

УДК 338.43:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>**Желуденко К.В.**

старший викладач,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5899-3039>**Zheludenko Kristina**

Kherson State Agrarian and Economic University

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

EVOLUTION OF APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF ENTERPRISE STRATEGIES

Ефективність управління розвитком підприємства багато в чому залежить від чітко сформульованої його стратегії, впровадження якої дозволить суб'єкту господарювання зайняти стійке положення на ринку, забезпечить йому визначення ефективних напрямків в провадженні фінансово-господарської діяльності та орієнтації у можливостях і перспективах, що виникають. У статті визначено необхідність розробки стратегії підприємства, як ефективного інструменту забезпечення його конкурентоспроможності, представлено еволюцію виникнення поняття «стратегія». Автором представлено концептуальні позиції для дослідження стратегії, такі як філософська та організаційно-управлінська. Для визначення сутності стратегії, спираючись на дослідження науковців, виокремлено та проаналізовано три наукові підходи – класичний, концептуальний та комплексний. Наведено визначення вітчизняних та зарубіжних науковців поняття «стратегія», та запропоновано власне трактування.

Ключові слова: стратегія, еволюція, концепція, стратегічне управління, конкурентоспроможність, підприємства.

The effectiveness of managing the development of an enterprise largely depends on its clearly formulated strategy, the implementation of which will allow the business entity to take a stable position on the market, provide it with the determination of effective directions in the conduct of financial and economic activities and orientation in emerging opportunities and prospects. A significant part of effectively functioning companies of developed countries implement strategies in their activities. The technological, economic, competitive and socio-cultural changes characteristic of recent years have a great influence on the formation of strategies, therefore they are gradually becoming an integral part of planning the activities of Ukrainian enterprises. The theoretical and methodological basis of this study was made up of the works of domestic and foreign scientists on strategic management and the formation of enterprise strategies. The article defines the need to develop an enterprise strategy as an effective tool for ensuring its competitiveness, presents the evolution of the concept of "strategy". The first scientific schools of design, planning and positioning, the object of research of whose representatives was the theoretical basis of strategy formation, are presented. Concepts for the study of strategy, such as philosophical and organizational-managerial, are presented, and the leading research vectors of the "strategy" category are highlighted for each of them. To determine the essence of the strategy, based on the research of leading scientists, three scientific approaches – classical, conceptual and complex – were distinguished and analyzed. Differences in the definition of the concept and filling in the content of the strategy by scientists in each of the above approaches have been determined. The classical interpretation of the category "strategy" is presented and the basic concepts on which the theory of strategy is based are highlighted. The definition of the concept of "strategy" by domestic and foreign scientists is given and its interpretation is proposed.

Key words: strategy, evolution, concept, strategic management, competitiveness, enterprises.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності проблема використання стратегічного підходу в управлінні підприємствами набуває особливого значення. Стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, сприяє пошуку найкращих шляхів його діяльності, зменшує ризик прийняття помилкових рішень через неправильну інформацію про можливості суб'єкта господарювання та його зовнішнього середовища. Стратегії впроваджують свою діяльність значна частина ефективно функціонуючих компаній розвинутих країн. Характерні для останніх років технологічні, економічні, конкурентні і соціально-культурні зміни створюють великий вплив на формування стратегій, поступово вони стають невід'ємною частиною планування діяльності підприємств України. Тому з метою забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та практичних основ дефініції категорії «стратегія» присвячено наукові праці українських та зарубіжних вчених-економістів, таких як Р. Грант [23], Дж. Джонсон [18], Г. Мінсцберг [21], А.П. Міщенко [7], М. Портер [9], А. Дж. Стрікленд [24], А.А. Томпсон [24], А. Чендлер [16], З.Є. Шершньова [13] та інші. Проте багато питань щодо підходів визначення сутності стратегій підприємств залишаються недостатньо вивченими, тому існує необхідність подальших теоретичних досліджень у даному напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення концептуальних позицій та підходів для дослідження визначення сутності стратегій підприємств, як ефективного інструменту забезпечення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Термін «стратегія» запозичений з військової справи, та перекладається з грецького «strategia» як «вести військо». Це наука про закономірності та особливості війни, що вивчає саме теоретичні основи при плануванні, підготовці та проведенні військових операцій з раніше поставлених стратегічних завдань. У сфері управління поняття «стратегія» почало використовуватися з 1950-тих рр., коли важливого значення набули проблеми реакції на неочікувані трансформації у навколишньому середовищі [11, с. 126]. Вперше концепцію стратегії було сформовано у 1960-х рр. А. Чендлером та К. Ендрюсом, які, опираючись на теорії інституціоналізму, надали перші визначення основних положень стратегічного планування. Саме відтоді було започатковано стратегічне планування діяльності підприємств у ринкових умовах.

У 60-тих рр. були сформовані школи дизайну та планування, а у 80-ті роки набула розвитку школа позиціонування. Об'єктом досліджень представників цих шкіл виступала теоретична основа формування стратегії. Кожна школа мала власний підхід до трактування категорії «стратегія». Представники школи дизайну вважали, що стратегія є кінцевою метою функціонування організації, основою якої є проектування та моделювання. Науковці школи планування стверджували, що стратегія є систематичним процесом формального планування, а представники школи позиціонування вважали, що стратегія є окремою позицією підприємства на ринку [5, с. 132].

З часом, під впливом економічного розвитку суспільства, сутність категорії стратегії трансформувалася. Найбільшого поширення набули такі концептуальні позиції для дослідження стратегії, як філософська та організаційно-управлінська [10, с. 86].

За філософською концепцією, стратегія суб'єкта господарювання представляє собою сукупність принципів і правил відносин усіх зацікавлених соціальних груп, основою яких є певні цінності і переконання, та приймається ним на добровільних засадах. Дана концепція є головною мислення та при вирішенні питань з управління підприємством, окреслює розвиток у перспективі й концептуальні чинники, які відрізняють та ідентифікують суб'єкт господарювання у середовищі функціонування та підкреслюють його соціальну значущість [3]. Тобто, стратегію варто розглядати як філософію, якою керується організація.

Організаційно-управлінська концепція передбачає застосування дій, заходів та методів при провадженні стратегічної діяльності компанії [13, с. 235]. Науковцями виділено наступні провідні вектори дослідження категорії «стратегія» даної концепції. Одна група вчених схиляється до думки, що стратегію слід представляти в загальних планах, розробка яких сприяє майбутньому розвитку підприємства. У визначеннях інших стратегією вважається взаємопов'язана сукупність дій, які підприємство виконує для досягнення своєї мети, враховуючи власний ресурсний потенціал, фактори й обмеження зовнішнього середовища. Прихильники першого підходу визначають стратегією комплексний план, який сформовано, щоб здійснювати місію підприємства та організувати й досягнути її цілей [6]. Представник другого напрямку М. Мак-Дональд вважає [19], що стратегії визначають шлях, обраний, щоб досягнути мети. Е. Боуманом розглянуто стратегію у якості інституційної сфери, що визначає характер відносин організації та її середовища [15]. На думку К. Хофера і Д. Шендела, відповідність базових характеристик підприємства та його середовища виступають детермінантами стратегії [17].

Для визначення сутності стратегії доцільно виокремити три підходи – класичний, концептуальний та комплексний (рис. 1).

Представники класичного підходу прирівнюють стратегію до засобу досягнення мети суб'єкта господарювання. У наведеному підході поняття «стратегія» виступає планом або моделлю дій, оскільки науковці пов'язують визначення стратегічних цілей суб'єкта господарювання з представленням способів їх досягнення [4].

У 1962 році у науковій праці «Структура та стратегія» Альфред Чандлер стверджував, що стратегія зумовлює основні довгострокові цілі підприємства. Для того, щоб досягнути поставлених цілей, необхідно прийняти курс дій та розподілити ресурси [16]. Провівши дослідження діяльності таких підприємств як, Du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey та Sears, А. Чандлер припустив, що структура йде за стратегією, а не навпаки. Вивчаючи діяльність згаданих підприємств, А. Чандлер наводить хронологію змін стратегії, конфлікти можливостей та організаційні інновації. Він вважає, що для розуміння стратегії необхідно проаналізувати структуру, тобто кожна зміна зовнішнього середовища призводить до зміни стратегії, що відображається на розвитку організаційної структури [12, с. 68]. Поділяючи погляди А. Чандлера, Д. Куїнн [21] називає стратегію планом, який складається з організаційних цілей, політики та дій, що можна об'єднати в єдине ціле.

За визначенням, яке надали М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, стратегія – це генеральний план дій, за допомогою якого можна визначити пріоритетність стратегічних завдань, ресурсний потенціал та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей [20]. Р. Річардсон вважає, що стратегія має включати два елементи: стратегічні цілі, які передбачається досягти, та план дій, що забезпечать досягнення цілей [22, с. 3]. Наявність стратегії не означає автоматичний успіх. Часто стратегія розробляється на довгострокову перспективу, але для підприємства може бути виправданим дотримуватися короткотермінової стратегії, або мати одночасно короткотермінову та довгострокову стратегії. Р. Грант відзначає стратегію, як планування способів, за якими підприємство зможе досягнути визначеної мети. Він вважає, що стратегія забезпечує виживання та процвітання підприємства [23, с. 33]. Тобто, у класичному підході вчені розглядають стратегію, як спосіб чи процес досягнення цілей або як плановий інструмент реалізації цілей у довгостроковій перспективі.

Представляючи концептуальний підхід, науковці Г. Мінцберг, М. Портер, розуміють стратегію набором правил, за якими приймаються рішення. Важливе місце у визначенні поняття та наповненні змісту стратегії належить Г. Мінцбергу. Він вважає стратегію принципом поведінки або дотриманням певного типу поведінки. За науковцем, стратегія є сукупністю здійснюваних за певний часовий проміжок різних видів діяльності, у яких містяться внутрішні та зовнішні спостереження за подіями, з посту-



Рис. 1. Наукові підходи до визначення сутності стратегії

Джерело: [9; 16; 18; 21]

повою адаптацією до них [21]. Він запропонував розглядати стратегії у рамках п'яти компонент «5P»: план (plan), прийом або тактичний підхід (ploy), поведінкова модель (pattern of behavior), позиція по відношенню до інших (position in respect to others), перспектива (perspective). Особливістю «5P» є те, що вони представлені взаємодоповнюючими, а не взаємовиключаючими, компонентами. Науковець відзначає, що лише об'єднання в собі п'яти вказаних характеристик дозволяє стратегії виступати у якості системної характеристики. У результаті, якщо при формуванні стратегії будуть задіяні всього кілька компонентів, то вона буде носити лише частковий характер і направлена на певний аспект діяльності підприємства. Таким чином, Г. Мінцбергу вдалося вперше представити стратегію як цілісну категорію, що забезпечує управління окремими системами.

Американський науковець М. Портер пропонує визначати стратегію на основі ідеї ланцюжка цінностей, як аналіз внутрішньогосподарських процесів та взаємовідносин складових підприємства з метою визначення, яким чином додається цінність. Він розглядає стратегію як позицію підприємства відносно галузевого середовища [9].

Таким чином, концептуальний підхід відрізняється тим, що, визначаючи категорію «стратегія», акцентується увага на її всеохоплюючому характері, так як правилами передбачається вирішення проблем розвитку компанії, забезпечення збалансування її діяльності у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

У комплексному підході стратегія виступає не лише засобом досягнення цілей і виконання місії, але й програмою функціонування суб'єкта господарювання у зовніш-

ньому середовищі, визначає його взаємодію із суперниками, забезпечує задоволення потреб споживачів, утримання та підсилення власних конкурентних позицій. Отже, даний підхід передбачає стратегією підприємств більш багатофункціональної спрямованості. Так, у науковій праці Дж. Джонсон та К. Скулс пропонують розглядати стратегію у якості напрямку і масштабу дій у довготерміновому періоді, що забезпечить відповідність ресурсів підприємства мінливому ринковому середовищу. При цьому підприємство має відповідати очікуванням власників часток участі в ньому [18].

У 1971 році було представлено ключове тлумачення поняття стратегії Гарвардською бізнес-школою, яка визначила свою узагальнену позицію в праці К. Ендрюса «Концепція корпоративної стратегії». Науковець до основоположного визначення А. Чандлера додав поняття відзначної компетенції. Він стверджував, що стратегія повинна розглядатися з урахуванням взаємопов'язаних аспектів – формулювання стратегії та її впровадження. Ним запропоновано нове визначення стратегії, відповідно до якого стратегія передбачає встановлення ідеальної аналітичної мети, яку можна досягнути за наявності чотирьох складових: ринкових можливостей для діяльності підприємства; загальної компетентності та ресурсів, тобто спроможності самого підприємства діяти; власних цінностей та прагнень; підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або соціальної відповідальності підприємства за свою діяльність [14, с. 18].

Щодо вітчизняних науковців, В. Дикань визначає стратегію як шаблон логічної та послідовної поведінки, що формується свідомо або стихійно на підприємстві. Поділяючи думки попередників, він визначає стратегію генеральною програмою дій, реалізація яких сприятиме досягненню окреслених напрямків діяльності підприємств, оцінюючи їх можливості та враховуючи прогнози розвитку середовища функціонування [11, с. 126]. Науковець стверджує, що стратегія має дві складових: цілеспрямовані дії підприємства (запланована стратегія) та реакцію на розвиток подій і конкуренцію на ринку (адаптована стратегія).

Український вчений А.П. Міщенко вважає стратегію основою для зростання конкурентоспроможності підприємств, що здатна забезпечити їх сильну конкурентну позицію і сформувати таку організацію, яка шляхом удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури, змогла б провадити ефективну діяльність у жорстких умовах ринку [7].

Визначення категорії «стратегія» у праці В. Немцова та Л. Довганя передбачає трактування її як напрямку розвитку підприємств, який розробляється на довгостроковий період, та покликаний закріпити позиції, забезпечити потреби споживачів та сприяти досягненню визначених цілей. Зважаючи на те, що стратегія відрізняється тривалим часовим періодом та впровадженням інноваційних розробок, то головне її завдання полягає, на думку авторів, в забезпеченні реалізації нововведень та трансформацій в підприємстві через розподіл ресурсного забезпечення, пристосуванні до умов зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбаченні змін у діяльності [8, с. 24].

З.С. Шершньова вважає стратегію специфічним управлінським планом дій, що спрямовані на досягнення запланованих цілей. Стратегією визначається, як підприємство буде функціонувати та розвиватися на теперішній час та у майбутньому, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи будуть впроваджені для досягнення суб'єктом господарювання бажаного стану [13, с. 235].

Отже, аналізуючи праці науковців, визначаємо, що стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій на довгострокову перспективу, спрямований на закріплення положення підприємства на ринку, задоволення потреб та досягнення чітко визначеної мети, враховуючи власний ресурсний потенціал та фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Висновки. Дослідження еволюції підходів щодо визначення сутності стратегії вітчизняними та зарубіжними науковцями показує, що учені мають різні точки зору

та позиції щодо трактування даної категорії, що свідчить про її багатоаспектність та складність. Представлені погляди науковців не вичерпують всієї проблематики щодо визначення стратегії, проте можуть бути основою для наступних досліджень щодо її економічної сутності та процесу розробки, враховуючи інтереси і потреби суб'єктів господарювання. Класичне трактування категорії «стратегія» визначає її як загальний напрям дій, що спрямовані на забезпечення перспективного розвитку підприємства шляхом отримання конкурентних переваг та досягнення успішної діяльності.

У розглянутих підходах до змістовного наповнення та визначення поняття «стратегія», можна виокремити базові концепції, на яких заснована теорія стратегії: орієнтація на довгострокову перспективу; врахування можливостей ресурсів підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища; чітко визначений напрям, що сприяє досягненню певних цілей та поставлених завдань; наявність альтернативних шляхів розвитку підприємства у разі зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ; послідовність певних етапів, за допомогою яких досягаються зазначені цілі; завдання та мета діяльності підприємства, а також методи та способи досягнення завдань, що реалізуються у вигляді складання планів та відповідних програм дій. Одна з важливих умов успішної діяльності суб'єктів господарювання в ринковому середовищі полягає в обґрунтуванні стратегій на всіх рівнях управління з урахуванням даних базових концепцій, на яких заснована теорія стратегії.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства, Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.
3. Козак Л.В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 6. С. 110–116.
4. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1 (22). С. 267–272. URL: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/56019/6/> (дата звернення: 06.02.2024).
5. Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття «стратегія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134.
6. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. Суми : Університетська книга, 2012. 432 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ «УВПК «ЕКСОД», 2001. 559 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
10. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С. 86–93.
11. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
12. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.
13. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
14. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971. 325 p.
15. Bowman E. Epistemology, Corporate Strategy and Academe, Sloan Management Review, 1974.
16. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
17. Hofer C. Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co. 1978.
18. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. Exploring corporate strategy Prentice Hall, 1997. 873 p.
19. McDonald M. Advanced Marketing Planning Advanced Marketing Planning. Cranfield School of Management, 1998.
20. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Harper & Row, 1988, 777 p.

21. Mintzberg H., Quinn J. Br., Ghoshal S. *The Strategy Process*. Prentice Hall, 1995. 985 p.
22. Richardson R., Thompson M. *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London. : Institute of Personnel and Development, 1999. 253 p.
23. Robert M. Grant *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Pub., 2008. 482 p.
24. Thompson A.J., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1984.

References:

1. Balabanova L. V., Kholod V. V. (2006) *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurento-spromozhnistiu pidpriemstv* [Strategic marketing management of enterprise competitiveness]. Kyiv: VD «Profesional». (in Ukrainian)
2. Kovtun O. I. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Lviv: Novyi Svit. (in Ukrainian)
3. Kozak L. V. (2011) Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii silskohospodarskykh pidpriemstv [Conceptual approaches to the formation of strategies of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 110–116.
4. Kravchenko O. V. (2007) Poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva [The concept of enterprise development strategy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 1 (22), pp. 267–272. Available at: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56019/6/> (accessed February 6, 2024).
5. Lypych L. H., Hrytsiuk N. O. (2013) Pidkhody do vyznachennia poniattia «stratehii» [Approaches to defining the concept of "strategy"]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 8, pp. 131–134.
6. Bilovodska O. A. (ed.) (2012) *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom* [Mechanism of strategic management of innovative development]: monohrafiia. Sumy : Universytetska knyha, 432 p. (in Ukrainian)
7. Mishchenko A. P. (2004) *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 336 p. (in Ukrainian)
8. Nemtsov V. D., Dovhan L. Ie. (2001) *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: TOV «UVPK «EKSOD», 559 p. (in Ukrainian)
9. Porter M. (1998) *Stratehiia konkurentsii : metodyka analizu haluzei i dialnosti konkurentiv* [Competition strategy: a method of analyzing industries and activities of competitors]. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
10. Smoleniuk P.S. (2012) Obhruntuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv [Justification of the competitive strategy of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3 (29), pp. 86–93.
11. Dykan V.L. (2013) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 272 p. (in Ukrainian)
12. Shvindina H. O. (2016) Evoliutsiia pidkhodiv do identyfikatsii zmistu stratehii [Evolution of approaches to identification of strategy content]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3, pp. 66–77.
13. Shershnova Z. Ie. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
14. Andrews K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones. Irwin : Homewood, 325 p.
15. Bowman E. (1974) *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, Sloan Management Review.
16. Chandler A. (1990) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 465 p.
17. Hofer C. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co.
18. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (1997) *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 873 p.
19. McDonald M. (1998) *Advanced Marketing Planning*. Cranfield School of Management.
20. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin (1988) *Management*. Harper & Row, 777 p.
21. Mintzberg H., Quinn J. Br., Ghoshal S. (1995) *The Strategy Process*. Prentice Hall, 985 p.
22. Richardson R., Thompson M. (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development, 253 p.
23. Robert M. Grant (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Pub., 482 p.
24. Thompson A. J., Strickland A. J. (1984) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications.