Strategicheskyy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* / A. Tompson, Dzh. Striklend. – Moskva : Viliams, 2007. – 928 p. – ISBN 5-8459-0407-2. 9. Aaker D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* / D. Aaker ; [per. s angl. ; pod red. S. G. Bozhuk] – 7-e. izd. – Sankt-Peterburg : Piter, 2007. – 496 p. – ISBN 978-5-469-01301-35-469-01301-4. 10. Vikhanskiy O. S. *Strategicheskoe upravlenie : uchebnik* / O. S. Vikhanskiy. – Moskva : Ekonomist, 2006. – 296 p. – ISBN 5-98118-055-2. 11. Shershnova Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk* / Z. Ye. Oborska. – Kyiv : KNEU, 2004. – 699 p. – ISBN 966-574-615-4. 12. Mintsberg G. *Shkoly strategii* / G. Mintsberg, B. Alstrend, D. Lempel. – Sankt-Peterburg : Piter, 2000. – 336 p. 13. Merzlikina G. S. *Formirovanie startegii na promyshlennom predpriyatii* [Formation of a strategy for an industrial enterprise] / G. S. Merzlikina, I. V. Gorielova // Vestnik AGTU. – 2007. – No. 3 (38). – P. 227–230. 14. Fedorova O. V. *Instrumentarii rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva* [Tools for development of the enterprise development strategy] / O. V. Fedorova, K. A. Leiko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnystvo. – 2013. – No. 25 (II). – P. 119–127. 15. Kobzev P. M. *Opreделение urovnya sistemnogo sovershenstva predpriyatiya na osnove ierarkhicheskoy modeli otsenochnykh pokazateley* [Determination of the level of system perfection of the enterprise on the basis of a hierarchical model of estimated indicators] / P. M. Kobzev // Upravlinnia rozvytkom. – 2004. – No. 1. – P. 31–39. 16. Surmin Yu. P. *Teoriya sistem i sistemnyi analiz : ucheb. posob.* / Yu. P. Surmin. – Kiev : MAUP, 2003. – 368 p. – ISBN 966-608-29. 17. Tarasiuk H. M. *Stratehichna diahnozyka vyrobnychoho potentsialu khlibopekarskoi*

*haluzi Zhytomyrskoi oblasti* [Strategic diagnostics of the production potential of the bakery industry in Zhytomyr region] / H. M. Tarasiuk, A. A. Kornichuk // Economic Annals-XXI, 2016. – No. 159 (5–6). – P. 74–79. 18. Grynko T. V. *Orhanizatsiyni zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiynoho rozvytku* [Organizational changes at the enterprise under the conditions of its innovation development] / T. V. Grynko, T. Z. Gviniashvili // Economic Annals-XXI, 2015. – No. 1–2 (2). – P. 51–54. 19. Altukhov P. L. *Sistemnyi mekhanizm formirovaniya strategii razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [Systemic mechanism for the development of the industrial enterprise development strategy] / P. L. Altukhov // Vestnik. – 2008. – No. 4 (23). – P. 27–31. 20. Volovikov B. P. *Metody vybora bazovoy strategii predpriyatiya na osnove sistemnogo podkhoda* [Methods of choosing the basic strategy of the enterprise on the basis of a system approach] / B. P. Volovikov, O. Yu. Kolushchinskaya // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika". – 2010. – No. 2. – P. 119–122. 21. Hurianov A. B. *Sistemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [A system Approach to Strategic Enterprise Management] / A. B. Hurianov, O. A. Hryshko // Visnyk ekonomichnoho transportu i promyslovosti. – 2011. – No. 34. – P. 274–277. 22. Naharinov O. V. *Naukovo-praktychni pidkhody do transformatsii pidpriemstv* / O. V. Naharinov // Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky. – 2016. – No. 4. – P. 48–55.

#### Інформація про авторів

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: ngavl@ukr.net).

**Гагарінов Олексій Валерійович** – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: gagarinov109@gmail.com).

#### Інформація об авторах

**Гавкалова Наталья Леонидовна** – д-р екон. наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики Харьковского национального экономического университета им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: ngavl@ukr.net).

**Гагаринов Алексей Валерьевич** – аспирант кафедры государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики Харьковского национального экономического университета им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: gagarinov109@gmail.com).

#### Information about the authors

**N. Gavkalova** – Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Regional Economics of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: ngavl@ukr.net).

**O. Naharinov** – postgraduate student of the Department of Public Administration and Regional Economics of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: gagarinov109@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.  
18.09.2017 р.*