

REFERENCES

"APEX Industry Glossary". Convention Industry Council (CIC). 2003. <http://glossary.conventionindustry.org>  
 Beech, J., Kaiser, S., and Kaspar, R. The Business of Events Management. UK: Pearson Education Limited, 2014.  
 "Event management". Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/event-management>  
 Exhibition Audience Audits Ltd. UK Exhibition Facts, vol. 16. North Seaton: Exhibition Venues Association, 2005.

Exhibition Liaison Committee. The Exhibition Industry Explained. London: Exhibition Liaison Committee, 1995.  
 Prachi, M. "Team Building". The Investors Book. 2018. <https://theinvestorsbook.com/team-building.html>  
 Radionova, O. M. Konspekt lektsii z kursu «Ivent-tekhnologii» [Summary of Lectures on the Course "Event Technology"]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2015.  
 "Team Building Activities". Team Technology. <https://www.teamtechnology.co.uk/team-building-activities.html>  
 "What is MICE? MICE is travel, industry, tourism & a market". Market Width: Tourism Industries & Markets MICE. <http://www.market-width.com/MICE.htm>

УДК 658:338.1:005.53:621  
 JEL: L20; L25; L64

**СИНЕРГІЙНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
 ЯК ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ФАКТОР ЦИКЛІЧНОСТІ ПРОЦЕСУ  
 ЙОГО ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
 В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ**

©2020 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 658:338.1:005.53:621  
 JEL: L20; L25; L64

**Залуцька Х. Я. Синергійний стратегічний набір машинобудівного підприємства як забезпечувальний управлінський фактор циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення**

*Мета статті полягає в розробці науково-методичного підходу до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору, який забезпечить циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Обґрунтовано необхідність отримання синергійного ефекту на кожному рівні управління машинобудівним підприємством у процесі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку через взаємопроникнення результатів діяльності його бізнес-одниць. Сформовано технологічну карту відповідності та взаємоузгодженості синергійного ефекту стратегіям згідно з ієрархією управління. На основі технологічної карти запропоновано науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства, реалізація якого (за допомогою тактичного бізнес-набору управлінських інновацій) забезпечить досягнення генеральної цілі розвитку підприємства та створення додаткового ефекту, необхідного для його ефективного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення. Охарактеризовано складові елементи структури синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства.*

**Ключові слова:** синергійний стратегічний набір, управлінська інновація, концепція дифузії, активно-адаптивні стратегії, технологічна карта, мультиплікативний набір локальних стратегій розвитку.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-210-216>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 22.

**Залуцька Христина Ярославівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [khrystyna.y.solovii@lpnu.ua](mailto:khrystyna.y.solovii@lpnu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

UDC 658:338.1:005.53:621  
 JEL: L20; L25; L64

**Zalutska K. Ya. The Synergistic Strategic Set of Machine-Building Enterprise as a Providing Management Factor of Cyclicity of the Process of its Diversification and Integration Development in Conditions of Neotechnological Reproduction**

*The article is aimed at developing a scientific-methodical approach to the formation of actively adaptive synergistic strategic set, which will ensure the cyclicity of the process of diversification and integration development of machine-building enterprise in conditions of neotechnologic reproduction. The necessity of obtaining a synergistic effect at each level of management of machine-building enterprise in the process of diversification and integration development through interpenetration of the results of performance of its business units is substantiated. A technological map of conformity and mutual consistence of the synergistic effect with strategies has been formed according to the hierarchy of management. On the basis of the technological map, the scientific-methodical approach to the formation of an actively adaptive synergistic strategic set of management of diversification and integration development of machine-building enterprise is proposed, the implementation of which (with the help of a tactical business set of management innovations) will ensure the achievement of the general goal of enterprise development and create additional effect necessary for its effective functioning in the conditions of neotechnological reproduction. The components of the structure of the synergistic strategic set of management of diversification and integration development of machine-building enterprise are characterized. **Keywords:** synergistic strategic set, management innovation, diffusion concept, active-adaptive strategies, technological map, multiplicative set of local development strategies.*

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 22.

**Zalutska Khrystyna Ya.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [khrystyna.y.solovii@lpnu.ua](mailto:khrystyna.y.solovii@lpnu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Д**ля однобізнесових або диверсифікаційних машинобудівних підприємств з простою структурою, коли всі бізнес-одиниці стратегічні, синергійний ефект, в основному, формується на корпоративному рівні. Однак коли машинобудівне підприємство використовує диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, то інтеграція із іншими підприємствами необхідна саме для того, щоб на бізнес-рівні згідно з ієрархією управління, за допомогою раціональних взаємозв'язків між певними аспектами діяльності різних підприємств підвищувати ефективність окремої бізнес-одиниці шляхом створення максимального синергійного ефекту від їх оптимальної взаємодії, що забезпечить результативність і самої бізнес-одиниці, і всього підприємства. Тобто, нарощення синергійного ефекту відбувається також і на бізнес-рівні за рахунок взаємного впливу складових різних бізнес-одиниць між собою.

Для того, щоб на бізнес-рівні був отриманий максимальний синергійний ефект, необхідно вжити оптимальних заходів щодо сприяння його раціональному нарощенню на функціональному рівні через забезпечення результативної взаємодії функціональних складових різних напрямків конкретних бізнес-одиниць між собою.

Процес отримання відповідного синергійного ефекту на певному рівні ієрархії управління забезпечується реалізацією конкретних стратегій цих рівнів (синергійним стратегічним набором). Крім цього, ефективну реалізацію стратегій, необхідних для максимального досягнення поставлених цілей забезпечення оптимально-результативного синергійного ефекту на відповідному рівні ієрархії управління, доцільно підкріпити комплексом управлінських інновацій, які дозволять, окрім досягнення поставлених цілей, ще й отримати додатковий ефект, раціональне використання якого сприятиме переходу підприємства на новий рівень розвитку через отриману можливість забезпечення циклічності процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Тобто, ефективний диверсифікаційно-інтеграційний розвиток машинобудівного підприємства можливий за рахунок раціонального стратегічного забезпечення оптимально-результативного нарощення синергійного ефекту від взаємопроникнення певних результатів діяльності одних бізнес-одиниць у діяльність інших (за допомогою концепції дифузії) на всіх рівнях ієрархії управління, що вимагає формування синергійного стратегічного набору.

У науковій літературі широко описано питання сутності поняття «стратегічний набір» [4; 16; 21]; характеристик стратегій, які до нього можуть входити [7; 9; 22]; особливостей його формування [2; 6; 14; 15]; а також змісту ефекту синергії [10; 12; 13; 20]; можливостей його формування та використання сучасними підприємствами [1; 3; 5; 17–19].

Поняття синергії в стратегічному наборі використовується, в основному, при виборі стратегії синергії на бізнес-рівні, зміст якої зводиться до формування конкурентних переваг за рахунок об'єднання зусиль двох або більшої кількості одиниць бізнесу підприємства, унаслідок чого підвищується його ефективність, що виявляється у зростанні продуктивності та/чи зниженні витрат виробництва, оскільки ефект спільних дій бізнес-одиниць підприємства вище простої суми їх індивідуальних зусиль.

У деяких працях [11] науковцями розглядається можливість формування ефекту синергії на корпоративному рівні при розробці заходів реалізації стратегії диверсифікаційного зростання, які полягають у побудові шляхів досягнення поставлених цілей через підсилення діяльності одних бізнес-одиниць іншими. Однак при цьому не розглядається можливість: урахування синергійного ефекту при формуванні та реалізації відповідної функціональної стратегії; взаємопроникнення результатів діяльності різних бізнес-одиниць між собою і отриманих ефектів від цієї взаємодії на різних рівнях ієрархії управління з метою створення додаткового ефекту, який забезпечив би циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Тому ґрунтовнішого дослідження потребує питання формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства.

*Мета* статті полягає в розробці науково-методичного підходу до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору, який забезпечить циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Дослідження виконано із застосуванням **методів:** аналізу та синтезу; логічного узагальнення та порівняння; абстрагування; морфологічного аналізу; формалізації.

**М**ашинобудівні підприємства використовують диверсифікаційно-інтеграційний розвиток з метою максимального нарощення його бізнес-одиницями спільного ефекту від використання потенціалу одна одної, сформувати який, функціонуючи окремо, неможливо. Цей ефект, який формується за рахунок підсилення діяльності одних бізнес-одиниць іншими, є ефектом синергії.

Для досягнення максимального синергійного ефекту необхідно, щоб бізнес-одиниці взаємопов'язано спрямовували свої зусилля на досягнення генеральної цілі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Поділ підприємства на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), підтримувальні (ПБО) та забезпечувальні бізнес-одиниці (ЗБО) сприяє кращому встановлен-

ню взаємозв'язків між ними та їхніми складовими, оскільки СОБ – це окремий підрозділ компанії, що охоплює один або декілька продуктів, які задовольняють схожі потреби, має власні можливості для майбутнього зростання виробництва та рентабельності, відповідає загальному напрямку розвитку компанії та страхується від ризику втрати довгострокових конкурентних переваг за допомогою решти бізнес-одиниць (БО), які забезпечують та підтримують діяльність СОБ зокрема та компанії загалом.

Отже, взаємне підсилення діяльності стратегічних одиниць бізнесу іншими одиницями бізнесу і між собою дозволить сформувати ефективний синергійний ефект. Однак стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) і бізнес-одиниця (БО) підприємства, які можуть складатися із декількох структурних одиниць (напрямків діяльності), мають власні можливості для майбутнього зростання виробництва і рентабельності. Тому доцільно використовувати синергійний ефект і на бізнес-рівні, що забезпечить ефективніше функціонування кожної бізнес-одиниці за рахунок взаємозв'язку результатів діяльності її структурних одиниць.

Своєю чергою, ефективність окремого напрямку діяльності певної бізнес-одиниці зумовлена синергійним ефектом, отриманим від оптимального виконання конкретних її бізнес-процесів за рахунок раціонального поєднання певних їх ключових елементів та результативних взаємозв'язків цих елементів різних бізнес-одиниць між собою.

Тобто, ефективний розвиток машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення базується на комплексному синергійному ефекті, створеному шляхом оптимально-результативного взаємопроникнення результатів діяльності одних бізнес-одиниць у діяльність інших. Величина отриманого синергійного ефекту дозволяє конкретизувати цілі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Ефективне досягнення поставлених цілей можливе шляхом розроблення результативних стратегій розвитку відповідного рівня ієрархії управління (стратегічного набору). Для відображення відповідності та взаємоузгодженості ефекту синергії стратегіям розвитку згідно з ієрархією управління побудовано технологічну карту, зображену на *рис. 1*.

Таким чином, стратегія певного рівня ієрархії управління зумовлюється і водночас визначає відповідний ефект взаємодії структурних елементів певних бізнес-одиниць підприємства.

Враховуючи дослідження, викладені в роботі [8], диверсифіковані підприємства можуть об'єднуватися із іншими підприємствами, формуючи утворення простої, комбінованої, стратегічної, стратегічно орієнтованої структури. Вибір тієї чи іншої структури залежить від мотиву використання дивер-

сифікаційно-інтеграційного розвитку й особливостей структурних одиниць, які входять до складу підприємства при використанні ним такого розвитку.

Взаємодія між бізнес-одиницями підприємства сприяє формуванню певного синергійного ефекту, який на відповідному рівні управління проявляється через можливий вплив одних змінних на інші, що дозволяє визначити конкретні доміанти, які створюють синергійний ефект безпосередньо на цьому рівні.

Отримання бажаного синергійного ефекту на кожному рівні ієрархії управління зумовлюється реалізацією комплексу стратегій розвитку певних бізнес-одиниць машинобудівного підприємства на цьому рівні, результативність формування якого забезпечується побудовою стратегічної піраміди.

Стратегічні заходи, які виконуються на функціональному рівні, сприяють ефективному формуванню конкретних параметрів, зміна яких на вищих рівнях дозволить визначити їх можливий взаємний вплив у межах однієї бізнес-одиниці чи всього підприємства загалом (між різними бізнес-одиницями).

Стратегічні заходи стратегій відповідного рівня стратегічної піраміди зорієнтовані на досягнення конкретних цілей певних структурних одиниць бізнесу окремого управлінського рівня, які спрямовані на досягнення генеральної цілі машинобудівного підприємства.

Дана технологічна карта лягла в основу науково-методичного підходу до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства, реалізація якого забезпечує циклічність процесу цього розвитку в умовах неотехнологічного відтворення (*рис. 2*).

В основі формування синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства лежить мультиплікативний набір локальних стратегій його певних бізнес-одиниць, які реалізуються (набір стратегій) на основі функцій управління, забезпечують досягнення певних цілей та отримання додаткового ефекту, достатнього для переходу на якісно новий етап розвитку (*рис. 3*).

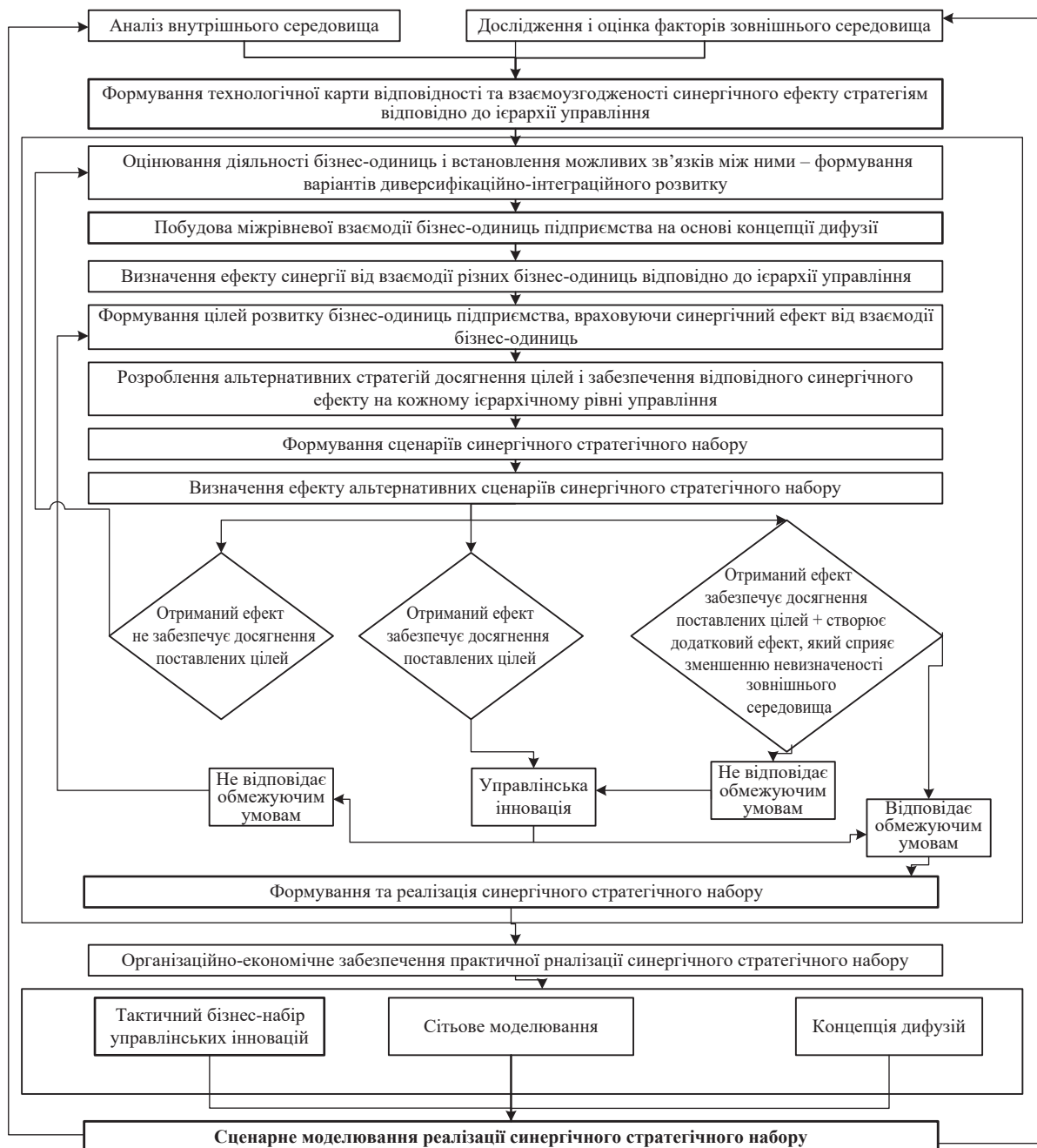
Диференціація набору локальних стратегій залежить від типів, видів і рівнів управління.

Крім цього, реалізація кожного локального набору стратегій розвитку відповідної бізнес-одиниці підсилюється певним тактичним бізнес-набором управлінських інновацій, що забезпечує формування окремого ефекту, який дозволяє досягнути конкретну тактичну ціль розвитку цієї бізнес-одиниці.

Своєю чергою, мультиплікативний набір локальних стратегій розвитку окремих бізнес-одиниць та стратегій управління цим набором через комплекс управлінських інновацій сприяє ефективнішому досягненню генеральної цілі машинобудівного під-

Рівні управління підприємством	Структура машинобудівного підприємства в процесі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку	Домінанти формування синергійного ефекту на кожному рівні відповідно до ієрархії управління	Стратегічне забезпечення процесу формування синергійного ефекту на всіх рівнях управління	Тактичний бізнес-набір управлінських інновацій	Основа формування системи обмежень реалізації синергійного стратегічного набору диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства
Корпоративний рівень		<p>Δ параметрів ПБО (ΣΔ параметрів ЗБО, СОБ)</p> <p>Δ параметрів ЗБО (ΣΔ параметрів ПБО, СОБ)</p> <p>Δ параметрів СОБ (ΣΔ параметрів ПБО, ЗБО)</p>	<p>Реалізація гібридної стратегії (Реалізації загальної стратегії ПБО, СОБ; ЗБО)</p>	<p>Управлінська інновація спрямована на оптимально-результативне досягнення поставлених цілей відповідного рівня ієрархії управління шляхом раціональної реалізації гібридної стратегії розвитку підприємства</p>	<p>Генеральна ціль диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства та додатковий ефект, який забезпечує швидкісний процес диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах нестехнологічного відтворення</p>
Бізнес-рівень		<p>QПБО,Δ(ЦрПБО; ЦрПБО); ДПБО,Δ(ВПБО; ВПБО); ВПБО,Δ(МПБО; МПБО); QЗБО,Δ(ЦрЗБО; ЦрЗБО); QЗБО,Δ(ВЗБО; ВЗБО); ВЗБО,Δ(МПЗБО; МПЗБО); QСОБ(ЦрПБО,Δ; ЦрЗБО,Δ); ДСОБ(ВПБО,Δ; ВЗБО,Δ); ВСОБ(МПЗБО,Δ; МПЗБО,Δ); QПБО; ДПБО; ВПБО (Δпараметрів ПБО,Δ,N); QЗБО; ДЗБО; ВЗБО (Δпараметрів ЗБО,Δ,N); QСОБ; ДСОБ; ВСОБ (Δпараметрів ПБО,Δ,N; ЗБО,Δ,N; СОБ,Δ,N)</p>	<p>1) Реалізація загальної стратегії СОБ (Реалізації бізнес-стратегій ПБО, ЗБО);</p> <p>2) Реалізація загальної стратегії ПБО (Реалізації бізнес-стратегій ПБО,Δ ПБО,N);</p> <p>3) Реалізація загальної стратегії ЗБО (Реалізації бізнес-стратегій ЗБО,Δ ЗБО,N);</p> <p>4) Реалізація бізнес-стратегії певної бізнес-одиниці (реалізації певного функціонального стратегічного набору)</p>	<p>Управлінська інновація спрямована на оптимально-результативне досягнення поставлених цілей відповідного рівня ієрархії управління шляхом раціональної реалізації набору локальних стратегій розвитку певних бізнес-одиниць підприємства</p>	<p>Загальна ціль підприємствальної бізнес-одиниці</p> <p>Загальна ціль стратегічної одиниці бізнесу</p> <p>Загальна ціль забезпечувальної бізнес-одиниці</p> <p>Стратегічна ціль напрямку A забезпечувальної бізнес-одиниці</p> <p>Стратегічна ціль напрямку N підтримувальної бізнес-одиниці</p> <p>Стратегічна ціль напрямку A забезпечувальної бізнес-одиниці</p> <p>Стратегічна ціль напрямку N підтримувальної бізнес-одиниці</p>
Функціональний рівень		<p>Формування параметрів ВБО; МПБО; QБО; ЦрБО; ДБО; залежить від (реінженерингу ПБО,Δ,N);</p> <p>Параметри: В – витрати; МП – маркетингова перспективність; Q – обсяг виробництва; Цр – ціна ресурсів; Д – дохід;</p> <p>Умовні позначення: БО – певна бізнес-одиниця підприємства (ПБО, ЗБО, СОБ); ВПБО,Δ,N – бізнес-процеси певного напрямку відповідної одиниці бізнесу підприємства</p>	<p>1) Маркетингова стратегія БО; Виробнича стратегія БО; Δ Фінансова стратегія БО; Δ Інноваційна стратегія БО</p> <p>→ Функціональний стратегічний набір БО</p> <p>2) Реалізація ВСБО; (Реалізації ФСБО; ІСБО; МСБО);</p> <p>Реалізація ФСБО (Реалізації ВСБО; ІСБО; МСБО);</p> <p>Реалізація ІСБО; (Реалізації ФСБО; ВСБО; МСБО);</p> <p>Реалізація МСБО (Реалізації ФСБО; ІСБО; ВСБО)</p>	<p>Управлінська інновація спрямована на локальні цілі бізнес-процесів певних напрямків відповідних бізнес-одиниць</p>	<p>Локальні цілі бізнес-процесів певних напрямків відповідних бізнес-одиниць</p>

Рис. 1. Технологічна карта відповідності та взаємоузгодженості синергійного ефекту стратегіям згідно з ієрархією управління



**Рис. 2. Науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергічного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства**

приємства та створенню додаткового синергічного ефекту, який забезпечує циклічність процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

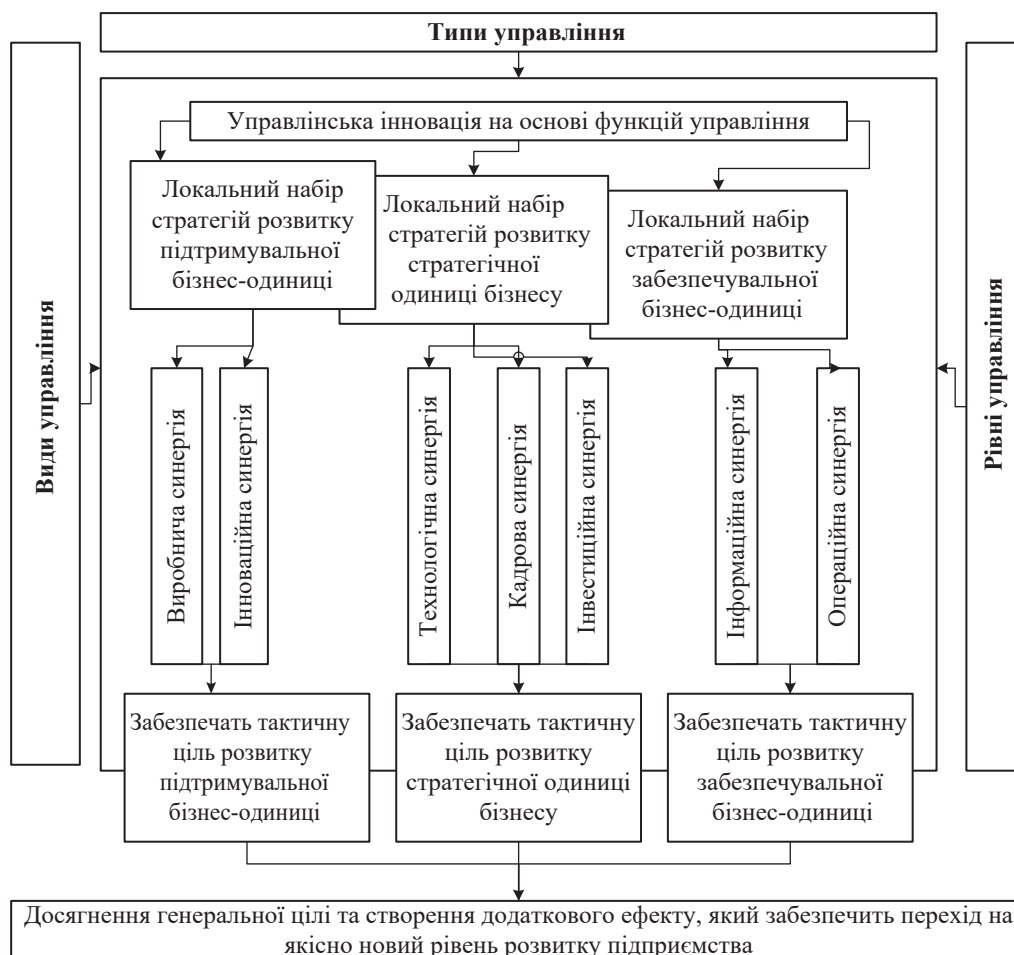
### ВИСНОВКИ

Запропоновано науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергічного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства. Цей підхід базується на імплементарній технології оптимально-результативної взаємодії управлінських стратегічних ефектів, отриманих на основі взаємопроникнення

синергічного ефекту на відповідні певні рівні ієрархії управління з використанням концепції дифузії та тактичному бізнес-наборі управлінських інновацій, спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей і створення додаткового ефекту. Рациональне використання зазначеного ефекту забезпечує циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Балабаниць А. Механізм вимірювання результативності маркетингової взаємодії підприємств на осно-



**Рис. 3. Ітерація синергійного стратегічного бізнес-набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства**

- ві концепції синергізму. *Торгівля і ринок України*. 2013. № 36. С. 286–296.
- Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Безпалько О. В. Методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 123–128.
- Водянка Л. Д., Яскал І. В. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 1. С. 7–12. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_3\\_1/007-012.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/007-012.pdf)
- Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 15–24.
- Грибик І. І., Смолінська Н. В., Гирило А. М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 611: Проблеми економіки та управління. С. 142–147. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1186/1/22.pdf>
- Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
- Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 39. Т. 2. С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.39.2015.84503>
- Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон М.-О. І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4. № 1. С. 167–173.
- Казачков І. О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 2. С. 181–185. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_2/181-185.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/181-185.pdf)
- Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник*. 2013. № 2. С. 9–15. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/2/EV20132\\_009-015.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/2/EV20132_009-015.pdf)
- Козик В. В. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць // У кн.: Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Козик В. В., Ємельянов О. Ю., Мрихіна О. Б. та ін. Львів: Растр-7, 2017. С. 98–111.

12. Підвальна О. Г., Козяр Н. О. Синергійний ефект в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865>
13. Поплавська Ж. В. Ефект взаємодії (Синергізм в економіці). *Вісник НАН України*. 2001. № 5. С. 39–42. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/72551/08-Poplavska.pdf?sequence=1>
14. Ревенко О. В. Особливості формування стратегічного набору підприємства // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «АЛЪЯНС НАУК: учений – ученому», 2007.
15. Степаненко Н. І. Аналітичний інструментарій формування продуктового портфеля аграрних підприємств. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10. Ч. 1. С. 481–486.
16. Стратегічний набір: поняття, склад, особливості. URL: <http://studopedia.org/4-190246.html>
17. Ушкаренко Ю. В. Синергія кооперативної взаємодії. *Агросвіт*. 2011. № 12. С. 11–16. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2011/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2011/3.pdf)
18. Фадєєва І. Г. Синергізм та координація роботи підсистем в інтегрованій системі управління нафтогазовидобувної корпорації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 1–2. С. 32–35.
19. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цаль-Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2009. 340 с.
20. Чернецька О. В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 762–765. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>
21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
22. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід’ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 284–289. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-1\\_0-pages-284\\_289.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf)

## REFERENCES

- Achkasova, O. V. "Nabir stratehii vitchyznianskykh mashynobudivnykh pidpryemstv u suchasnykh umovakh" [A Set of Strategies of Domestic Engineering Enterprises Under Modern Condition]. *Biznes Inform*. 2013. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-12\\_0-pages-150\\_154.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-12_0-pages-150_154.pdf)
- Bielousova, K. I. *Stratehichne pozytsionuvannia promyslovo-ho pidpryemstva* [Strategic Positioning of an Industrial Enterprise]. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2012.
- Bozhydai, I. I. "Definiitsia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii iierarkhii stratehii" [Definition of the Notion "Competitive Strategy" and its Place in the Management Hierarchy Strategies]. *Traektoryia nauky*, vol. 2, no. 1 (2016): 21–28.
- Klyuchnik, Ye. K. "Metodika formirovaniya i opredeleniya predpochteniy strategicheskikh napravleniy razvitiya predpriyatiya promyshlennosti" [Methodology for the Formation and Determination of Preferences for Strategic Directions of Industrial Enterprise Development]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2012): 40–45.
- Kolosok, V. M. *Metodolohiia rozvytku stratehichnoho upravlinnia velykykh promyslovykh pidpryemstv* [Methodology for the Development of Strategic Management of Large Industrial Enterprises]. Mariupol, 2012.
- Kozyk, V. V., and Zalutska, Kh. Ya. "Strategic pyramid for diversified enterprise". *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, vol. 20, no. 1 (2017): 41–49. DOI: <https://doi.org/10.23856/2004>
- Kuzmin, O. Ye., Petryshyn, N. Ya., and Doroshkevych, K. O. *Stratehichna diialnist pidpryemstv: tekhnolohii planuvannia ta pobudova kart* [Strategic Activity of Enterprises: Technologies of Planning and Construction of Maps]. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2011.
- Oherchuk, Yu. V., and Peredalo, Kh. S. "Marketynhovi stratehii ta yikh vzaiemozv'язok z orhanizatsiinymy strukturamy pidpryemstv" [Marketing Strategies and Their Relationship with Organizational Structures of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. 2006. [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35820/1/21\\_124-132.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35820/1/21_124-132.pdf)
- Sokolenko, V. A., and Bondarenko, O. M. "Sutnist ta vydy stratehii rozvytku" [The Essence and Types of Development Strategy]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Thematic issue: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpryemstva. 2015. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik\\_KhPI\\_2015\\_53\\_Sokolenko\\_Sutnist.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik_KhPI_2015_53_Sokolenko_Sutnist.pdf)
- Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moscow: Vilyams, 2006.
- Yeremenko, A. O. "Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv vydavnycho-polihrafichnoi diialnosti" [Corporate Governance Strategy as a Basis for Increasing Competitiveness of Enterprises of Publishing and Printing Activity]. *Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva]*. 2018. <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-56/25.pdf>
- Zalutska, Kh. Ya. *Stratehiia pidpryemstva* [Enterprise Strategy]. Lviv: Rastr-7, 2017.