

Назаренко І.М.

## НАУКОВІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ, ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*В статті обґрунтовано актуальність стратегічного аспекту управління в кризових умовах господарювання. Розглянуті концептуальні підходи розвитку стратегічного менеджменту. Запропоновано авторське визначення категорії «концепція стратегічного менеджменту». Досліджено сутність концепції позиціонування, ресурсної концепції та концепції динамічних можливостей. Проведено порівняльний аналіз основних положень ресурсного та динамічного підходів до стратегічного менеджменту. Обґрунтовано застосування актуальних концепцій менеджменту в кризових умовах господарювання.*

**Ключові слова:** динамічні можливості, конкурентні переваги, концепція, ресурси, стратегія, стратегічний менеджмент.

### ВСТУП

Кризові умови розвитку економіки України та глобалізаційні процеси світової економіки вимагають реалізації кардинальних змін в менеджмент як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Складність управління на сьогодні полягає в тому, що конкуренція, як важливий механізм ринку, стає все більш актуальним питанням в ринковій економіці. Конкуренція має різні виміри. Вона може бути пов'язана з виробництвом товару з більш низькими витратами, вдосконаленням продукту і «вписуванням» його в умови специфічних сегментів, освоєнням вузьких ринкових ніш. На ці процеси можна дивитися як на позиціонування на ринку. Одночасно можна поглянути на них з іншого боку - з боку компетенцій і можливостей, якими має володіти компанія, щоб лідувати в тому чи іншому напрямку [6]. Тому для вітчизняних підприємств першочерговим завданням повинно стати питання акцентування уваги на стратегічному аспекті управління. Оскільки стратегічний менеджмент здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни, відповідно до викликів зовнішнього середовища і дозволяє досягти конкурентних переваг, що в сукупності забезпечить організації досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі [17].

Слід визнати, що будь-яка модель управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками внутрішньої структури, а також необхідний ступінь врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток [8].

Відповідно, концепція стратегічного менеджменту повинна забезпечити реалізацію ідеї

функціонування та процвітання підприємства, сформовану на основі гармонійного поєднання можливостей суб'єкта господарювання та його оточуючого зовнішнього середовища.

В економічній науці існує значна кількість теоретичних концепцій стратегічного менеджменту. Л.І. Тараш справедливо зазначає, що класичні вихідні концепції стратегічного управління не змінюються, а доповнюються новими, сучасними концепціями, основними практичними передумовами появи яких є зміна факторів, умов і меж конкуренції [15]. Щоб зрозуміти сутність, механізми реалізації та впровадження стратегічного менеджменту в управління суб'єктів господарювання, спочатку потрібно дослідити та проаналізувати наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту.

Значна кількість публікацій присвячена концепціям розвитку стратегічного менеджменту. Основні положення даних проблем викладені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Т.В. Авілова, Д.Дж. Тіс, І.А. Ігнат'єва, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська та ін. Але, в умовах сьогодення, концепції потребують вивчення та подальших досліджень з метою їх адаптації до сучасних реалій організації підприємницької діяльності.

Метою написання статті є аналіз основних концепцій стратегічного менеджменту, а також обґрунтування актуальних положень для апробації в кризових умовах.

При написанні роботи були використані наступні методи дослідження: історичний (за допомогою даного методу проводилося дослідження еволюції поглядів на концепції розвитку стратегічного менеджменту), метод аналізу та порівняння (для проведення порівняльного аналізу основних положень ресурсного та динамічного підходів стратегічного менеджменту), дедуктивний метод (запропонування пропозицій щодо перспектив розвитку концепції стратегічного менеджменту) та діалектичний метод.

© Назаренко Інна Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного аграрного університету, тел.. (050)8083875, e-mail: [innan707@rambler.ru](mailto:innan707@rambler.ru)

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою детального розуміння сутності, складових та особливостей концепцій розвитку стратегічного менеджменту, потрібно перш за все дослідити понятійний апарат та характерні особливості терміну «концепція стратегічного менеджменту».

Концепція (лат. *conceptio* — розуміння, система) — 1) сукупність поглядів, спосіб розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідна ідея їх системної теоретико-методологічної характеристики; 2) провідний задум, що визначає стратегію у здійсненні реформ, програм, планів [7].

Стратегічний менеджмент, з точки зору загального менеджменту, можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей організації, вибору стратегії її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію даних стратегій. Сутність стратегічного менеджменту полягає у формуванні уяви про ринок та вироблення загального уявлення про перспективи організації на даному ринку [3].

Узагальнений аналіз вище наведеної інформації дає змогу зробити висновок, що концепція стратегічного менеджменту — це система поглядів, керівна ідея прийняття управлінських рішень відносно формування і реалізації стратегії діяльності підприємства, яка базується на врахуванні чинників зовнішнього середовища, внутрішнього стратегічного потенціалу організації і спрямована на підвищення стійких конкурентних переваг, цінності та зростання рівня адаптації суб'єкта господарювання до непередбачуваних змін оточуючого ринкового середовища в майбутній перспективі.

Відповідно, особливостями концепції стратегічного управління є:

- поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- оцінка можливостей організації та прогнозування діяльності з урахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішнього стратегічного потенціалу;
- системний збір інформації;
- використання прогресивних інструментів та механізмів стратегічного менеджменту;
- взаємозв'язок елементів: визначення цілей, пріоритет розподілу ресурсів, способи досягнення поставлених цілей.

Проведені дослідження літературних джерел показали, що існує значна кількість концепцій розвитку стратегічного управління (менеджменту), а саме, концепція позиціонування, ресурсна концепція, концепція динамічних можливостей, концепція «підричних технологій», концепція реальних опціонів та ін.

Враховуючи справедливе твердження В.С. Катькало про те, що теорія стратегічного менеджменту сьогодні представляє собою ряд концепцій, які не завжди можуть бути взаємопов'язаними між собою [12], розвиток стратегічного менеджменту проаналізуємо з позиції трьох концептуальних підходів (ринкова концепція (позиціонування), ресурсна концепція, концепція динамічних можливостей).

Сутність ринкової концепції детально розглядається в працях професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера. Вчений вперше акцентував увагу на конкурентних перевагах, основою яких є стратегічне галузеве і ринкове положення. Основою методології М. Портера є сформульована концепція «П'яти сил». Її сутність полягає в тому, що інтенсивність конкуренції і кінцевий потенціал прибутковості в будь-якій галузі визначаються ступенем впливу п'яти основних конкурентних сил: нові конкуренти; існуючі конкуренти у галузі; компанії, які пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив клієнтів (покупці — це теж конкуренти галузі, тому що вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування, що відбувається за рахунок зниження прибутку компанії) [19].

Перевага моделі «П'яти сил» у тому, що вона дозволяє систематично досліджувати можливості та ризики зовнішнього середовища, оцінювати перспективу нових видів діяльності. Використовуючи дані аналізу, компанія може посилити свої позиції серед інших підприємств галузі [11]. Але для розуміння переваги в конкурентній боротьбі не достатньо аналізу діяльності фірми в цілому. Реальні переваги в мінімізації витрат і в диференціації потрібно знаходити в ланцюзі дій, які виконує фірма, щоб надати своїм споживачам певну цінність. М. Портер акцентує увагу на необхідності врахування складових ланцюгу створення цінностей, який складається з п'яти первинних дій (матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, виробничі процеси, матеріально-технічне забезпечення збуту, маркетинг і продажі, обслуговування) і чотирьох вторинних дій (закупівлі, розвиток технології, управління людськими ресурсами, підтримка інфраструктури фірми) [10]. Фірма досягає конкурентних переваг, коли виконуються ці стратегічні види діяльності з найменшими витратами чи вищою якістю, ніж в її конкурентів. Важливою умовою конкурентної переваги є цілісність ланцюга створення цінності [4].

Найважливішим показником, що характеризує ефективність діяльності господарюючого суб'єкта в досягненні конкурентних переваг, є монополні ренти. Фірми отримують ренти тоді, коли вони якимось чином здатні стримати конкурентні сили (або на ринках факторів виробництва, або на товарних ринках), що прагнуть звести економічні доходи до нуля. Відповідно, конкурентні стратегії спрямовані на зміну позиції конкурентів і постачальників [16].

Немає сумніву, що ринкова концепція здійснила вагомий вклад у розвиток стратегічного менеджменту, оскільки наукові праці М. Портера надали науковцям, практикам детальне розуміння поняття «конкуренція», а також сукупність ефективних методів аналізу конкуренції і методики побудови стратегії. Але в кризових умовах дана концепція втрачає свою актуальність, оскільки на сьогодні підприємство повинно бути стратегічно-орієнтованим, мати ефективний стратегічний потенціал, використовувати прогресивні технології, а також враховувати і будувати свою діяльність на задоволенні потреб різних категорій стейкхолдерів (зацікавлених осіб), в тому числі і покупців, а не розглядати їх з позиції конкурентів, як це запропоновано у моделі «П'яти сил».

В 1990-х роках активної популярності почала набувати ресурсна концепція стратегічного менеджменту. Історичною початковою основою зародження даної концепції були наукові праці Б. Вернерфельта «Ресурсна теорія фірми» та К. Прахалада, Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації», також дане питання було детально досліджено Р.М. Грантом та В.С. Катькало. Досліджувана концепція управління заснована на системі поглядів на управління, згідно з якою розробка довгострокової програми дій фірми на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу фірми (оцінки ресурсів і компетенцій фірми), з урахуванням якого вже потім підбираються найбільш оптимальні ринкові можливості для фірми [14].

Вихідними положеннями ресурсної концепції є неоднорідність компаній, унікальність кожної з них і встановлення причин унікальності - ресурси і власні можливості в організації та їх використання в рамках компанії. І як наслідок, підприємство розглядається як сукупність ресурсів та можливостей [15].

Ресурсний погляд на стратегічне управління звертає особливу увагу на створення економічної ренти на основі відмінних можливостей. Економічна рента (економічна додана вартість) - це те, що компанії заробляють поверх вартості капіталу, використаного в бізнесі. Тобто рента - це міра конкурентної переваги, а конкурентна перевага - єдиний засіб, за допомогою якого компанії можуть заробити економічну ренту на конкурентному ринку. Мета компанії - збільшити економічну ренту, а не прибуток. Компанії, які збільшують свої прибутки, а не свою економічну ренту (наприклад, за рахунок інвестицій і закупівель, в яких прибутки не покривають вартості капіталу), самі себе руйнують [9]. Відповідно, головна ідея ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна фірмам неоднорідність може бути стійкою за умови володіння унікальними ресурсами і організаційними можливостями, які є джерелами економічних рент та визначають конкурентні переваги конкретних фірм.

Важливо акцентувати увагу на тому, що до виникнення ресурсної концепції стратегія була реактивною (сутність стратегії полягала у досягненні оптимальної відповідності фірми до її специфічного зовнішнього середовища), а при виникненні даної

концепції інструмент управління трансформувався в проактивний, оскільки перед фірмами ставляться завдання випереджаючого створення та розвитку унікальних ресурсів та можливостей [4].

В.С.Катькало наголошує, що наукова своєрідність ресурсної концепції полягає у визначенні умов, при яких фірма отримує конкурентні переваги в стані економічної рівноваги та у пріоритетності організаційних, а не галузевих причин відмінностей між фірмами по показникам прибутковості [5].

Таким чином, вище викладений огляд літературних джерел щодо розвитку ресурсної концепції дає можливість зробити наступні висновки:

- для досягнення домінуючої позиції підприємства на ринку орієнтиром діяльності повинна бути власна, унікальна стратегія;
- стратегія моделюється з урахуванням власних внутрішніх ресурсів та організаційних можливостей суб'єкта господарювання;
- ресурси характеризуються неоднорідністю та унікальністю і включають всі фактори виробництва;
- організаційні можливості підприємства повинні постійно характеризуватися новизною, порівняно з конкурентами;
- сукупність організаційних можливостей та ресурсів підприємства являється джерелом економічних рент, які визначають конкурентні переваги суб'єкта господарювання;
- алгоритм прийняття стратегічних рішень включає визначення унікальних ресурсів фірми, ринків, які забезпечать отримання рент та напрямків ефективного використання отриманих рент.

Стрімкий інноваційний розвиток, актуальність інтелектуального капіталу, поширення та впровадження інформаційних технологій в економічних процесах третього тисячоліття вимагає застосування прогресивних концепцій стратегічного менеджменту. Як наслідок, з 2000 року відбувається трансформація ресурсної концепції у концепцію динамічних можливостей. Фундамент наукових основ концепції динамічних можливостей закладений творчими доробками Д. Дж. Тіса, Г. Пізано, Є. Шуєна, К. Прахалада, Р. Хамела, В.С. Катькало. Досліджуючи еволюцію становлення нової парадигми розвитку стратегічного менеджменту, доцільно наголосити на тому, що концепція динамічних можливостей є похідною від ресурсної.

Важливим етапом у пізнанні призначення досліджуваної концепції є розкриття сутності терміну «динамічні можливості».

За висловом колективу авторів Д. Дж. Тіса, Г. Пізано, Є. Шуєна, динамічні можливості – це потенціал фірми в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для відповідності швидко змінному середовищу. Динамічні можливості відображають потенціал організації в досягненні нових та інноваційних форм конкурентних переваг з урахуванням траєкторних залежностей і ринкових позицій [16]. О.Р. Верховська наголошує на тому, що при розгляді динамічних можливостей, як потенціалу організації в освоєнні нових конкурентних переваг, в умовах постійно змінного і непередбачуваного

зовнішнього середовища, потрібно враховувати, що їх поява являється результатом не тільки підприємницьких дій, але і процесів, які відбуваються в організації [2].

В науці загально визнаним є той факт, що для того, щоб зрозуміти сутність економічної категорії, потрібно детально провести дослідження терміну з різних позицій. Виходячи з наведеної точки зору, Д. Колліз пропонує розглядати ієрархію організаційних можливостей з трьох рівнів. Перший рівень - функціональний, який включає можливості, необхідні для виживання компанії і підтримки ключових бізнес-процесів. Другий рівень безпосередньо пов'язаний з динамічними можливостями, оскільки відображає ідею необхідності динамічного поліпшення організаційних бізнес-процесів. Третій рівень - креативний або підприємницький, що включає можливості, пов'язані з умінням фірми розробляти нові стратегії швидше, ніж конкуренти, шляхом розпізнання цінності різних ресурсів. Таким чином, динамічна можливість у певній функціональній області розкладається на ряд менших можливостей, необхідних для її підтримки [1].

Узагальнений аналіз наведених поглядів на динамічні можливості дає можливість виділити їх наступні особливості:

- джерелом походження динамічних можливостей являються ресурси (активи) підприємства, які не можуть бути скопійованими та повтореними конкурентами;
- динамічні можливості не являються предметом купівлі-продажу;
- динамічні можливості повинні мати відповідні можливості до змін, оскільки можуть втратити свою актуальність в умовах динамічно-змінного зовнішнього середовища [1];
- динамічні можливості забезпечують прогресивний розвиток підприємства;
- динамічні можливості сприяють оптимальному поєднанню складових потенціалу підприємства, що в свою чергу, дозволяє досягти стійких конкурентних переваг і підвищити цінність підприємства;
- розвиток динамічних можливостей потребує значних фінансових витрат та залучення інвестицій.

Коллектив авторів Д. Дж. Тіс, Г. Пізано, С. Шуєн акцентують увагу, що концепція динамічних можливостей прагне до створення цілісної аналітичної схеми, на основі якої можна як інтегрувати наявні концептуальні та емпіричні знання, так і виробляти практичні рекомендації [16].

У концепції динамічних можливостей пріоритет у досягненні конкурентних переваг надається можливостям та інтелектуальному потенціалу (знанням) менеджерів.

За твердженням А.М. Чуйкіна управління знаннями в контексті концепції динамічних можливостей в даний час - найбільш ефективна методологічна основа дослідження стратегічного потенціалу організації. Динамічні можливості фірми полягають у розпізнанні та освоєнні нових можливостей, реконфігурації знань як активів, компетенцій та комплементарних активів від більш

ефективних організаційних форм, а також у правильному розміщенні ресурсів та здійсненні стратегічного ціноутворення [18].

Абсолютно очевидно, для того, щоб зайняти домінуючу позицію на ринку підприємству необхідно капіталізувати можливості та знання працівників (менеджерів) до інноваційного розвитку. І хоча це бачення є досить неоднозначним, але, цитуючи В.Є. Раскова: «Створення і обмін знаннями являються ключовими процесами для розвитку і зберігання конкурентних переваг» [13], ми можемо констатувати, що на сучасному етапі розвитку економіки пріоритет повинен надаватися знанням в якості головного стратегічного ресурсу фірми.

Г.М. Константинов справедливо зазначає, що зростання стратегічної ролі знань пов'язано з формуванням нової соціально-економічної формації - економіки знань. У нових умовах, коли знання поширюються дуже швидко і також швидко застарівають, володіння унікальними знаннями створює конкурентні переваги лише на короткий проміжок часу. Джерелом конкурентних переваг стає здатність безперервно генерувати нові знання і на їх основі проектувати і впроваджувати інновації [6].

З метою поглиблення уявлень про концепції розвитку стратегічного менеджменту, наступним етапом проведення дослідження буде порівняльний аналіз основних положень ресурсного та динамічного підходів (ринкову концепцію враховувати не будемо, оскільки, на нашу думку, її положення дещо втрачають свою актуальність) (табл. 1) [5, 12, 16].

Базуючись на результатах проведеного порівняльного аналізу основних положень ресурсного та динамічного підходів, можемо зробити наступні висновки. В ресурсній концепції ресурсами являються матеріальні активи, а в концепції динамічних можливостей - матеріальні та нематеріальні активи. Крім того, прихильники ресурсного підходу джерелом отримання можливостей фірми вважають виробництво, а прихильники динамічного підходу - виробництво та управління. Спільною рисою двох концепцій є основоположна ідея отримання найважливішого показника діяльності підприємства - ренти, але в ресурсній концепції за основу взято наукові положення праць про ренту Д. Рікардо, а в концепції динамічних можливостей - Й. Шумпетера.

Узагальнений порівняльний аналіз основних положень досліджуваних концепцій дає можливість зробити висновок, що управління на основі концепцій динамічних можливостей пропонує більш широкий перелік ресурсів, можливостей, інструментів та механізмів досягнення конкурентних переваг суб'єктами господарювання для зайняття домінуючої позиції на ринку.

Відаючи належне науковій цінності ресурсної концепції, доцільно наголосити, що вона внесла вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту, оскільки фактично вперше поєднала процес одержання економічних рент та отримання з них конкурентних переваг з ідеєю унікальності внутрішніх організаційних механізмів створення цінності [12].

Таблиця 1 Порівняльний аналіз основних положень ресурсного та динамічного підходів стратегічного менеджменту

Критерій порівняння	Ресурсна концепція	Концепція динамічних можливостей
Тракткування терміну «ресурси»	Ресурси - це фактори виробничого процесу, вони є базовою одиницею аналізу.	Ресурси являють собою специфічні щодо фірми активи, які важко, якщо взагалі можливо імітувати. Фактори виробництва - це недиференційовані ресурси, доступні в неагрегованій формі на ринках факторів виробництва. Ресурси класифікуються на матеріальні і нематеріальні.
Тракткування терміну «можливості фірми»	Можливості фірми - це те, що фірма може зробити, поєднуючи разом певні набори ресурсів.	Організаційні можливості - це можливості, які не використовуються безпосередньо у виробничому процесі продукції, але пов'язані з умінням організації превентивно управляти розвитком факторів своєї конкурентоспроможності.
Джерела отримання конкурентних переваг підприємства	Ресурси і можливості. Сукупність ресурсів і можливостей визначають напрями стратегічного розвитку підприємства.	Симбіоз ефективного управління, унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій фірми.
Основоположна ідея	Вивчення умов, за яких ресурси генерують ренти в стані ринкової рівноваги.	Вивчення процесів акумулювання ресурсів в їх унікальні комбінації (інноваційні процеси) з метою генерування ренти.
Ракурс генерування економічних рент	Концепція робить акцент на визначенні і детальному вивченні зовнішніх умов, при яких наявні специфічні ресурси генерують ренти в стані ринкової рівноваги.	Концепція віддає перевагу внутрішнім процесам відносно нового симбіозу ресурсів, як важливого засобу ренти.

Наукові положення даної концепції є теоретичною платформою концепції динамічних можливостей. Але, глобалізаційні процеси в економіці, швидкий розвиток інформаційних технологій, формування нової моделі економіки вимагають кардинальної зміни системи управління, спрямованої на впровадження інноваційних продуктів, використання знань, як важливого стратегічного ресурсу.

У підсумку наголосимо, що враховуючи складні кризові та динамічно-змінні умови діяльності підприємств, на сьогодні стратегічний менеджмент суб'єктів господарювання повинен розвиватися в напрямі концепції динамічних можливостей. Впровадження стратегічного менеджменту, орієнтованого на динамічні можливості, сприятиме швидкому досягненню поставлених цілей, правильній

організації виробничих процесів і успішному розвитку бізнесу.

## ВИСНОВКИ

В сучасних кризових умовах господарювання підвищується роль стратегічного менеджменту. Теорія стратегічного менеджменту сформувалася еволюційно і включає ряд концепцій. З розвитком економіки відбувається вдосконалення системи управління, що впливає на трансформацію концепцій. Відповідно, перспектива досліджень не має часового діапазону і особливості практичного апробування відповідних концепцій стратегічного управління потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т. Е. К дискуссии о сущности динамических способностей / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2006. – Вып. 4. – С. 163-174.
2. Верховская О. Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями / О. Р. Верховская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2006. – Вып. 4. – С. 183-185.
3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2012. – 480 с.
4. Кат'яло В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Кат'яло. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
5. Кат'яло В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В. С. Кат'яло // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2003. – Вып. 3 (24). – С. 3-17.
6. 6. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учебное пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» / Г. Н. Константинов. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.
7. Концепція [Електронний ресурс] // Економічний енциклопедичний словник. – Режим доступу: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/3521.html>. – Назва з екрану.

8. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.
9. Новый взгляд на стратегическое управление: ресурсная теория [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cecsi.ru/coach/mgmt\\_strategic\\_resource-based.html](http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic_resource-based.html). – Назва з екрану.
10. Петрова Ю. А. Майкл Портер [Електронний ресурс] / Ю. А. Петрова, О. С. Красова. – Режим доступу: <http://coollib.com/b/106250/read>. – Назва з екрану.
11. Портер Майкл: отрасль, пять сил конкуренции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Портер\\_Майкл:\\_отрасль,\\_пять\\_сил\\_конкуренции](http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Портер_Майкл:_отрасль,_пять_сил_конкуренции). – Назва з екрану.
12. Презентация книги В.С. Катъкало «Эволюция теории стратегического управления» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2007. – Вып. 2. – С. 178-189.
13. Расков В. Е. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы / В. Е. Расков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2007. – Вып. 3. – С. 34-58.
14. Ресурсная концепция стратегического управления [Електронний ресурс] // Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам, бизнесу. – Режим доступу: <http://termin.bposd.ru/publ/17-1-0-3193>. – Назва з екрану.
15. Тараш Л. И. Стратегическое управление через призму повышения конкурентоспособности отечественных предприятий [Електронний ресурс] / Л. И. Тараш // Управління економікою: теорія та практика : зб. наук. праць. – 2009. – № 8 - Режим доступу: [http://www.iep.donetsk.ua/publish/sbor/all\\_text/12009/18.pdf](http://www.iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/12009/18.pdf). - Назва з екрану.
16. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2003. – Вып. 4 (32). – С. 133-171.
17. Трифонов В. Ю. Механизм стратегического управления на российских предприятиях [Електронний ресурс] / В. Ю. Трифонов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачова. – 2012. – № 2. – С. 213-216. - Режим доступу: [www.unn.ru/pages/vestniki\\_journals/99990193\\_West.../31.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990193_West.../31.pdf). – Назва з екрану.
18. Чуйкин А. М. Концепция динамических способностей и анализ стратегического потенциала обучающейся организации / А. М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2011. – Вып. 9. – С. 147-162.
19. Штиль Ф. Конкуренция – сила или силы конкуренции? [Електронний ресурс] / Ф. Штиль // Стратеги XXI века Business Excellence. – 2010 – № 10 - Режим доступу: [Delovoimir.kzcorp.delovoimir.kz/books/MPorter .pdf](http://Delovoimir.kzcorp.delovoimir.kz/books/MPorter.pdf). – Назва з екрану.

*Одержано 05.03.2014р.*