

6. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review – 1990 – P. 11–27.

7. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : [монографія] / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.

8. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 111–119.

9. Кобилюх О.Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О.Я. Кобилюх, Г.М. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2012. – № 749. – С. 43–49.

УДК 658:005.21:621

**Побережний Р.О.**, к.е.н.,  
старший викладач кафедри організації виробництва  
та управління персоналом  
*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

### СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: КЛАСИФІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

**Побережний Р.О. Сутність стратегій розвитку підприємства: класифікаційний аспект.** У статті розглянуто сутність поняття «стратегія» та розкрито позиції щодо її формування. Проаналізовано підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства та запропоновано її уточнення шляхом структурування за рівнем ієрархічності стратегічного управління та введення додаткових класифікаційних ознак.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, корпоративні стратегії, конкурентні стратегії, функціональні стратегії, класифікаційні ознаки.

**Побережний Р.О. Сущность стратегий развития предприятия: классификационный аспект.** В статье рассмотрена сущность понятия «стратегия» и раскрыты позиции по ее формированию. Проанализированы подходы к классификации стратегий развития предприятия и предложено ее уточнение путем структурирования по уровню иерархичности стратегического управления и введения дополнительных классификационных признаков.

**Ключевые слова:** стратегия развития, корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии, классификационные признаки.

**Poberezhnyi R.O. The essence of enterprise development strategies: classification aspect.** In the article, the essence of the concept of “strategy” was reviewed and its formation positions were uncovered. Approaches to classification of enterprise development strategies have been analyzed. It was also proposed to clarify the classification by structuring by level of the hierarchy of strategic management and imposing additional classification attributes.

**Keywords:** strategy development, corporate strategy, competitive strategy, functional strategies, classification attributes.

**Постановка проблеми.** Становлення ринкової економіки України безпосередньо пов'язане з ефективністю розвитку промислових підприємств, передусім машинобудівних. Протириччя, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють виробничо-економічну діяльність підприємства і знижують її результативність. Сучасні умови господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дають змогу підприємствам виживати і розвиватися у зовнішньому середовищі, а загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і формуван-

ням стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджують значущість цих питань для національних машинобудівних підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням процесу стратегічного управління розвитком та формуванням стратегій підприємства займалися такі науковці, як: Ансофф І. [1], Виханський О.С. [2], Должанський І.З. та Ягнюк І.М. [3], Герасимчук В.Г. [4], Карлоф Б. [5], Мартиненко М.М. та Ігнат'єва І.А. [6], Мескон М. [7], Побережна Н.М.

[8], Побережний Р.О. [9], Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. [10], Стадник В.В., Йохна М.А. [11], Райко Д.В. [12], Шматько Н.М. [13], Шершньова З.С. [14] та ін.

У наукових дослідженнях наведено різні тлумачення економічної категорії «стратегія», що зумовлює необхідність дослідження змісту та принципових підходів до його визначення з позиції розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Метою даної наукової статті є розгляд наявних підходів до визначення економічної сутності поняття «стратегія» та уточнення класифікації стратегії розвитку підприємства шляхом її структурування за рівнем ієрархічності стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення поняття стратегії має наукове та практичне значення, оскільки уявлення про його зміст та сутність допомагає у формуванні та визначенні стратегії розвитку підприємства, обґрунтуванні її вибору та реалізації. На користь цього доречно привести вислів Г. Мінцберга, який писав: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організацію і розвиток узагалі» [15, с. 257].

Узагальнюючи наведені в табл. 1 визначення стратегії [1–7; 9–12; 14; 15], доцільно зробити висновок, що різні автори визначають поняття стратегії з різних позицій:

- уважають стратегію «переліком правил» [1], яких необхідно дотримуватися підприємству;
- сукупності та послідовності дій [3; 6; 16], спрямованих на використання ресурсів підприємства та враховуючих нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначають стратегію у контексті формального планування або як генеральний план [7; 17]. Такий підхід припускає що всі процеси внутрішнього та зовнішнього середовища є детерміновані й піддаються повному контролю та керуванню, а формування стратегії полягає у постановці мети і складанні довгострокового плану. Проте сучасні умови розвитку ринкової економіки свідчать про прискорення всіх процесів, що відбуваються, і тому таке припущення доцільно поставити під сумнів;
- розглядають стратегію як модель дій [4; 5], які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії. До позитивних рис доцільно віднести тісний взаємозв'язок між визначенням цілей і координацією та розподілом ресурсів для їх досягнення, до негативних – відсутність відображення впливу середовища на елементи цього взаємозв'язку [18];
- визначають стратегію як «довгостроковий якісно визначений напрям розвитку» [2] або як «сукупність і напрям дій» [12]. Такий підхід, на нашу думку, краще відповідає суті стратегії розвитку та процесу її формування, оскільки не ототожнює її

зі сталою програмою щодо оперування наявними ресурсами для досягнення цілей, а представляє як засіб управління, що постійно видозмінюється під впливом управлінських рішень, підґрунтям яких є зміни внутрішнього та зовнішнього щодо підприємства середовища. Як слушно зазначає Виханський О.С., «таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням наявної ситуації» [2, с. 88].

Уважаємо, що для методичного забезпечення формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств варто враховувати основні погляди та положення різних шкіл стратегій щодо процесу формування стратегії, аналіз яких добре подано у роботі Мінцберга Г., Альстренда Б. і Лемпела Дж. «Школи стратегій» [19]. Під час формування стратегії розвитку підприємства варто застосовувати найважливіші положення та принципи різних шкіл [19, с. 115], і з цієї точки зору особливого значення набуває школа конфігурації, або трансформації, яка є комплексною й охоплює основні етапи формування стратегії та на кожному етапі виділяє основні критерії. З точки зору послідовності етапів у даному дослідженні доцільно дотримуватися класичної тенденції – від постановки цілей до реалізації стратегії, з точки зору факторів доцільно враховувати положення школи конфігурації, яка враховує фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Узагальнюючи методологічні напрацювання зі стратегічного менеджменту та стратегічного управління, доцільно пропонувати визначати стратегію згідно з пропозиціями Райко Д.В. [12, с. 294], а саме як сукупність мети і напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії – це процес її визначення, а процес реалізації стратегії – процес її досягнення, а за основні риси, які притаманні стратегії будь-якого рівня, у тому числі стратегії розвитку підприємства, виділити перелік основних рис:

- стратегія має узгоджуватися з місією та орієнтирами, які визначила для себе організація;
- процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів, і вона реалізується з орієнтацією на певний напрям розвитку, отже, реалізація стратегії потребує певного довгострокового періоду;
- стратегія як засіб досягнення мети; проте цілі й орієнтири, яких прагне досягти підприємство, можуть змінюватися в окремі моменти часу і на різних рівнях ієрархії, тобто стратегія може корегуватися залежно від впливу деяких факторів, але основні параметри стратегії повинні залишатися незмінними;
- необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку виводить підприємство на рівень очікуваних результатів;
- успішне застосування стратегії неможливе без зворотного зв'язку;

– сформульована і реалізована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проєктів (наступних стратегій) [12, с. 293].

Проведене дослідження сутності терміну «стратегія» та позицій щодо її формування зумовлює необхідність аналізу підходів до її класифікації, яка є неоднозначною. Це пояснюється тим, що це складне поняття, можна розмежувати на конкретні та локальні стратегії за різноманітними ознаками.

Основною ознакою, за якою пропонують класифікувати стратегії, є рівень ієрархії стратегічного управління. Отже, стратегія розвитку підприємства може формуватися за ієрархічним принципом, при

цьому рівні стратегій, їх комплексність та інтеграція залежать від типу та розміру підприємства. На думку науковців [12; 19], до якої доцільно приєднатися, слід виділяти три рівні стратегій: корпоративна (загальна) стратегія як магістральна лінія розвитку підприємства; конкурентна стратегія, що розробляється в руслі корпоративної та відображає напрями досягнення конкурентних переваг; функціональні стратегії, які забезпечують розвиток і діяльність функціональних сфер життєдіяльності підприємства.

Подібного підходу дотримується Шершньова З.Є., яка вважає, що стратегічний набір становлять такі групи стратегій: «загальні для всієї

Таблиця 1

## Підходи до визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Сутність поняття «стратегія»
Ансофф І. [1, с. 28]	Набір правил для рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [7, с. 181]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей
Герасимчук В.Г. [4, с. 26]	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. [17, с. 11]	План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей
Карлофф Б. [5, с. 148]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. [17, с. 20]	Комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби
Мартиненко М.М., Ігнатєва І.А. [6, с. 29]	Ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей
Райко Д.В. [12, с. 294]	Сукупність мети на напрями дій підприємства, причому процес формування стратегії – це процес її визначення, а процес реалізації – процес її досягнення
Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. [10, с. 97]	Спосіб реалізації підприємством мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, що породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу
Тищенко А.Н., Іванов Ю.Б., Кизим Н.А. [16, с. 232]	Послідовність дій, які враховують нестабільність зовнішнього та взаємодію внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досягнення поставлених цілей та випереджуючої адаптації в динамічно змінюваному середовищі
Виханський О.С. [2, с. 88]	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі і який приводить організацію до досягнення її цілей
Должанський І.З., Ягнюк І.М. [3, с. 20]	Сукупність дій, спрямованих на оптимальне використання наявних фінансових та нефінансових ресурсів для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку
Стадник В.В., Йохна М.А. [11, с. 76]	Довгострокова модель діяльності підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання
Шершньова З.Є. [14, с. 408]	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики

Джерело: згруповано автором за [1–7; 10–12; 14; 16; 17]

організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямів діяльності організації (як із виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства та ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій» [14, с. 242].

Мартиненко М.М. та Ігнат'єва І.А. також розрізняють аналогічні види стратегій: корпоративну стратегію, конкурентну стратегію, функціональні стратегії та конкретні стратегії (що є забезпечуючими стратегіями, які визначаються ключовими параметрами об'єкта управління, що на певному періоді є пріоритетними [6, с. 134]).

Слід також зазначити, що існує багато класифікацій стратегій розвитку підприємства відповідно до різноманітніших класифікаційних ознак, що узагальнюють наявний на сьогодні практичний досвід у стратегічному управлінні розвитком підприємства. Наведемо основні особливості таких класифікацій стратегій розвитку підприємства:

– Пономаренко В.С., Пушкар О.І. Тридід О.М. [10, с. 103] подають великий перелік стратегій розвитку за такими класифікаційними ознаками: за видами розвитку; за типами розвитку; за сферами впливу стратегій на підприємство та окремий бізнес-процес; за напрямом впливу; за суб'єктами впливу стратегій; за рівнями використання стратегій; за характером цілей, які досягаються; за ступенем універсальності стратегій; за глибиною часового горизонту; за ступенем новизни для даного підприємства; за кількістю бізнес-процесів, які охоплює стратегія, за ступенем ризику, пов'язаного з реалізацією стратегій;

– Тищенко О.М., Іванов Ю.Б., Кизим М.О. [16, с. 235–237] виділяють різновиди стратегій розвитку за такими класифікаційними ознаками: за глобальністю; за життєвим циклом підприємства; за напрямом росту; за ступенем глобалізації охопту ринку; за строком реалізації; за характером на об'єкт управління; за об'єктом управління; за характером поведінки підприємства на ринку; за галузевою орієнтацією; за напрямом перетворень; за спонтанністю виникнення; за масштабом та охоптом ринку; за перевагами у витратах та якості товару; за напрямом експортно-імпортової політики; за типом поведінки на товарному ринку;

– Герасимчук В.Г. [4, с. 118] пропонує використувати такі класифікаційні ознаки: ієрархічність; функціональність; термін реалізації; стадія економічного розвитку; основні напрями зростання; роль організації в конкуренції; зміна конкурентної позиції на ринку; ступінь глобального охоплення ринку; масштаби та методи охоплення ринку; переваги у витратах та якості товарів; експортно-імпортна політика;

– Ярошенко І.В. [20, с. 243] надає класифікацію стратегій розвитку інтегрованих структур за такими класифікаційними ознаками: за стратегічними альтернативами розвитку; за типом конкурентних переваг, досягнення яких є метою реалізації стратегії; за трансформаційною спрямованістю; за стадією онтогенезу підприємства; за типом конкурентної поведінки; за рівнем прийняття та реалізації рішень; за функціональною сферою реалізації стратегій; за операційним характером реалізації стратегії; за територіальною спрямованістю реалізації стратегії; за роллю підприємства у конкурентному суперництві; за характером впливу організаційно-правової форми підприємства на його розвиток; за можливістю повного здійснення; за ступенем оновлення підприємства; за комплексністю охопту предметної області; за ступенем формалізації та за напрямом пріоритетної реалізації стратегії.

Узагальнюючи огляд наявних підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства, згідно з метою дослідження, запропоновано її уточнення (табл. 2) шляхом структурування за рівнем ієрархічності стратегічного управління та введення додаткових класифікаційних ознак.

1. Корпоративні стратегії розвитку – за видами розвитку; за пріоритетним напрямом реалізації.

2. Конкурентні стратегії розвитку – за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складника збалансованої системи показників.

3. Функціональні стратегії розвитку – за складниками збалансованої системи показників.

Сутність запропонованих додаткових класифікаційних ознак та видів стратегій розвитку підприємства полягає в такому:

1) корпоративна стратегія розвитку:

«за видами розвитку» – запропоновані стратегії повинні відповідати етапу розвитку, на якому знаходиться підприємство в даний час; це може бути забезпечено введенням у класифікацію таких різновидів стратегій розвитку: а) «конструктивна» – підприємство знаходиться на етапі, який характеризується відсутністю кризових явищ у функціональних сферах його життєдіяльності, зростанням кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, нарощуванням загального рівня розвитку; б) «збалансована» – стосується етапу розвитку, який характеризується стабільними та задовільними показниками діяльності підприємства, умовною динамічною рівновагою розвитку функціональних сфер життєдіяльності підприємства що є результатом творчого процесу до розв'язання протиріч, що виникають між ними; в) «деструктивна» – підприємство знаходиться на тому етапі, який характеризується проявом негативних тенденцій у всіх функціональних сферах його життєдіяльності як результату існування значних та невіршених протиріч між ними, внаслідок чого відбувається різке падіння загального потенціалу розвитку підприємства;



## Удосконалена класифікація стратегій розвитку підприємства

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Стратегія розвитку
Корпоративна стратегія	За видами розвитку	Конструктивна Збалансована Деструктивна
	Залежно від терміну реалізації стратегії	Довгострокова Середньострокова Короткострокова Термінова
	За рівнем ефективності	Високоєфективна Середньоєфективна Низькоєфективна Неєфективна
	Ступінь новизни стратегії для даного підприємства	Традиційна Оригінальна
	За пріоритетним напрямом реалізації	Стратегія внутрішнього розвитку Стратегія зовнішнього розвитку Стратегія одночасно внутрішнього та зовнішнього розвитку
Корпоративна стратегія	За пріоритетним напрямом реалізації	Стратегія з пріоритетом внутрішнього розвитку
		Стратегія з пріоритетом зовнішнього розвитку
		Стратегія балансування внутрішнього та зовнішнього розвитку
	Залежно від загальноекономічного стану підприємства та сприятливості зовнішнього оточення	Стратегія зростання Стратегія стабілізації Стратегія згорання Стратегія виживання Антикризова стратегія Стратегія оновлення
	Залежно від структури фінансових ресурсів забезпечення розвитку підприємства	На базі власних ресурсів підприємства За рахунок приватного інвестування За рахунок державного інвестування За рахунок муніципального інвестування Змішані
	За результатом здійснення	Реалізована Нереалізована
За рівнем сприятливості до розвитку інноваційно-інвестиційного клімату	Інноваційна стратегія проведення НДДКР Інноваційна стратегія впровадження та адаптації нововведень	
Конкурентна стратегія	За кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складових збалансованої системи показників	Перспективна (якісна ознака – високий рівень розвитку) Проблемна (якісна ознака – низький рівень розвитку)
	Конкурентна стратегічна спрямованість життєдіяльності підприємства	Виживання Паритету Лідерства
	За характером конкурентної поведінки підприємства	Активна (наступальна) Пасивна (оборонна)
	За різновидом наступальних конкурентних дій підприємства	Обхідний наступ Фланговий наступ Фронтальний наступ Партизанська війна Упереджувальний наступ
	За типом конкурентних переваг, досягнення яких є метою реалізації стратегії	Стратегія низьких витрат Стратегія диференціації Стратегія фокусування на витратах Стратегія фокусування на диференціації

Функціональна стратегія	За складниками збалансованої системи показників	Фінансова стратегія Клієнтська стратегія Стратегія бізнес-процесів Стратегія навчання та розвитку Інноваційно-інвестиційна стратегія
-------------------------	---	--

Джерело: згруповано та доповнено автором

«за пріоритетним напрямом реалізації» – класифікаційна ознака, що призначена для вибору стратегій, які визначаються за рівнем загального розвитку підприємства (внутрішнього розвитку) з урахуванням рівня сприятливості до розвитку зовнішнього середовища (зовнішнього розвитку). Можливі варіанти стратегій: а) «стратегії внутрішнього розвитку» – характеризуються високим рівнем загального розвитку підприємства; б) «стратегії зовнішнього розвитку» – характеризуються високим рівнем сприятливості до розвитку зовнішнього середовища; в) стратегії одночасно внутрішнього та зовнішнього розвитку» – характеризуються одночасним високим рівнем загального розвитку підприємства та високим рівнем сприятливості зовнішнього середовища; г) «стратегія з пріоритетом внутрішнього розвитку» обирається, якщо переважає загальний рівень розвитку; д) «стратегія з пріоритетом зовнішнього розвитку» обирається, якщо переважає рівень сприятливості зовнішнього середовища; е) «стратегія балансування внутрішнього та зовнішнього розвитку» – характеризується одночасно середнім або одночасно низьким рівнем загального розвитку підприємства та рівнем сприятливості зовнішнього середовища, оскільки пріоритет внутрішнього чи зовнішнього розвитку надати неможливо;

#### 2) конкурентна стратегія розвитку:

«за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складників збалансованої системи показників» – класифікаційна ознака, що призначена для вибору конкурентної стратегії як найбільш перспективного напрямку розвитку підприємства і характеризується максимально високим або максимально низьким значенням рівня розвитку складників ЗСП; це стратегії: а) «перспективна конкурентна» – яка за якісною ознакою високого рівня розвитку складника ЗСП визначає перспективний напрям розвитку підприємства і є основною конкурентною стратегією; б) «проблемна конкурентна» – яка за якісною ознакою низького рівня розвитку складника ЗСП визначає проблемний напрям розвитку, який потребує рішення проблеми вузьких місць підприємства і є додатковою конкурентною стратегією;

#### 3) функціональна стратегія розвитку:

«за складниками збалансованої системи показників» – класифікаційна ознака, що відтворює впорядкування функціональних сфер життєдіяльності підприємства за складниками збалансованої системи показників; це стратегії: а) «фінансова стра-

тегія» – враховує наявність фінансових ресурсів та капітальних вкладень, ступінь платоспроможності, рентабельності та ліквідності; б) «клієнтська стратегія» – враховує способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, рекламу, маркетинг, імідж підприємства; в) «стратегія бізнес-процесів» – враховує рівень розвитку виробництва по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології до вимог ринку; г) «стратегія навчання та розвитку» – враховує систему підготовки, добору і виховання кадрів, корпоративну культуру, мотивацію та стимулювання, рівень інформованості та стратегічної свідомості персоналу; д) «інноваційно-інвестиційна стратегія» – враховує впровадження та надбання інноваційних технологій, використання джерел фінансування інноваційної діяльності, спрямованість інвестиційної діяльності.

Кожен різновид наведених стратегій розвитку підприємства має свої відмінні риси, характеристики та умови застосування.

**Висновки.** На основі аналізу сутності поняття «стратегія» запропоновано визначати стратегію розвитку сучасного промислового підприємства як сукупність мети і напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії доцільно вважати процесом її визначення, а процес реалізації стратегії – процесом її досягнення.

Уточнено класифікацію стратегій розвитку відповідно до їх ієрархії в процесі стратегічного управління за такими додатковими ознаками: корпоративні стратегії розвитку – за видами розвитку, за пріоритетним напрямом реалізації; конкурентні стратегії розвитку – за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складника збалансованої системи показників; функціональні стратегії розвитку – за складниками збалансованої системи показників.

Корпоративні стратегії запропоновано обирати на основі співставлення загального рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості до розвитку у зовнішньому середовищі, які становлять єдине поле формування корпоративних стратегій, тому доцільним вважається їх об'єднання за принципом позиціонування в матрицю стратегій. Основною вибору конкурентних стратегій запропоновано обирати складники збалансованої системи показників, що характеризують напрями діяльності підприємства, а кількісно визначаються на основі рівня розвитку кожної з них. Функціональні стратегії характери-

зують сутність складників збалансованої системи та якісний рівень вони приймають, запропоновано показників та залежно від того, який кількісний визначати пріоритетність функціональних стратегій.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; науч. ред. и ав. предисл. Л.И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2002. – 296 с.
3. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : [монографія] / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : Купріянов В.С., 2012. – 213 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
6. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатєва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. Л.И. Евенко. – Москва : Дело, 1997 – 368 с.
8. Побережна Н.М. Стратегії управління ефективністю виробничого потенціалу промислового підприємства / Н.М. Побережна // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2012. – № 25. – С. 87–93.
9. Побережний Р.О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників / Р.О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2011. – № 26. – С. 72–80.
10. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
11. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.
12. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : [монографія] / Д.В. Райко. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 632 с.
13. Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства / Н.М. Шматько, М.С. Пантелєв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 41. – С. 209–215.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова ; 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
15. Mintzberg H. Of Strategies, Deliberate and Emergent / H. Mintzberg, J. A. Waters // Strategic Management Journal. – 1986. – Vol. 3. – P. 257–272.
16. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : [монография] / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим [и др.]. – Харьков : ИНЖЕК, 2007. – 376 с.
17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
18. П'ятницька Г.Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування / Г.Т. П'ятницька // Темат. зб. наук. пр. Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – 2010. – Вип. 17. – Т. I. – С. 153–163.
19. Минцберг Г. Школы стратегии: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегии менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел ; пер. с англ. Д. Раевской, Л. Дарук. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 300 с.
20. Ярошенко І.В. Збалансована система показників як інструмент управління інтегрованими структурами бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І.В. Ярошенко ; НДЦІПР НАН України. – Харків : [б. в.], 2008. – 326 с.