

УДК 334.72:005.95]:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.10>

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Луцький національний технічний університет

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Кушнір М.А.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри прикладної економіки та бізнесу,  
Український католицький університет

## ВИБІР У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто питання стратегічного управління. Стратегічний вибір цікавить як вчених, так і практиків, через його важливість щодо способів поведінки в майбутньому, а реляція теорія-практика є ключовими у стратегічному управлінні. Основні напрацювання в галузі управління дозволяють виділити два аспекти концепції вибору: процесний і результативний. Стратегічний вибір відбувається на перетині багатьох теорій. У статті дано аналіз теорії стратегічного управління що дотичні та обґрунтовують стратегічний вибір. На основі аналізу розвитку стратегічного управління запропоновано набір атрибутів стратегічного вибору в рамках домінуючої на підприємстві стратегічної орієнтації (концепції стратегічного планування, еволюційної концепції, концепції стратегічного позиціонування, ресурсної концепції, концепції динамічних здатностей, концепції простих правил, концепції динамічних здатностей, мережевої концепції).*

*Ключові слова:* стратегічний вибір, процесний підхід, результативний підхід, стратегічне управління, атрибути стратегічного вибору, теорії стратегічного управління.

## CHOICE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A MODERN ENTERPRISE

Lipych Lubov

Lutsk National Technical University

Khilukha Oksana

Lesya Ukrainka Volyn National University

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

*Strategic management emerged due to the need to meet business needs. Therefore, strategic choices are of interest to both scientists and practitioners because of their importance for future behavior. That is, the relationship theory - practice are key in strategic management. The purpose of the article is to analyze the approaches and concepts that justify the strategic choice of enterprises in the context of their strategic development and to determine the attributes of strategic choice inherent in the relevant conceptual approaches to strategic management. The main developments in the field of management allow us to distinguish two aspects of the concept of choice: process and effective. When using a process approach, the choice is made by comparing analytical results, identifying the situation in which decisions are made, identifying possible solutions to the problem, and then choosing the «best» and its implementation. When using the second approach, the meaning of the term «choice» refers to the outcome of the process, in the decision, which is understood as the final choice from among the possible and meets the requirements set by decision makers. In other words, it is the result that is the final act of the whole decision-making process, in a certain «effect» of a certain set of factors, often difficult and difficult to identify. Strategic choice occurs at the intersection of many theories. The article analyzes the theories of strategic management (resource, transaction costs, agency, neo-institutional, bias of top management (theory of higher echelons), dependence on resources, contingencies, social capital, asymmetry of information signals, stakeholders), relevant and reasonable. Research work on the development of strategic management is important for the problem of choice and their theoretical achievements are the basis for understanding it. Therefore, based on their analysis, we propose a set of attributes of strategic choice within the dominant strategic orientation of the enterprise (concept of strategic planning, evolutionary concept, concept of strategic positioning, resource concept, concept of dynamic capabilities, concept of simple rules, concept of dynamic capabilities, network concept).*

*Keywords:* strategic choice, process approach, effective approach, strategic management, attributes of strategic choice, theories of strategic management.

**Постановка завдання.** Питання вибору цікавить різні наукові дисципліни. Основні напрацювання в галузі управління дозволяють виділити два аспекти концепції вибору: процесний і результативний. При використанні процесного підходу вибір здійснюється через порівняння аналітичних результатів, ідентифікацію ситуації, в якій приймаються рішення, визначення можливих варіантів рішення проблеми, а потім вибору "найкращого" та його реалізація [1, с. 77]. У науковій літературі виокремлюють різні етапи прийняття рішень. Зокрема: аналіз (включає виявлення проблеми, збір даних, збір експертних знань, створення інфраструктури проблемних рішень), проектування (побудова та аналіз моделей вирішення проблеми, збір знань про можливі варіанти рішень, визначення етапів реалізації рішення), відбір (вибір методу селекції варіантів, селекція варіантів рішень, вибір рішення що буде реалізовуватися), імплементація (формування кошторису витрат, графіку виконання прийнятого рішення) [2, с. 24]. Тож мова йде про вибір «найкращих» заходів та процедури за заздалегідь встановленими критеріями відбору серед кількох можливих варіантів, які залежать від методу та техніки прийняття рішень.

При використанні другого підходу значення поняття «вибір» стосується результату процесу, тобто рішення, що розуміється як остаточно вибраний варіант із числа можливих і відповідає вимогам, що встановлені особами, які приймають рішення [1, с. 77]. Іншими словами, саме результат є завершальним актом усього процесу прийняття рішень, тобто певним «ефектом» визначеного набору чинників, часто складних та важких для ідентифікації.

Тобто вибір є вихідною точкою формування стратегій розвитку на сучасному підприємстві. Окрім управління, найважливішими сферами, де він описується та пояснюється, є насамперед стратегічний менеджмент, а також економіка, соціологія, психологія та маркетинг. В кожній з них це питання розуміється по-різному, увага акцентується на різних аспектах, що застосовуються до його характеристики, що, на жаль, не сприяє однозначності визначень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна теорія стратегічного управління сформована роботами таких визнаних учених, як: Д. Аакера, І. Ансоффа [9], М. Армстронга, Р. Гранта, Б. Карлоффа, М. Портера, К. Прахалада [13], Р. Санчеза, Л. Спенсера, С. Спенсера, П. Сперроу, А. Томпсона, С. Уїдета, К. Фляйшера, Г. Хемела, Дж. Ходкінсона. Суттєвим здобутком у стратегічному управлінні підприємством присвячено праці вітчизняних учених: Л. Антонюк, В. Геєця, М. Кизима, Г. Клейнера, О. Кузьміна, А. Наливайка, В. Пономаренка, Ж. Поплавської, О. Тищенко та інших. Частина робіт безумовно є класичними та не втрачають своєї актуальності сьогодні, допомагаючи управлінцям досягати поставлених цілей і забезпечувати прибутковість підприємства. У той же час економічні реалії свідчать про появу нових викликів перед суб'єктами господарювання усіх організаційно-правових форм, спричинених, перш за все, еволюційним розвитком суспільства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в аналізі підходів і концепцій, що обґрунтовують стратегічний вибір підприємств у контексті їх стратегічного

розвитку та визначенні атрибутів стратегічного вибору, притаманних відповідним концептуальним підходам до стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Обґрунтування стратегічного вибору підприємств базується на різноманітні теорій, що використовуються в стратегічному управлінні. Це пов'язано зі змінами, що відбулися в теоріях управління, організації та зовнішнього середовища, а також еволюцією самого стратегічного управління. В основі досліджень, зрозуміло, лежить стратегія. Стратегічні рішення були основним елементом дослідження з початку виникнення наукової дисципліни «стратегічний менеджмент» (друга половина 1960-х). Прийнято вважати, що дві незалежні дисципліни сприяли появі стратегічного менеджменту – політика бізнесу (ang. business policy), яка була ним поглинена та економіка видів діяльності (ang. industrial organization economics), з якої було взято аналітичну жорсткість, яка постійно удосконалюється та адаптується до сучасних бізнес-моделей підприємств.

Основоположниками стратегічного управління були, перш за все, А. Чандлер (A. Chandler) (зв'язки між стратегією та структурою підприємства), І. Ансофф (I. Ansoff) (стратегії зростання), Е. П. Лірденд та К. Р. Ендрюс (E. P. Learned K. R. Andrews) (стратегія як процес виокремлення та формування ідентичності підприємства), К. І. Барнард (C. I. Barnard) (теорія кооперації в організації), Х. А. Саймон (H. A. Simon) (когнітивна теорія), Р. М. Кіерт і Дж. Г. Марч (R. M. Cyert і J. G. March) (теорія поведінки), П. Сельзник (P. Selznick) (теорія організації), Е. С. Мейсон і Дж. С. Бейн (E. S. Mason і J. S. Bain) (економіка промислового підприємства) та Д. Рікардо, Дж. Шумпетер, Е. Т. Пенроуз (D. Ricardo, J. Schumpeter, E. T. Penrose) (теорія ресурсів).

Еволюція стратегічного управління супроводжувалася зміщенням акцентів на різних її етапах на ряд ключових питань: від фінансового планування (бюджетування), планування на основі прогнозів (прогнозування майбутнього), планування, орієнтованого на довкілля (стратегічне мислення), аж до зосередженості на створенні майбутнього. Завдяки цим змінам дисципліна досягла наукової зрілості [3, с. 51].

Немає сумніву в тому, що стратегічне управління появилось внаслідок необхідності задоволення потреб бізнесу. Тому стратегічний вибір цікавить як вчених, так і практиків, через його важливість щодо способів поведінки в майбутньому. Реляція теорія-практика є ключовими у стратегічному управлінні з точки зору ролі осіб, які приймають рішення. Крім наукового доробку видатних теоретиків, існують також інституції, що робили і досі роблять особливий внесок у розвиток цієї дисципліни. Це, в першу чергу, Американська Гарвардська Бізнес-Школа та найбільші компанії, що займаються бізнес-консалтингом (зокрема, Бостонська консалтингова група, McKinsey & Company) [4, с. 37].

На сьогоднішній день теорія стратегічного управління сягає своїм корінням головним чином у три наукові галузі: економіку, соціологію та психологію. В економічній науці важливим є внесок мікроекономіки в теорію трансакційних витрат (Вільямсон (Williamson)), агентську теорію (Дженсен і Меклінг (Jensen і Meckling)), еволюційну економіку (Нельсон і Вінтер (Nelson і Winter)), ресурсний підхід (Вернерфельд, Барні

(Wernerfelt, Barney)), секторальну економіку з парадигмою S-C-P (structure-conduct-performance) (структура виду діяльності-управління підприємством-результати) (Портер, Шерер (Porter, Scherer)), а також результати досліджень окремих учасників стратегічних груп (Кавес та Портер (Caves і Porter)).

В соціології слід виокремити вплив теорії непередбачуваних ситуацій (Лоуренс і Лорш (Lawrence і Lorsch)), теорії залежності від ресурсів (Пфедфер і Саланчик (Pfeffer і Salancik)) та організаційної екології (Ханнан і Фрімен (Hannan і Freeman)). В психології визначальний вплив мали роботи таких авторів, як Р. М. Цієрта та Дж. Г. Марча, Х. Мінцберга та Дж. Б. Квіна (R. M. Cyert і J. G. March, H. Mintzberg і J. B. Quinn), які вплинули на розвиток стратегічного управління в контексті його еволюції [5, с. 994-995].

В наукових дослідженнях як зарубіжні, так і українські дослідники зосереджуються насамперед на стратегічному управлінні, зокрема на стратегії. Поки що питанням стратегічного вибору приділяється менше уваги. Дослідження з питань прийняття стратегічних рішень мають чітку тенденцію, крім раніше згаданих теорій, виходити з припущень таких теоретичних перспектив, як теорія бар'єрів входу, теорія бар'єрів внутрішньогалузевої мобільності, теорія конкуренції та досліджень, що стосуються надприбутків. Крім перелічених вище до теорій, що мають вплив на пояснення вибору, також відносять теорію прав власності, економічну теорію договорів, теорії планування, фінансові теорії (портфельні

моделі), теорії зорієнтовані на поведінку, теорію хаосу, теорію ігор, теорію домогосподарств, теорії ринку та теорії підприємств [1, с. 27-29; 6, с. 73].

Аналіз літератури свідчить, що стратегічний вибір відбувається на перетині багатьох теорій. Надзвичайно важко визначити всі теоретичні перспективи, які необхідно врахувати. Це ілюструє список, складений Т. П. Кенворті та А. Вербеке (Т. Р. Kenworthy'ego і А. Verbeke) [7, с. 182], який включає загалом 194 теорій, згадані в стратегічному управлінні, і що частково дотичні до стратегічного вибору. Деякі з них, що пояснюють стратегічне управління та визначають стратегічний вибір, представлені в таблиці 1. Кожна з них використовує конкретні припущення та пропонує рішення, які вважаються «найбільш» правильними. Ці теоретичні доробки підтверджують правильність стратегічного вибору, але також показують ключові суперечності, що називаються парадоксами, які в даний час існують в теорії та практиці стратегічного управління (з огляду на особливості зовнішнього середовища та необхідності адаптації до постійних змін).

Дослідницькі роботи, щодо розвитку стратегічного управління є важливими для проблеми вибору і їх теоретичні напрацювання є основою для його розуміння. Водночас вони висвітлюють питання, що стосується змін у підходах до стратегічного управління. Тому на основі їх аналізу нами запропоновано набір атрибутів стратегічного вибору в рамках домінуючої на підприємстві стратегічної орієнтації (таблиця 2).

Таблиця 1

**Основні теорії, що обґрунтовують стратегічний вибір підприємств**

Теорія	Сутність	Значення для стратегічного вибору
1	2	3
Ресурсна	Унікальні ресурси та компетентності (активи) підприємства є основними джерелами стійкої конкурентної переваги.	Стратегічний вибір пов'язаний із пошуком ключових компетентностей. Наявні ресурси створюють можливість для появи нових ресурсів та компетентностей.
Трансакційних витрат	Основним елементом цієї теорії є операції, що супроводжується взаємними поступками. Підприємства повинні приймати рішення, що мінімізують витрати.	Трансакційні витрати становлять основне поле стратегічного вибору (головним чином при створенні управлінських структур, формуванні внутрішньо організаційних зв'язків та визначення меж підприємства).
Агентська теорія	Ця теорія використовується для великої різноманітності агентських відносин, в яких одна сторона (принципал) делегує повноваження і роботу іншій стороні (агенту), який її виконує.	Надає інструменти для стратегічного вибору, дозволяючи розглянути поведінку та взаємодійні принципи принципала і агента, висвітлюючи проблему диференціації цілей окремих груп.
Неоінституційна	Змінне інституційне середовище чинить тиск на підприємства. Це змушує підприємства приймати прийнятні, а не раціональні рішення.	Всі дії здійснюються відповідно до економічних принципів – розрахунку й оптимального вибору. Поведінка суб'єкта прийняття рішення є егоїстичною. Преференції інших суб'єктів, які можуть впливати на рішення, не враховуються.
Упередженості топ-менеджменту (теорія вищих ешелонів)	Склад команди вищого керівництва визначає стратегічні рішення, що приймаються на підприємстві.	Теорія припускає, що особисті характеристики менеджерів, такі як вік, професійний шлях, досвід роботи, освіта впливають на стратегічний вибір.
Залежності від ресурсів	Підприємства здатні виживати тією мірою, якою вони придбають та підтримують свої ресурси. Конкурентні переваги організації визначаються унікальною здатністю організації у використанні ресурсів, якими вона володіє.	Роль організаційної здатності як специфічного ресурсу дає змогу підприємству використовувати ті самі ресурси, що і його конкуренти, але перетворювати їх з меншими витратами в більш якісні послуги.
Теорія непередбачених ситуацій	Підприємства вважаються унікальним утворенням. Основна проблема вплив навколишнього середовища на їх структуру. Підприємства – це відкриті системи, якими необхідно керувати, щоб підтримувати їх внутрішній баланс та адаптацію до змінних умов.	Не існує конкретних управлінських дій чи організаційних конструкцій, які б відповідали всім ситуаціям. Насправді саме ситуація визначає дизайн, а також управлінське рішення. Іншими словами, все залежить від ситуації.

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Теорія соціального капіталу	Соціальний капітал як уособлення соціальних взаємовідносин приносить суспільну або індивідуальну вигоду і є важливою передумовою розуміння особливостей реалізації суспільного інтересу.	Через різницю в соціальному капіталі підприємства з однаковими ресурсами та подібними умовами мають різний рівень результативності.
Асиметрії інформаційних сигналів	Асиметричність інформації – це ситуація, коли одна із сторін ринкового обміну має менший обсяг необхідної інформації для прийняття оптимального рішення, ніж інша.	Завдяки асиметрії інформації керівництво намагається переконати інвесторів, що підприємство коштує більше, ніж є насправді.
Зацікавлених сторін	Цілі підприємства набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників. Вони включають турботу про добробут більш широкого кола агентів: акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому.	Інтерес та влада зацікавлених сторін (стейкхолдерів) можуть впливати на стратегічний вибір підприємства.

Джерело: [7; 8; 9]

Таблиця 2

**Підходи до стратегічного управління спів визначальні зі стратегічним вибором**

Концепція стратегічного планування	Еволюційна концепція	Концепція стратегічного позиціонування	Ресурсна концепція
<p>1. Визначення стратегічних цілей.</p> <p>2. Складання стратегічного плану.</p> <p>3. Діяльність раціональна, впорядкована та систематична.</p> <p>4. Головний стратег президент, який визначає рівень прибутковості та шляхи його досягнення.</p> <p>5. Аналіз зовнішнього середовища, сильних та слабких позицій, загроз та можливостей підприємства.</p> <p>6. Акцент на особах, які приймають стратегічні рішення</p> <p>7. Використання численних інструментів (SWOT, PEST, поведінкові сценарії, фінансове прогнозування).</p>	<p>1. Гнучка адаптація до змін в зовнішньому середовищі.</p> <p>2. Примус до діяльності.</p> <p>3. Постійний пошук рішень, які принесли результат для їх повторення в майбутньому.</p> <p>4. Акцент на організаційній культурі та історії.</p> <p>5. Зосередження на задоволенні потреб споживачів.</p> <p>6. Знання та досвід впливають на прийняті рішення.</p>	<p>1. Дотримуватись критеріїв обмеженої раціональності.</p> <p>2. Боротися за лідерство чи інше привілейоване місце на ринку.</p> <p>3. Наявність структур, які відповідають за створення конкурентної переваги.</p> <p>4. Концентрація на зовнішньому середовищі (головним чином конкурентному).</p> <p>5. Застосування секторального та ринкового аналізу (5 сил Портера, матриця BCG, стратегічна групова карта, матриця ADL).</p> <p>6. Вибір стратегій, зорієнтованих за своєю суттю на товарний ринок.</p> <p>7. Використання послуг спеціалізованих консалтингових компаній</p>	<p>1. Розмежування ресурсів та здатностей, які представляють набір ключових компетентностей, що є джерелом конкурентних переваг.</p> <p>2. Знання – це головний шлях до успіху.</p> <p>3. Ваші ресурси повинні забезпечити ваші майбутні дії.</p> <p>4. Акцент на творчому ставленні до процесу створення стратегії.</p> <p>5. Аналізування зацікавленими сторонами (акціонерами та клієнтами).</p> <p>6. Визначення місці, бачення та набору цінностей.</p> <p>7. Власник визначає рівень рентабельності, а менеджер – шляхи його досягнення.</p>
Концепція динамічних здатностей	Концепція простих правил	Концепція реальних варіантів	Мережева концепція
<p>1. Володіння компетентностями є короткочасним та змінним.</p> <p>2. Зосередження уваги на створенні, розвитку та їх поновленні, а не на володінні та ефективному використанні.</p> <p>3. Реконфігурація систем співпраці з партнерами.</p> <p>4. Творча інтеграція та координація ресурсів.</p> <p>5. Постійне оновлення ресурсної бази.</p> <p>6. Виявлення, швидке та ефективне використання ресурсів.</p> <p>7. Використання численних аналітичних інструментів.</p>	<p>1. Діяльність на основі простих правил, тобто означає використання простих бізнес-моделей.</p> <p>2. Використання усіх можливостей ринку.</p> <p>3. Застосування інноваційних стратегій.</p> <p>4. Пошук так званого «Блакитного океану».</p> <p>5. Рівень економічного прибутку та спосіб його досягнення визначає менеджер.</p> <p>6. Зосередження на дотриманні балансу між централізацією та гнучкістю.</p> <p>7. Використання таких інструментів, як полотно стратегії.</p>	<p>1. Зосередження на отриманні нової інформації з ринку.</p> <p>2. Діяльність відповідно до своїх норм, цінностей та досвіду.</p> <p>3. Обмеження в реалізації великих інвестиційних проєктів.</p> <p>4. Формування послідовних можливих варіантів.</p> <p>5. Реальні варіанти мають різну цінність для різних ресурсів, навичок та досвіду.</p> <p>6. Реалізовані проєкти поділяються на кілька етапів, кожен з яких трактується як можливість продовження інвестування або відмова від нього.</p> <p>7. Застосування інструментів управління проєктами, які використовуються на даному етапі.</p>	<p>1. Ідентифікація мережі ресурсів та взаємовідносин.</p> <p>2. Формування мережі ресурсів та взаємовідносин.</p> <p>3. Перенесення ризику на інші суб'єкти.</p> <p>4. Привласнення вартості, доступної на ринку.</p> <p>5. Концентрація уваги на структурі та відносинах.</p> <p>6. Створення та обмін знаннями з іншими суб'єктами мережі.</p> <p>7. Ідентифікація можливостей та їх раціональне використання</p>

Джерело: [10; 11; 12; 13; 14; 15]



**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вище сказане, можемо зробити висновок, що протягом декількох років вчені намагаються класифікувати тенденції, перспективи та підходи, які визначають правила стратегічного мислення та дій, щоб краще засвоїти знання про стратегічне управління. Дослідницька робота над ними все ще продовжується, головним чином завдяки використанню сучасних методів аналізу. Результати проведених емпіричних досліджень

підтверджують, що на підприємствах існують значні розбіжності щодо стратегічної орієнтації. Це пояснюється обмеженою обізнаністю практиків з основними теоретичними підходами до стратегічного управління та науковців зі стратегіями, які застосовуються в практичній діяльності підприємств. Тобто, незважаючи на численні наукові дослідження, існує потреба в подальшому розвитку стратегічного управління, зокрема в контексті стратегічного вибору.

#### Список використаних джерел:

1. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Warszawa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 2007.
2. Grzesik K., Karaś M. Decyzje menedżerskie w organizacji. Wrocław. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2014.
3. Peppard J., Ward J. The Strategic Management of Information Systems – Building A Digital Strategy (4th Edition). Wielka Brytania. John Wiley & Sons. 2016.
4. Ghemawat P., Levinthal D. Choice Interactions and Business Strategy. *Management Science*. 2008. № 54 (9). P. 1638–1651. DOI: 10.1287/mnsc.1080.0883 (дата звернення 10.12.2020).
5. Ramos-Rodríguez A.-R., Ruíz-Navarro J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*. 2004. № 25(10). P. 981–1004. DOI: 10.1002/smj.397 (дата звернення 10.12.2020).
6. Thywissen C. Divestiture decisions: conceptualization through a strategic decision-making lens. *Management Review Quarterly*. 2015. № 65(2). P. 69–112. DOI: 10.1007/s11301-014-0108-6 (дата звернення 10.12.2020).
7. Kenworthy T. P., Verbeke A. The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*. 2015. № 33 (3). P. 179–190. DOI: 10.1016/j.emj.2015.03.007 (дата звернення 10.12.2020).
8. Noga A. Teorie przedsiębiorstw. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 2009.
9. Verbeke A., Tung V. The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2013. № 112. P. 529–543. DOI: 10.1007/s10551-012-1276-8 (дата звернення 10.12.2020).
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. Питер, 1999. 416 с.
11. Guerras-Martín L.Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research. Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. № 17(2). P. 69–76. DOI: 10.1016/j.brq.2014.03.001 (дата звернення 10.12.2020).
12. Клейнер Г.Б. Предприятие как фактор институциональной стабильности. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 3. С. 108–111.
13. Prahalad C.K. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*. 2012. Vol. 29 (1). P. 6–12.
14. Eisenhardt K., Sull D.N. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79. № 1. P. 109.
15. Oblój K. Strategia organizacji. PWE, Warszawa. 2017.

#### References:

1. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007) Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Grzesik K., Karaś M. (2014) Decyzje menedżerskie w organizacji. Wrocław. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
3. Peppard J., Ward J. (2016) The Strategic Management of Information Systems – Building A Digital Strategy (4th Edition). Wielka Brytania. John Wiley & Sons.
4. Ghemawat P., Levinthal D. (2008) Choice Interactions and Business Strategy. *Management Science*, no. 54 (9), pp. 1638–1651. DOI: 10.1287/mnsc.1080.0883 (accessed 10 December 2020).
5. Ramos-Rodríguez A.-R., Ruíz-Navarro J. (2004) Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, no. 25(10), pp. 981–1004. DOI: 10.1002/smj.397 (accessed 10 December 2020).
6. Thywissen C. (2015) Divestiture decisions: conceptualization through a strategic decision-making lens. *Management Review Quarterly*, no. 65 (2), pp. 69–112. DOI: 10.1007/s11301-014-0108-6 (accessed 10 December 2020).
7. Kenworthy T.P., Verbeke A. (2015) The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*, no. 33 (3), pp. 179–190. DOI: 10.1016/j.emj.2015.03.007 (accessed 10 December 2020).
8. Noga A. (2009) Teorie przedsiębiorstw. Warszawa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Verbeke A., Tung V. (2013) The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, no. 112, pp. 529–543. DOI: 10.1007/s10551-012-1276-8 (accessed 10 December 2020).
10. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. SPb. Piter, 1999. 416 s. (in Russian).
11. Guerras-Martín L.Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. (2014) The evolution of strategic management research. Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, no. 17 (2), pp. 69–76. DOI: 10.1016/j.brq.2014.03.001 (accessed 10 December 2020).

12. Klejner G.B. (2001) Predpriyatie kak faktor institucionalnoj stabilnosti. *Problemy` teorii i praktiki upravleniya* [Enterprise as a factor of institutional stability], no. 3, pp. 108–111.
13. Prahalad C.K. (2012) Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29 (1), pp. 6–12.
14. Eisenhardt K., Sull D.N. (2001) Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 1. P. 109.
15. Obłój K. (2017) Strategia organizacji. PWE, Warszawa.

*E-mail: lglipych@gmail.com*