

- Orlov, O. O. *Planuvannia diialnosti promyslovoho pidpriemstva* [Planning the Activity of an Industrial Enterprise]. Kyiv: Skarby, 2002.
- Pokropyvnyi, S. F. et al. *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia* [Business Plan: Development Technology and Justification]. Kyiv: KNEU, 2012.
- Popov, V. M. et al. *Delovoye planirovaniye (Metody, organizatsiya, sovremennaya praktika)* [Business Planning (Methods, Organization, Modern Practice)]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.
- "Razrabotka, sostavleniye biznes-plana po standartam UNIDO" [Development, Drawing Up a Business Plan According to UNIDO Standards]. <https://www.progressive-management.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido>
- Shudra, V. F., and Belichko, A. N. *Yak pidhotuvaty uspishnyi biznes-plan* [How to Prepare a Successful Business Plan]. Kyiv: Kapral, 1997.
- Shvaika, L. A. *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise Activity Planning]. Lviv: Novyi Svit-2000, 2000, 2004.
- Skvortsov, M. N. *Biznes-plan pidpriemstva* [Business Plan of the Enterprise]. Kyiv: Vyshcha shkola, 1995.
- Slinkov, V. N. *Biznes-plan i organizatsiya finansovo-khozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiya* [Business Plan and Organization of Financial and Economic Activities of the Enterprise]. Kyiv: Alerta, 2004.
- Strekalova, N. D. *Biznes-planirovaniye* [Business Planning]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- Svintsytska, O. M. *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise Activity Planning]. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, 2004.
- Utkin, E. A., and Kochetkova, A. I. *Biznes-plan. Kak razvernuty sobstvennoye delo* [Business Plan. How to Start Your Own Business]. Moscow: AKALIS, 1996.
- Varenko, V. M. *Informatsiino-analitychna diialnist* [Information and Analytical Activity]. Kyiv: Universytet «Ukraina», 2014.
- Varnalii, Z. S. et al. *Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti* [Business Planning of Entrepreneurial Activity]. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2019.
- Vasylytsiv, T. H. et al. *Biznes-planuvannia* [Business Planning]. Kyiv: Znannia, 2013.
- Yaremenko, O. L. et al. *Stratehichne upravlinnia subiektamy hospodariuvannia : problemy teorii ta praktyky* [Strategic Management of Economic Entities: Problems of Theory and Practice]. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2013.
- Yehupov, Yu. "Systema planiv suchasnoho promyslovoho pidpriemstva" [System of Plans of Modern Industrial Enterprise]. *Ekonomist*, no. 5 (2017): 13-21. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6696/1/Система%20планів%20сучасного%20промислового%20підприємства.pdf>
- Yevropeiska komisiia, Heneralnyi dyrektorat IA, TACIS. *Yak rozrobyty biznes-plan* [European Commission, Directorate General IA, TACIS. How to Develop a Business Plan]. Luxembourg, 1966.

УДК 338.242-027.5.1.3-3

JEL: B41; M11; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-228-233>

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

©2022 ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 338.242-027.5.1.3-3

JEL: B41; M11; M12

### Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства

У статті розглянуто методологічні підходи до управління стратегічними перетвореннями та проаналізовано існуючі підходи до формування системи стратегій підприємства. В умовах, що постійно змінюються, потрібен ефективний підхід до управління стратегічними перетвореннями на підприємстві, що стало однією з найгостріших і актуальних проблем менеджменту. Методологічну основу дослідження склали системний, процесний, інституціональний, поведінковий, когнітивний підходи. Системний підхід, побудований на принципах цілісності, узгодженості, збалансованості в цілях і завданнях, взаємодоповненості інструментарію, – акцентує увагу на інструментах як способі дій, методах прийняття та реалізації стратегічних рішень при формуванні системи стратегій підприємства. Процесний підхід – на своєчасності прийняття стратегічного рішення, результативності щодо досягнення цілей. В інституціональному підході за основу взято якість корпоративного управління, інформаційну прозорість, соціальну й екологічну відповідальність. У поведінковому підході – формування готовності персоналу до реалізації стратегії, конкурентних переваг підприємства. Когнітивний підхід базується на якості стратегічного мислення та використанні знань, досвіду як унікального стратегічного ресурсу, на активному пошуку можливостей та їх використання в процесі формування системи стратегій. Проведений аналіз показав велику кількість підходів, що можуть використовуватися з урахуванням динамічного зовнішнього середовища та розвитку інформаційних технологій. У даний час, завдяки розвитку інформаційних технологій та цифровізації, є передумови розробки більш сучасних підходів до процесу формування системи стратегії на основі статистичних даних про показники внутрішньої бізнес-діагностики підприємства та прогнозів довкілля з урахуванням динаміки зміни цих факторів.

**Ключові слова:** стратегія, система стратегій, формування системи стратегій, методологічний підхід, системний, процесний, інституціональний, поведінковий, когнітивний підходи.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Чепелюк Маргарита Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [chepeliuk.margo@gmail.com](mailto:chepeliuk.margo@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

**Chepeliuk M. I. The Methodological Approach to the Formation of a System of Enterprise Strategies**

The article considers methodological approaches to the management of strategic transformations and analyzes existing approaches to the formation of a system of enterprise strategies. In a constantly changing environment, an effective approach to managing strategic transformations in the enterprise is requested, which has become one of the most acute and urgent problems of management. The methodological basis of the presented study is formed by systemic, process, institutional, behavioral, cognitive approaches. The systemic approach based on the principles of integrity, consistency, balance in goals and objectives, complementarity of an instrumentarium – focuses on instruments as a way of action, methods of making and implementing strategic decisions in the formation of a system of enterprise strategies. The process approach focuses on the timeliness of strategic decision-making, the effectiveness in terms of achieving goals. The institutional approach is based on the quality of corporate governance, information transparency, social and environmental responsibility. The behavioral approach – on the formation of staff readiness to implement a strategy, the competitive advantages of the enterprise. The cognitive approach is based on the quality of strategic thinking and the use of knowledge, experience as a unique strategic resource, on the active search for opportunities and their use in the process of forming a system of strategies. The carried out analysis shows a large number of approaches that can be used taking into account the dynamic external environment and the development of information technology. Currently, thanks to the development of information technology and digitalization, there are prerequisites for the development of more modern approaches to the process of forming a system of strategies based on statistical data on indicators of internal business diagnostics of the enterprise along with environmental forecasts, taking into account the dynamics of changes in these factors.

**Keywords:** strategy, system of strategies, formation of a system of strategies, methodological approach, systemic, process, institutional, behavioral, cognitive approaches.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Chepeliuk Marharyta I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** chepeliuk.margo@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

У даний час, в умовах «турбулентності» поточного економічного середовища, дотримання всіх канонів традиційного підходу до формування стратегії стає часто неефективним, особливо коли йдеться про малий і середній бізнес. Сьогодні для створення визнаної ринком цінності бізнес має бути гнучким та орієнтуватися на соціальний, технологічний та інформаційний вектори світового економічного розвитку.

Проведений аналіз публікацій показав, що питанням теорії та практики формування стратегії підприємства присвячена велика кількість робіт провідних учених світу, таких як І. Ансофф, М. Мескон, А. Мазаракі, Г. Мінцберг, Дж. Стрікланд, М. Портер, А. Томпсон, Х. Віссем, В. Геєць, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Чендлер, А. Наливайко, Н. Ушакова, З. Шершньова та інших. Проте чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування саме системи стратегії підприємства виявлено не було, особливо з огляду на турбулентність зовнішнього середовища. Тому питання формування системи стратегій підприємств потребує дослідження.

**Мета** статті – сформулювати методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. Методологічну основу дослідження склали системний, процесний, інституціональний, поведінковий, когнітивний підходи.

У загальному вигляді процес розробки системи стратегій підприємства можна представити у вигляді набору важливих рішень. У такому розумінні методичне забезпечення повинно дозволяти ефективно вирішувати комплекс важливих завдань, які представлено в методичному підході до прийняття стратегічних рішень. Основною ідеєю такого методичного підходу виступає розробка та реалізація системи

стратегії як системи взаємоузгоджених стратегічних рішень за основними напрямками розвитку підприємства, що визначають його внутрішній стан і зовнішню поведінку. Зовнішнє середовище зараз відіграє ключову роль у формуванні системи стратегій підприємства, з огляду на його швидкі динамічні зміни, невизначеність і нові загрози та виклики для підприємств.

У попередніх дослідженнях автором було визначено систему стратегій як цілісний (узгоджений) набір стратегій (цілей), що має збалансований і взаємодоповнювальний інструментарій (способи, методи) досягнення за рахунок підпорядкування баченню, місії, цінностям, стратегічній (довгостроковій) цілі розвитку підприємства.

Формування системи стратегій автор представляє як управлінський процес, що завдяки прийняттю управлінських рішень формує систему бачення, місії, цінностей та цілей, інструментарій їх досягнення за критеріями: цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності, що дозволило на засадах системного підходу виділити ключові поняття: «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір», «стратегічний інструментарій».

За таким положенням основними принципами прийняття стратегічних рішень виступають:

- ✦ **цілевизначеність** – визначає необхідність формування нових орієнтирів розвитку та конкретного комплексу заходів стратегічного значення;
- ✦ **ініціативність і креативність** – характеризуються стратегічним баченням, довгостроковими управлінськими переконаннями та професіоналізмом;

- ✦ *узгодженість* – завдяки тому, що завдання та методи діяльності узгоджуються з визначеними цілями розвитку підприємства;
- ✦ *адаптивність* – як активний пошук джерел стратегічних можливостей шляхом спостереження, збору організаційних знань, досвіду та провідних світових практик;
- ✦ *збалансованість інтересів основних груп учасників* – через прийняття стратегічних рішень шляхом реалізації політики діалогу та консенсусу;
- ✦ *мотивація розвитку* – формується через розуміння та підтримку стратегічних рішень і бажання співробітників їх реалізувати [8].

Стратегічний вибір, будучи серцевиною, сутнісним етапом стратегічного менеджменту, несе на собі відбиток стратегічних процесів організації, що відбуваються. Так, Г. Мінцберг описує стратегічний процес з точки зору кожної з 10 шкіл стратегій: визначаються основа процесу, діючі сили, ставлення до організації в зовнішньому середовищі, найбільш відповідні ситуації та стадії застосування тощо [5].

Згідно зі «школою позиціонування» (Porter) процес формування стратегії – це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї певної генеричної позиції. Основну роль цьому процесі грають аналітики, які надають результати своїх розрахунків офіційно контролюючим вибір менеджером. На «виході» процесу організація отримує «готову до вживання» стратегію [2; 5].

Відповідно до позиції представників «школи навчання» (Lindblom, Cyert, Weick, Quinn, Prahalad, Hamel) реальна стратегія складається з «підсистем» диверсифікацій, реорганізації, зовнішніх зв'язків тощо. І тому формування стратегії означає «розробку або підтримання в умах вищого керівництва послідовної схеми дій, що узгоджується з рішеннями, які приймаються в кожній з підсистем». Зрештою, Дж. Квінн намагався пов'язати обидві ці інтерпретації, стверджуючи, що стратеги повинні стимулювати таке стратегічне бачення, яке саме змінюється та вдосконалюється. Таким чином, він сприймав стратегічний процес як «тривалий і пульсуючо-динамічний», хороші менеджери закладають основи розуміння, ідентифікації, і на той час, коли стратегія починає кристалізуватися, окремі частини вже впроваджуються. У ході процесу формування стратегії вони дають поштовх її розвитку та формують психологічні зобов'язання щодо неї, що зумовлює плавний поворот до її гнучкої реалізації. Постійна інтеграція одночасно протікаючих інкрементальних процесів формування стратегії та її здійснення є суттю мистецтва ефективного стратегічного управління [5; 7].

«Школа корпоративної культури» (Rehman, Normann, Pettigrew) розглядає формування стратегії

як процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для членів організації переконаннях і розумінні. Члени організації здатні лише частково охарактеризувати переконання, на яких базується їхня культура, у той час як джерела та пояснення можуть залишатися для них малозрозумілими. Представники «школи корпоративної культури» виступають за сталість в управлінні, за сталий рух наміченим курсом. Культура організації сильна, міцна, оформлена, вона підкреслює важливість традицій та одностайності, характеризуючи зміни як дуже складні, що в певному сенсі може сприяти застою. Також особливістю «школи корпоративної культури» є те, що вона прирівнює стратегічну перевагу до організаційної унікальності [5].

Прибічники «школи зовнішнього середовища» (Hannan, Freeman, Pugh) вважають, що формування стратегії – це реактивний процес, який починається не всередині організації, а під впливом зовнішніх обставин, і намагаються, таким чином, осмислити тиск, що відчувається організацією, ззовні. Ця школа допомагає збалансувати загальне уявлення про формування стратегії, вважаючи зовнішнє оточення – поряд з керівництвом та організацією – основною силою стратегічного процесу. В основі школи лежать принципи ситуаційної теорії, що описує можливі реакції організації – головним чином структурні та стратегічні фактори, такі як стабільність, комплексність, різноманітність ринку, ворожість [5].

Представники «школи змін» (Chandler, Mintzberg, Miller, Miles, Snow) прагнуть об'єднати всі елементи побудови стратегій, притаманні переліченим вище школам: процес формування стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та її оточення – окремі складові життєвого циклу, організаційні стадії (наприклад, зростання чи зрілості). Стійкі структури організації та зовнішнього контексту «школи змін» розглядає як конфігурації, а процес формування стратегії – як трансформацію [5].

Стратегія сама по собі асоціюється не зі змінами, а з чимось стабільним, представленим або у вигляді заздалегідь продуманого плану установки схематичних дій, або у вигляді схеми, що спонтанно виникає, відповідно до якої і встановлюються певні поведінкові зразки. «Школа змін» визначає відносно послідовну реалізацію стратегії всередині стійких станів, які порушуються випадковими і досить драматичними стрибками в нові стани. Досягнення стабільного стану передбачає наявність стійкої схеми поведінки, тобто формування стратегії є «збовтуванням» наявних схем, аби організація отримала можливість переходу в новий стан і зробила б це як найшвидше, щоб не виявитися, так би мовити, поза всяким станом [5].

Основними рисами вибору даних шкіл були критерії, що забезпечують успішність формування системи стратегій підприємства на етапі невизначеності зовнішнього середовища, а саме:



- ✦ здатність організаційної структури до автономного цілеспрямованого функціонування у швидко мінливому середовищі завдяки нагромадженню, розвитку, узагальненню та використанню досвіду;
- ✦ «інформаційна прозорість» організаційної структури та формування у співробітників загальних цінностей, розділених потреб і поглядів на майбутнє підприємства;
- ✦ пізнавальна мотивація та сприятливий до самонавчання і розвитку клімат творчого потенціалу співробітників;
- ✦ підтримка процесів групового навчання як важливої передумови майбутнього співробітництва.

Різні процеси, що здійснюються в організації та навколо, пояснюють стратегію. Поєднання цих процесів залежить від типу організації чи організаційного контексту, формуючи конфігурацію стратегічного розвитку. Переважаючими процесами у стратегічному управлінні можуть бути залежно від організаційного контексту в різних поєднаннях – командування, планування, культурні та політичні процеси, вимушена поведінка. Для характеристики реальних стратегічних процесів, що відбуваються в організаціях, необхідно розуміти особливості різних типів організацій, галузевий і конкурентний контекст. Кожна організація має свою конфігурацію вихідних стратегічних процесів, що визначають індивідуальність її стратегічного вибору.

Поява великої кількості різних підходів до розробки стратегій пов'язана з постійним пошуком найбільш ефективних концепцій досягнення прийнятних результатів роботи підприємств. Визначені підходи мають багато спільних, подібних принципів, в основі яких і планування, і позиціонування, і ключові компетенції, і цінності тощо (табл. 1).

Методологія організаційного проектування базується на системному підході, який передбачає поділ системи на сукупність взаємозалежних елементів, аналіз і вдосконалення кожного елемента окремо, а потім поєднання вдосконалених елементів, вирішуючи завдання збереження цілісності та єдності системи. Головною метою організаційного проектування є забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів із цілями та завданнями організації в цілому. Методологія цього підходу розроблена багатьма авторами: А. Кібановим, Б. Мілнером та іншими. Але найповніше ця методологія викладена колективом авторів Державного університету управління в роботі «Організація управління в машинобудівній промисловості» під редакцією професора В. С. Румянцева [4; 8].

Усі елементи керуючої системи взаємопов'язані між собою та пов'язані з елементами виробничої системи, тому зміна стану будь-якого одного елемента

спричинить зміну інших елементів виробництва й управління. Тому при вдосконаленні організації необхідно встановити напрями та ступінь впливу зміни одних характеристик елементів на характеристики інших і на результуючі показники підприємства загалом. Проектується взаємозв'язок елементів усередині організації та взаємозв'язок елементів із зовнішнім середовищем та із системами вищого рівня, до якого може входити дана система, наприклад у рамках інтеграції. Можна виділити чотири узагальнені групи: аналогії, експертно-аналітичні, структуризації цілей, організаційного моделювання [4; 6].

Процесний підхід розуміє стратегію як набір дій, що конкретно описують поведінку підприємства в процесі функціонування. Закладається набір варіантів, як чинити: які ціни встановлювати на товар, які ресурси споживати. Реалізація стратегії як процесу може бути обмежена конкретним проміжком часу або бути безстроковою щодо істотних змін умов, в яких функціонує компанія. У зв'язку з цим процесний підхід передбачає врахування специфіки середовища, в якому діє підприємство. Подібного підходу дотримувалися І. Ансофф, А. Портер, А. Томпсон, Г. Клейнер та інші [1–4].

Відповідно до інституційного підходу конкурентні переваги з'являються в результаті інтеграції на підприємстві процесів взаємодії на індивідуальному (норми, звички, традиції), організаційному (корпоративна культура, система цінностей) та міжорганізаційному (вплив з боку держави, галузевих альянсів, громадських очікувань) рівнях.

У даний час завдяки розвитку інформаційних технологій є передумови розробки більш сучасних підходів до процесу проектування системи стратегії на основі статистичних даних про показники внутрішньої бізнес-діагностики підприємства та прогнозів довкілля з урахуванням динаміки зміни цих факторів.

В організаціях знання представлені в документах, в електронних накопичувальних системах, у практичному досвіді, корпоративній культурі, віртуальному інформаційному просторі тощо. Знання розглядаються як актив організації. Інтелектуальний капітал являє собою сукупність теоретичних моделей управління, практичного досвіду, застосовуваних і резервних інформаційних технологій, інновацій. Когнітивний підхід базується на систематичному управлінні процесами, за допомогою яких знання ідентифікується, накопичується, розподіляється та застосовується в організації для поліпшення її діяльності.

При поведінковому підході організаційний розвиток являє собою довгострокові програми з удосконалення процесів організаційного оновлення та прийняття рішень, зокрема за допомогою більш ефективного управління корпоративною культурою, заснованого на співпраці, з особливим акцентом на

## Теоретичні положення та принципи формування системи стратегій підприємства

Теоретичні підходи	Основні положення, принципи
Системний	<p><b>Система стратегій</b> розглядається як: цілісний (узгоджений) набір стратегій (цілей), що має збалансований і взаємодоповнювальний <b>інструментарій</b> (способи, методи) досягнення за рахунок підпорядкування баченню, місії, цінностям, стратегічній (довгостроковій) цілі розвитку підприємства.</p> <p><b>Принципи:</b> цілісність, узгодженість, збалансованість у цілях і завданнях, взаємодоповненість інструментарію – акцентує увагу на інструментах як способу дій, методах прийняття та реалізації стратегічних рішень при формуванні системи стратегій підприємства.</p> <p><b>Системоутворювальні фактори</b> як такі, що виступають джерелом формування системи стратегій, є факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.</p> <p><b>Принципи:</b> пошуку, виявлення й аналізу системоутворювальних факторів, відповідності системи стратегій вимогам зовнішнього середовища</p>
Процесний	<p><b>Формування системи стратегій є управлінським процесом</b>, що визначається певною послідовністю (етапів, стадій) у прийнятті та реалізації стратегічних рішень.</p> <p><b>Принципи:</b> своєчасності прийняття стратегічного рішення, результативності щодо досягнення цілей</p>
Інституціональний	<p><b>Урахування</b> при формуванні системи стратегій <b>діючих нормативно-правових обмежень, інтересів учасників</b> корпоративних відносин.</p> <p><b>Принципи:</b> якості корпоративного управління, інформаційної прозорості, соціальної та екологічної відповідальності</p>
Поведінковий	<p><b>Вмотивованість підприємства на розвиток.</b> Підтримка та сприйняття персоналом розробленої стратегії розвитку. У конкурентному контексті розглядається як модель поведінки підприємства на ринку.</p> <p><b>Принципи:</b> формування готовності персоналу до реалізації стратегії, конкурентних переваг підприємства</p>
Когнітивний	<p>Формування системи стратегій розглядається як <b>когнітивний процес</b>.</p> <p><b>Принципи:</b> стратегічного мислення та використання знань, досвіду як унікального стратегічного ресурсу, активного пошуку можливостей та їх використання в процесі формування системи стратегій</p>

Джерело: авторська розробка.

культури формальних робочих команд, за допомогою агента або катализатора змін і з використанням теорій і методів прикладних наук щодо поведінки, включно з дослідженням дією.

Концепція розвитку організації полягає в теоретичних посилках А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, що досліджують організаційну поведінку. Зокрема, Дж. О'Шонессі показує, що вихідна передумова концепції розвитку підприємства полягає в тому, що довкілля стає дедалі складніше, і швидкість змін зростає. Внаслідок цього розвиваються такі особливості [4]:

- ✦ підприємство пристосовується до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов оточення;
- ✦ його члени здійснюють співробітництво та керують змінами, запобігаючи їх руйнівному впливу на підприємство;
- ✦ це підприємство, у якій є сприятливі можливості для зростання та самовдосконалення (самоактуалізації) її членів; для нього характерне вільне спілкування (відкриті комунікації) та висока взаємна довіра співробітників,

тому протиріччя вирішуються конструктивно;

- ✦ це підприємство, в якому участь кожного рівня у постановці цілей та прийнятті рішень є правилом, тому працівники відчувають свою залученість до планування та управління змінами.

Даний підхід у рамках програм організаційного розвитку сприяє зростанню ефективності, підвищенню якості прийнятих рішень та збільшенню адаптивності до майбутніх змін. Цей підхід, як вказується в роботі [4], дає можливість гуманізації та сприяє зростанню обізнаності працівників, їх участі в управлінні та впливу на розвиток організації. Його головна мета полягає в інтеграції індивідуальних та організаційних ідей.

Інформаційні технології повноцінно забезпечують доступність різного роду інформації, вирішення будь-якого особистого чи соціального завдання, сприяють розвитку громадських систем і політичних форматів, впливають на зміну соціальної структури, замінюючи поняття класу «інформаційними спільнотами» (Е. Масуда) або «малими» економічними формами (О. Тоффлер) [4]. Іншими словами, знання як

інформація «втручаються» у розвиток усієї соціальної структури, зумовляють характер будь-яких соціальних процесів. У когнітивному підході важливо постійне навчання, набуття різноманітного досвіду, формування компетенцій; систематичне управління процесами, з яких знання ідентифікуються, накопичуються, модифікуються, розподіляються та застосовуються.

## ВИСНОВКИ

Отже, розглянуті підходи до розробки методології формування системи стратегій підприємства є різними поглядами на успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Незважаючи на їх відмінності щодо пізнання аспектів організації, марним не можна вважати жоден. Недоліки та недосконалість властиві будь-якому підходу. Важливо за допомогою єдності цілей об'єднати різні підходи. Методологічну основу формування системи стратегій підприємства склали системний, процесний, інституціональний, поведінковий, когнітивний підходи. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ансофф І. Стратегическое управление / пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 563 с.
2. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент / пер. с англ. М. : Вильямс, 2006. 928 с.
4. Буравлев А. И., Горчица Г. И., Саламатов В. Ю., Степановская И. А. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства. М. : Издательство физико-математической литературы, 2008. 176 с.
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического

менеджмента / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2017. 367 с.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1994. 704 с.
7. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.
8. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. 180 с.

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Buravlev, A. I. et al. *Strategicheskoye upravleniye promyshlennymi predpriyatiyami i korporatsiyami: metodologiya i instrumentalnyye sredstva* [Strategic Management of Industrial Enterprises and Corporations: Methodology and Tools]. Moscow: Izdatelstvo fiziko-matematicheskoy literatury, 2008.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, 1996.
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1994.
- Mintzberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Strategicheskoye safari: ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management]. Moscow: Alpina Pablisher, 2017.
- Otenko, I. P. *Stratehichni priorytety pidpriemstva* [Strategic Priorities of the Enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2008.
- Porter, E. M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.
- Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Vil'yams, 2006.