



ISSN 2223-3822

Saukh, I. (2016). Otsinka naukovykh pidkhodiv do traktuvannya sutnosti stratehii pidpriemstva ta yii zmistovni kharakterystyky [Evaluation of scientific approaches to interpretation of enterprise strategy essence and its substantive characteristics]. *Socio-Economic Problems and the State*. 14 (1), 145-151.

DOI: [10.14254/2223-3822.2016.14-1.17](https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.17)

## Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики

Ірина Саух

Житомирська філія Київського інституту бізнесу та технологій,

вул. Комерційна, 2, м. Житомир, 10019, Україна

e-mail: [irina\\_saukh@ukr.net](mailto:irina_saukh@ukr.net)

к.е.н., доц., директор Житомирської філії Київського інституту бізнесу та технологій



### Article history:

Received: March, 2016

1st Revision: April, 2016

Accepted: May, 2016

### JEL classification:

L1

L53

### UDC:

658.012

### UDC:

10.14254/2223-3822.2016.14-1.17

**Abstract:** В статті систематизовано наукові підходи до трактування сутності стратегії підприємства з метою її подальшого уточнення. Визначено, що стратегію доцільно ідентифікувати як систему формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формуються в межах обраного напрямку діяльності, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей підприємства. Уточнене трактування стратегії дозволило виділити її змістовні характеристики. В статті відзначено різну цільову спрямованість корпоративних стратегій на виділених етапах еволюції систем управління підприємством.

**Keywords:** стратегія, стратегічне рішення, довгострокові цілі.

## 1. Постановка проблеми

В стратегічному аналізі одним з найважливіших результатів є формування управлінського рішення та вибір подальшої стратегії розвитку підприємства з існуючих альтернативних варіантів. Наявність багатьох альтернатив одночасно спрощує та ускладнює розробку стратегії, що надає можливість розглядати останню як лінію поведінки системи. Як правило, альтернативи співпадають з можливими варіантами стратегії. Це надає підстави стверджувати, що значення обґрунтованої стратегії



Saukh I. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики [Електронний ресурс] / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16sivyzk.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

є великим, оскільки вона є основою для зміцнення конкурентної позиції суб'єкта господарювання, який через оптимізацію структури управління й інших складових починає успішно розвиватись.

Особливості стратегічних рішень є такими: 1) орієнтація на перспективу та платформа для прийняття рішень оперативного характеру; 2) їх прийняття часто відбувається в умовах невизначеності; 3) неправильність вибору альтернативи та прийняття неввіреного стратегічного рішення призводить до довгострокових негативних наслідків для підприємства, що пов'язано з залученням великого обсягу фінансових ресурсів. Крім того, ці рішення відрізняються новизною та відсутністю часових меж. І. Вдовина до цього переліку додає незворотність стратегічних рішень [5, с.21]. П.Л. Гордієнко [7, с. 17] відзначає глобальний характер стратегічних рішень та важливість їх результатів для підприємства.

Виходячи з виділених особливостей стратегічних рішень, важливим питанням теорії є дослідження економічного змісту стратегії підприємства. Різноманітність наукових підходів до тлумачення стратегії потребує більш чіткої структуризації такого поняття. Уточнення категоріально-понятійного апарату стратегії сприятиме формуванню більш виважених та ефективних стратегічних управлінських рішень, спрямованих на одержання довгострокових конкурентних переваг підприємством.

## 2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання формування, вибору та реалізації стратегії докладно досліджувались як в працях видатних закордонних вчених [2; 10; 15; 16; 18-21], так і в працях вітчизняних науковців [4; 7; 11; 12; 13]. Водночас спостерігається розбіжність наукових підходів щодо визначення місця стратегії у стратегічному управлінні підприємством, її зв'язку з такими спорідненими категоріями, як «місія», «план», «довгострокова мета», складність інтеграції стратегії в цільовий простір підприємства. Існує низка дискусійних положень при дослідженні структури та складових стратегії. Різновекторність наукових підходів до трактування стратегії підприємства та важливість уточнення її економічного змісту обумовлює актуальність теми статті та визначає її цільову спрямованість.

## 3. Мета статті

Систематизація існуючих наукових підходів до тлумачення сутності стратегії підприємства, аналіз цільової спрямованості корпоративних стратегій на різних етапах еволюції систем управління та ідентифікація їх змістовних характеристик.

## 4. Основні результати дослідження

В більшості наукових джерел стратегія визначається як генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Практично на підприємстві стратегія має вигляд плану управління підприємством, спрямованого на зміцнення його позицій та досягнення передбачених цілей [13, с. 18]. Виходячи з визначеного трактування, результатом стратегічного аналізу як функції управління повинні бути: 1) правильно обрані довгострокові цілі підприємства; 2) ґрунтовний аналіз оточення; 3) реальна оцінка власних ресурсів та можливостей підприємства [13, с. 19]. Вважаючи основною метою діяльності підприємства його розвиток, І. Ансофф стверджує, що нові правила прийняття рішень та установок, які спрямовують процес розвитку організації, одержали назву стратегії [2]. В подальшому вчений трактує стратегію як мистецтво управління [2].

Більш широке бачення стратегії запропоновано у працях Д. Арутюнової, яка її досліджує в двох аспектах: 1) як довгостроковий напрям розвитку компанії; 2) як довгостроковий план досягнення мети [3]. На наш погляд, більшість розбіжностей у визначенні стратегії пов'язана з неоднозначністю тлумачення первинності поставлених підприємством цілей або сформованої стратегії. Оскільки при стратегічному аналізі альтернативних варіантів необхідно орієнтуватись на стратегію та на цілі, наукові підходи до формування стратегії часто ототожнюють її з поставленими цілями. Це обумовлює наявність трьох найбільш поширених підходів:

1) цілеорієнтований, який досліджує стратегію як сукупність взаємопов'язаних рішень, спрямованих на реалізацію основних цілей та місії підприємства. Безумовною перевагою такого підходу вважаємо наявність тісного зв'язку між цілями та засобами їх досягнення, недоліком – абстрактність визначення цілей, неконкретність та розмитість. Зокрема, в цьому підході можна виділити трактування І. Бланка, що стратегія є системою довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і найбільш ефективних шляхів її досягнення [4];

2) підхід, згідно з яким стратегія є способом досягнення заздалегідь сформованих цілей підприємства. В такому випадку цілі та стратегія переставлені місцями, оскільки стратегія формується

на підставі цілей, а не визначає їх. В межах такого підходу стратегію також можна досліджувати як певний порядок дій, орієнтованих на досягнення мети підприємства [10];

3) поєднання першого та другого підходів.

Вважаємо, більш логічним є перший підхід, оскільки дозволяє інтегрувати стратегію в цільовий простір підприємства та пов'язати цілі із засобами їх досягнення. Відзначимо ще одну важливу властивість стратегії – це засіб тісного зв'язку із зовнішнім середовищем.

Чітке розмежування цілей та стратегій надає І. Ансофф [2], який стверджує, що цілі є результатом, а стратегія – засобом досягнення результатів. Цілі – категорія більш високого рівня, а стратегія є дієюю при одному наборі цілей; вона змінюється при зміні останніх. Особливістю цілей є їх взаємозамінність на різних ієрархічних рівнях структури організації та в різні моменти часу. Зокрема, деякі показники підприємства можуть стати у визначений момент його метою, а в інший момент – його стратегією.

Широке трактування стратегії представлено в працях М. Туленкова [14]: стратегія – установлена на досить тривалій період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції. Вважаємо, норми, орієнтири та способи діяльності підприємства, перераховані у визначенні, потребують уточнення.

Заслуговує на увагу інтегрований науковий підхід до трактування стратегії Г. Мінцберга, який носить назву «П'яти «П» [20]. Стратегія в межах такого підходу визначається як сукупність п'яти взаємопов'язаних складових: позиції, принципів ділової поведінки компанії, перспектив та бачення майбутнього, прийомів конкурентної боротьби, плану дій.

На стратегії як процесі базується твердження, що «Стратегія – це передбачений пошук плану дій, які сприятимуть розвитку конкурентних переваг фірми та є її невід'ємною частиною» [8, с. 32]. Представниками процесного підходу до формування стратегії є З. Шершньова та С. Оборська, які відзначають, що стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її [17]. Р. Фатхутдинов [15] визначає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності. Західні вчені, орієнтуючись на досягнення підприємством конкурентної переваги, визначають стратегію як створення майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [16]. Достатньо поширеним в останній час є трактування стратегії як ділової концепції підприємства, поєднаної з сукупністю реальних дій, що надає можливість одержання конкурентної переваги [1, с. 19]. Таке розуміння надає можливість розглядати стратегію як певну абстракцію. З позиції школи позиціонування стратегію розуміють як позицію організації на ринку «по відношенню до інших». Досліджуючи контекст стратегії як перспективи, науковець вступає в сферу колективного розуму, організаційної культури, коли окремі співробітники об'єднані спільністю мислення та (або) поведінки [1, с. 20]. В цьому розумінні питання стратегії примушують звернутись до фундаментальних аспектів природи організації як інструмента колективного сприйняття дій.

Узагальнення наукових підходів до стратегії підприємства представлено в табл. 1.

**Таблиця 1. Систематизація наукових підходів до стратегії підприємства\***

№ з/п	Назва підходу	Визначення стратегії	Авторський коментар
1	Цілеспрямований	Мета, напрям, сукупність довгострокових цілей, довгостроковий план	Безумовною перевагою такого підходу вважаємо наявність тісного зв'язку між цілями та засобами їх досягнення, недоліком – абстрактність визначення цілей, неконкретність та розмитість; неврахування впливу факторів зовнішнього середовища на стратегію
2	Процесний	Засіб (спосіб) досягнення цілей, передбачений пошук плану дій	В такому випадку цілі та стратегія переставлені місцями, оскільки стратегія формується на підставі цілей, а не визначає їх
3	Екзогенний	Відповідність підприємства зовнішньому середовищу, орієнтація на одержання конкурентних переваг	Виникає проблема врахування в стратегічному управлінні стану внутрішнього середовища підприємства
4	Позиційний	Позиція підприємства на ринку	Підхід є статичним
5	Концептуальний	Ділова концепція підприємства	Передбачає абстрактний погляд на стратегію
6	Творчий	Творча та інтуїтивна взаємодія колективних прагнень фірми та ситуацій ринку	Зосереджена на творчій складовій при формуванні стратегії, що нівелює значення запланованої стратегії

\* сформовано автором на підставі узагальнення [1; 2; 3; 10; 15; 18; 19; 20]

Основна відмінність між виділеними підходами – це пріоритетність зовнішнього середовища чи внутрішнього потенціалу підприємств. Таку дилему досить чітко вирішують такі слова В. Єфремова: «Успіх буде супутником тих підприємств, чиї стратегії націлені на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не простого пристосування до нього» [9, с. 61].

Трактують стратегії доцільно аналізувати в контексті еволюції корпоративного управління. Еволюція корпоративних стратегій відбувалась таким чином (табл. 2).

**Таблиця 2. Еволюція корпоративних стратегій\***

№ з/п	Часові межі	Особливості розвитку стратегії
1	1960-70 рр.	Акцент зосереджувався на плануванні стратегії диверсифікації, яка полягала в експансії на нові ринки та сектори бізнесу, часто шляхом поглинання. В корпораціях створювались відповідні сектори планування корпоративної стратегії
2	1970-і рр..	Нестабільність та динамічність зовнішнього середовища обумовили перехід від процесу планування стратегії до процесу її створення (формування). Більше уваги приділялось не детальному менеджменту, а позиціонуванню підприємства на ринку
3	1970-80 рр.	Пошук джерела прибутковості у зовнішньому середовищі заклав основи емпіричного стратегічного аналізу в межах досліджень, які проводились Інститутом стратегічних досліджень PIMS [8, с. 34]
4	1990-і рр.	Виникнення ресурсного підходу до фірми обумовило пошук джерела прибутковості компанії у внутрішньому середовищі. Відбувся перехід від стратегій диверсифікації та вертикального розширення до стратегій вузької спеціалізації, що зосереджували увагу на динамічних компетенціях компанії
5	Початок XXI ст. – до нашого часу	Цей період ознаменувався технологічним «бумом», що обумовило розвиток стратегій стратегічних інновацій, інтелектуального потенціалу, стратегій синергії. Значна роль приділялась використанню агресивних стратегій

\*узагальнено за [2; 8; 20]

Авторське трактування стратегії є таким: система формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства. Уточнене трактування стратегії дозволило ідентифікувати такі її характерні ознаки: 1) фінансова стратегія завжди пов'язана зі стратегічним вибором; 2) мета фінансової стратегії – максимальне використання накопиченого потенціалу та його подальший розвиток; 3) будь-яка стратегія має низку ресурсних обмежень, що необхідно враховувати при її формуванні, тобто передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату; 4) фінансова стратегія пов'язана з досягненням місії підприємства та його цілями і завданнями на довгострокову перспективу, що обумовлює точність таких цілей; 5) характер стратегії часто є неформалізованим, а процес розробки стратегії – унікальним.

Зокрема, щодо розробки стратегії існують дві суперечливі позиції, які досліджуються «школою розробки», де значне значення належить аналітичному забезпеченню планування стратегії, та «школою навчання», де остання розглядається як складний організаційний процес прийняття управлінських рішень [8]. Зокрема, Г. Мінцберг [20], який є представником «школи навчання», стверджує, що існує розрив між запланованою та реалізованою стратегією, що нівелює значення планування в стратегічному менеджменті. Вважаємо, що заперечувати планування стратегії є недалекоглядним, оскільки при виникненні флуктуацій у зовнішньому середовищі вже спроектовані стратегічні плани можуть підлягати коригуванню на такі «незаплановані випадковості».

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Вивчення існуючих теоретичних підходів до поняття «стратегія», дозволяє зробити висновок про неоднозначність її трактування. Погляди науковців збігаються в тому, що це довгостроковий план дій, спрямований на покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Вважаємо, що найдоцільніше при трактуванні стратегії застосовувати комплексний підхід, який дозволяє об'єднати існуючі підходи. Виходячи з цього, під стратегією будемо розуміти: систему формалізованих і неформалізованих

управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства. Уточнене трактування стратегії дозволило ідентифікувати змістовні ознаки стратегії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з дослідженням етапів формування та реалізації стратегії та здійсненням стратегічного контролю над досягненням поставлених підприємством довгострокових цілей.

#### Author details (in Russian)

**Оценка научных подходов к трактовке сущности стратегии предприятия и ее содержательные характеристики**

Ирина Саух

Житомирский филиал Киевского института бизнеса и технологий,  
ул. Коммерческая, 2, г. Житомир, 10019, Украина

e-mail: [irina\\_saukh@ukr.net](mailto:irina_saukh@ukr.net)

к.э.н., доц., директор Житомирского филиала Киевского института бизнеса и технологий

**Аннотация.** В статье систематизированы научные подходы к трактовке сущности стратегии предприятия с целью дальнейшего ее уточнения. Определено, что стратегию целесообразно идентифицировать как систему формализованных и неформализованных управленческих решений, формируемых в пределах выбранного направления деятельности, ориентированную на достижение долгосрочных целей предприятия. Уточненная трактовка стратегии позволила сформировать ее содержательные характеристики. В статье отмечена различная целевая направленность корпоративных стратегий на выделенных этапах эволюции систем управления предприятием.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое решение, долгосрочные цели.

#### Author details (in English)

**Evaluation of scientific approaches to interpretation of enterprise strategy essence and its substantive characteristics**

Iryna Saukh

Zhytomyr branch of Kiev Institute of Business and Technology,  
2, Commerciyna str, 10019, Zhytomir, Ukraine

e-mail: [irina\\_saukh@ukr.net](mailto:irina_saukh@ukr.net)

Ph.D., Assoc. Prof., Director

**Abstract.** The scientific approaches to the interpretation of enterprise strategy essence are systematized in the article for the purpose of its further improvement. It is stressed that the strategy must be identified as a system of formalized and non-formalized managerial solutions which are formed within the boundaries of selected direction of the activity focused on reaching long-term goals of the enterprise. Detailed interpretation of the strategy allows singling out its substantial characteristics. Much attention is given to the diverse goals of corporate strategies at the marked evolution stages of enterprise management systems.

**Keywords:** strategy, strategic decision, long-range goals.

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://dx.doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.17>

### Funding

The authors received no direct funding for this research.

### Citation information

Saukh, I. (2016). Otsinka naukovykh pidkhodiv do traktuvannia sutnosti stratehii pidpriemstva ta yii zmistovni kharakterystyky [Evaluation of scientific approaches to interpretation of enterprise strategy essence and its substantive characteristics]. *Socio-Economic Problems and the State*. 14 (1), 145-151. doi:[10.14254/2223-3822.2016.14-1.17](https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.17)

## Використана література

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – Астрахань: Изд. Дом «Астраханский университет», 2009. – 200 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1998. – 480 с.
5. Вдовина И.А. Развитие системы стратегического менеджмента на предприятии: на примере пищевой промышленности Брянской области / И.А. Вдовина. – дисс. канд.эк. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2008.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Гордієнко Л.П. Стратегічний аналіз / Л.П. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.
8. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / пер. с англ., под. ред. Н. Фунтова // Р.М. Грант. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.
9. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
11. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: Монографія. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л.А. Костирко. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.
12. Путятін Ю.О. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: монографія / Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Осанова, 1999. – 488 с.
13. Сич Є.М. Стратегічний аналіз / Є. М. Сич, О.В. Пилипенко, М.С. Стасишен. – К.: Каравела, 2010. – 304 с.
14. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №4. – С. 104-107.
15. Фатхутдинов Р.В. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 1998. – 386 с.
16. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
17. Шершньова З. Стратегічне управління / З. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
18. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources [Електронний ресурс] / D. J. Collis, C. A. Montgomery. – Режим доступа: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>.
19. Grant. R. Towards a knowledge-based theory of the firm / R. Grant // Strategic management Journal. – Summer special. – Iss. 17.
20. Mintzberg H. Patterns of Strategy Formulation / H. Mintzberg // Management Science 24. – 1978.
21. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation / P. Selznick. – Harper & Row: N.Y., 1957.

## References

1. Akmaeva, R.I. (2009). *Strateghycheskyj menedzhment* [Strategic management]. Astrahan, Publishing Home «Astrahanskyy University».
2. Ansoff, I. (1989). *Strateghicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow, Progress.
3. Arutyunova, D.V. (2010). *Strateghicheskij menedzhment* [Strategic management]. Taganrog, TTI.
4. Blanc, I.A. (1998). *Slovarj-spravochnik finansovogho menedzhera* [Dictionary of Financial Manager]. Kyiv, Nika-Centr.
5. Vdovina, I.A. (2008). *Razvitie systemy strateghicheskogho menedzhmenta na predpriyatii: na primere pishhevoj promyshlennosti Brjanskoj oblasti* [Development of strategic management system in the enterprise: the case of the food industry Bryansk region]. Moscow.
6. Gerasymchuk, V.G. (2000). *Strateghichne upravlinnja pidprijemstvom. Ghrafichne modeljuvannja* [Strategic management. Graphical modeling]. Kyiv, KNEU.
7. Gordienko, L. P., Didkovska, L. G., & Yashkina, N. V. (2011). *Strateghichnyj analiz* [Strategic analysis]. Kyiv, Alerta.
8. Grant, R. M. (2008). *Sovremennyj strateghicheskij analiz* [Modern strategic analysis]. Spb, Piter.
9. Efremov, V. S. (2001). *Strateghicheskoe planirovanie v biznes-sistemakh* [Strategic Planning in business systems]. Moscow, Finpress.
10. Karloff, B. (2002). *Delovaja strateghija* [Business strategy]. Moscow, Infra-M.
11. Kostyrko, L.A. (2008). *Diagnostyka potencialu finansovo-ekonomichnoji stijkosti pidprijemstva: Monografija* [Diagnosis of potential financial and economic viability: Monograph]. Kharkiv, Factor.

12. Putyatin, Yu. O., Pushkar, O. I., & Trydid, O. M. (1999). *Finansovi mekhanizmy strategichnogho upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva: monohrafija* [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development: monograph]. Kharkiv, Osnova.
13. Sych, E. M., Pylypenko, O. V., & Stasyshen, M. S. (2010). *Strategichnyj analiz* [Strategic analysis]. Kyiv, Caravela.
14. Tulenkov, N. (1997). Kljuhevaja pozicija strategicheskogho menedzhmenta v orghanizacii [The key strategic management position in the organization]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija = Problems of the theory and practice of management*, 4, 104-107.
15. Fatchutdinov, R. V. (1998). *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Business School, Intel-SynteZ.
16. Khemel, G., Prahalad, K. (2002). *Konkuriruja za budushhee* [Competing for the Future]. Moscow, Olymp-Business.
17. Shershniova, Z. (2001). *Strategichne upravlinnja* [Strategic management]. Kyiv, KNEU.
18. Collis, D.J., & Montgomery, C.A. (2008). *Competing on Resources*. Retrieved from <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>
19. Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
20. Mintzberg, H. (1978). Patterns of Strategy Formulation. *Management Science*, 24.
21. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row: N.Y..



© 2016 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

You are free to:

Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.

You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

No additional restrictions

You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

