

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-123>

УДК [334.722:005.572](049.32)

О. В. ЯРМАК

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківського національного університету міського
господарства імені О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків
e-mail: olgajarmak.09@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5760-4786>
Web of Science ResearcherID:
[https://www.webofscience.com/wos/author/
record/o-2487-2016](https://www.webofscience.com/wos/author/record/o-2487-2016)



НОВА СТРАТЕГІЧНА РЕАЛЬНІСТЬ: ЯК ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЯТИ ФІРМОЮ ТА БІЗНЕСОМ¹

Стаття містить рецензію на монографію «Стратегування в новій реальності»², авторкою якої є Л. С. Шевченко – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансового права, заслужена професорка Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Рецензентка проаналізувала актуальність, наукову новизну, зміст і структуру монографії, логіку викладення матеріалу. Аргументувала значення монографії для розвитку сучасного стратегічного менеджменту як науки, навчальної дисципліни та практики управління.

¹ © Ярмак О. В., 2025. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

² Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія / Людмила Степанівна Шевченко. Харків : Право, 2025. 326 с.

Ключові слова: стратегія, стратегування, стратегічна реальність, обмеження та можливості розвитку фірми, невизначеність і непередбачуваність ділового середовища, цифрова стратегія, корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, стратегічне партнерство, правова стратегія, пастки стратегування, стратегічний бізнес-консалтинг, монографія.

JEL Classification: D81, L10, L21, M10, M21.

Сучасне стратегування діяльності фірми та її бізнесу відбувається в принципово нових умовах, визначених науковцями як «нова реальність». Це потребує від керівників підприємств і фахівців-економістів нових знань у сфері розроблення та реалізації стратегій, осучаснення практичних навичок стратегічного управління бізнесом.

Монографія докторки економічних наук, професорки, професорки кафедри фінансового права, заслуженої професорки Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого Л. С. Шевченко «Стратегування в новій реальності» дозволяє сформувати у читачів системне уявлення про сучасну теорію стратегування, особливості нинішньої стратегічної реальності, сповненої численних можливостей та обмежень розвитку фірми, практику стратегування та основні підходи до його трансформування в новітніх умовах. Виклад матеріалу базується на узагальненні закордонного та вітчизняного досвіду стратегування, з використанням значної кількості інформаційних джерел і публікацій з даної проблеми. При цьому сама авторка монографії вже тривалий час досліджує проблеми стратегічного менеджменту, конкурентного управління та стратегічного бізнес-консалтингу [1–7].

Монографія складається з передмови, двох розділів і десяти глав.

Передмова відіграє важливу роль у структурі монографії, оскільки саме тут дослідниця пропонує своє розуміння поняття «нова реальність у сфері менеджменту». Загалом «нова реальність» у наукових публікаціях пов'язується з цифровізацією суспільства, кардинальними змінами у світовому порядку, необхідністю трансформації й адаптації бізнесу до суспільних перетворень. Утім, на думку авторки, «нова реальність означає насамперед зростання невизначеності та нестабільності (волатильності) і, як наслідок, – зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. За таких умов відбувається руйнування старих моделей управління, а вирішальним чинником стає швидкість прийняття та втілення управлінських рішень». Для більшості закордонних менеджерів нова реальність – це новий, постковідний світ праці. Для українського менеджменту нова реальність – це передусім виклики російської збройної агресії проти України. Метою управлінців тепер є не

тільки творення нових конкурентних переваг, а найперше зменшення невизначеності завдяки пошуку нових прийомів пристосування до ділового середовища в умовах його постійних змін. Авторка зазначає, що українські підприємці визнали важливими досвід і прийоми управління, напрацьовані українськими військовими: якісно нову модель управління, що спирається на доктрину розподіленого лідерства; розуміння важливості стратегування бізнесу; зміну стратегічних пріоритетів, зокрема стратегічних цілей; ухвалення стратегічних рішень із використанням новітніх технологій; зростання ролі соціального менеджменту.

Перший розділ монографії «Сучасна теорія стратегування» зосереджує читачів на питаннях розвитку концепції стратегування представниками різних наукових шкіл менеджменту, проте особлива увага справедливо приділяється сучасним методологічним підходам до стратегування. У монографії здійснено порівняльний аналіз таких трактувань стратегії, як стратегія як перспектива (траєкторія розвитку фірми); стратегія як ціннісна пропозиція (цінність) фірми; стратегія як план; стратегія як практика; стратегія як ієрархія (глава 1).

Важливим аспектом авторського дослідження є з'ясування природи, особливостей і наслідків численних обмежень діяльності фірми як особливостей її внутрішнього та зовнішнього ділового середовища. У монографії розглядаються доволі важливі питання, як-от: що вважати стратегічними обмеженнями; як збільшити продуктивність обмежень та обернути їх на нові стратегічні можливості; як розвивати стратегічне мислення задля перетворення обмежень на можливості. При цьому логіка діяльності менеджерів має бути такою: можливості – обмеження – використання обмежень для створення нових можливостей (глава 2).

Нова реальність у сфері менеджменту – це стратегічна невизначеність, яка змінює логіку стратегування, породжує стратегічні парадокси. На порядок денний виходить управління стратегічною невизначеністю. Останнє потребує розуміння взаємозв'язку передбачуваних і непередбачуваних процесів у менеджменті, необхідності досліджень майбутнього, бізнес-прогнозування, форсайтування із застосуванням інструментарію сценарного планування та сценарного мислення. У монографії ці питання висвітлюються в контексті операційної зрілості фірми та формування Future Ready company (глава 3).

Значні відмінності стратегування має в цифрову епоху. Для їх узагальнення в монографії проаналізовано сучасну еволюцію фірми (традиційна – гібридна – цифрова фірма), цифрову трансформацію стратегій розвитку, цифровізацію бізнес-процесів, бізнес-моделі та операційної моделі. Розкрито проблеми використання штучного інтелекту у стратегічному управлінні фірмою, а та-

кож досвід тих закордонних компаній, які дослідники назвали «фабриками штучного інтелекту» (глава 4).

Сучасна теорія стратегування, за задумом авторки, має бути обов'язково доповненою дослідженням пасток стратегування, до яких мають бути готовими підприємці. У монографії дається тлумачення сутності та причин виникнення когнітивних пасток стратегування, інформаційних пасток і пасток неефективного управління. Здійснюється пошук відповідей на низку запитань: Чи можна довіряти інтуїції та досвіду при ухваленні стратегічних рішень? Як виникають неусвідомлені упередження та когнітивні пастки стратегування? Чи вберігають від пасток стратегування усвідомлені (раціональні) управлінські рішення? Як не припуститися помилок і не потрапити в пастки стратегування? (глава 5).

Другий розділ монографії «Адаптація базових стратегій фірми до нової реальності» охоплює проблеми стратегування корпоративного бізнесу та конкуренції, розвиток відносин стратегічного партнерства та співробітництва, формування корпоративної правової стратегії та доцільності залучення бізнес-консультантів до процесів стратегування.

Зверну увагу на те, як у монографії трактуються корпоративні стратегічні рішення та призначення корпоративної стратегії. Зміст останньої визначають: розроблення ціннісної пропозиції фірми, орієнтованої на її споживачів та інших стейкхолдерів; обґрунтування рішень щодо зростання, розширення чи масштабування ділової активності або, навпаки, збереження поточних розмірів бізнесу чи навіть його скорочення (розукрупнення, ліквідації, звуження, переорієнтації, перегрупування бізнес-процесів), а також поєднання цих альтернатив при роботі в багатьох галузях; за потреби – стратегічне перепроєктування організації; спрямування стратегій бізнес-рівня та функціонального рівня фірми; розвиток практики корпоративної соціальної відповідальності; забезпечення бізнесу як цілісної господарсько-правової системи. У монографії ці питання розглядаються детально. Окрему увагу приділено соціальній відповідальності вітчизняного бізнесу під час війни (глава 6).

Аналізуючи процеси стратегування конкуренції, авторка розкриває сутність та основні ознаки сучасної конкуренції, формулює новітні конкурентні переваги фірми, робить висновок про необхідність конкурентного управління фірмою, зокрема розроблення ефективної конкурентної стратегії, у тому числі гібридної. У монографії визначено особливості таких конкурентних стратегій фірми, як стратегія цінової конкуренції; стратегія асиметричної конкуренції; стратегія підривної конкуренції та стратегія цифрової конкуренції. Завданням менеджерів при цьому є забезпечення конкурентоспроможності бізнесу (глава 7).

Нова реальність у менеджменті – це й час для реалізації стратегій партнерства та співробітництва – зі споживачами (завдяки спільному творенню

цінності), фірмами-конкурентами (через стратегічні альянси), діловими партнерами по екосистемі тощо. А що собою являє квазіпартнерство: стратегію чи ринкову аномалію? Ці питання досліджуються у главі 8.

Ефективним напрямом адаптації базових стратегій фірми до нової реальності стає розроблення корпоративної правової стратегії – відповідно до концепції Law & Management, запропонованої закордонними вченими. У монографії висвітлено дискусійні аспекти сутності та призначення правової стратегії, її види та основні інструменти реалізації під час війни (глава 9).

Слід погодитися з тим, що розроблення та реалізація багатьох стратегій у наш час потребують фахової консалтингової підтримки. Послуги стратегічного консалтингу надають національні та міжнародні консалтингові компанії, експертно-аналітичні центри, провідні науковці, які спеціалізуються на теорії та практиці консалтингової діяльності. Проте слухними є питання, що їх ставить та коментує авторка монографії: чи всі питання розвитку бізнесу під силу стратегічним консультантам? Чи завжди до них звертаються бізнесмени? На яких парадоксах бізнес-консалтингу акцентують увагу теоретики та практики стратегування? (глава 10).

Монографія Л. С. Шевченко «Стратегування в новій реальності» буде цікавою науковцям, викладачам управлінських та економічних навчальних дисциплін, економічним аналітикам, економістам державних і приватних підприємств, бізнес-консультантам, а також усім, хто цікавиться складною проблематикою сучасного стратегування діяльності фірми та бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
2. Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2021. С. 172–190.
3. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
4. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
5. Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. С. 54–82.
6. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.

7. Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3 (42). С. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-42-3-8>.

REFERENCES

1. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpriemstva) : navchalnyi posibnyk u pytanniakh i vidpovidiakh* [Business (enterprise) competitiveness: a study guide in questions and answers]. Pravo [in Ukrainian].
2. Shevchenko, L. S. (2021). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Estimation of competitiveness of the enterprise]. In L. S. Shevchenko (Ed.), *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of the enterprise] (pp. 172–190). Pravo [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi biznes-konsaltnh* [Strategic business consulting]. Pravo [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi innovatsiinyi menedzhment* [Strategic innovation management]. Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L. S. (2013). Stratehichnyi menedzhment i stratehichne planuvannia diialnosti orhanizatsii [Strategic management and strategic planning of the organization]. In L. S. Shevchenko (Ed.), *Menedzhment* [Management]. Pravo [in Ukrainian].
6. Shevchenko, L. S. (2024). Stratehichni upravlinski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku [Strategic management decisions: How not to make mistakes and to fall into a trap]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 55–77. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55> [in Ukrainian].
7. Shevchenko, L. S. (2020). Stratehiia orhanizatsii v umovakh obmezhen, nevyznachenosti ta neperedbachuvanosti [An organization’s strategy under constraints, the uncertainty, and unpredictability]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (42), 8–27. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-42-3-8> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 25.02.2025

Стаття пройшла рецензування: 03.03.2025

Стаття рекомендована до опублікування: 25.03.2025

O. V. YARMAK,

Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

THE NEW STRATEGIC REALITY: HOW TO EFFECTIVELY MANAGE A COMPANY AND BUSINESS

The article contains a review of the monograph “Strategy in the New Reality”, authored by Liudmyla S. Shevchenko – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Financial

Law Department, Honored Professor of Yaroslav Mudryi National Law University. The reviewer analyzed the relevance, scientific novelty, content and structure of the monograph, the logic of the presentation of the material. The reviewer argued the importance of the monograph for the development of modern strategic management as a science, academic discipline, and management practice.

Key words: strategy, strategizing, strategic reality, constraints and opportunities for firm development, uncertainty and unpredictability of the business environment, digital strategy, corporate strategy, competition strategy, strategic partnership, legal strategy, strategizing traps, strategic business consulting, monograph.

Article details:

Received: 25 February 2025

Revised: 03 March 2025

Accepted: 25 March 2025

Рекомендоване цитування: Ярмак О. В. Нова стратегічна реальність: як ефективно управляти фірмою та бізнесом. *Економічна теорія та право*. 2025. № 1 (60). С. 123–129. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-123>.

Suggested citation: Yarmak, O. V. (2025). Nova stratehichna realnist: yak efektyvno upravliaty firmoiu ta biznesom [The new strategic reality: How to effectively manage a company and business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(60), 123–129. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-123> [in Ukrainian]