

**Ліпич Л.Г.**

доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет

**Хілуха О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський університет бізнесу та права

**Кушнір М.А.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Український католицький університет

**Lipych Lubov**

Lutsk National Technical University

**Khilukha Oksana**

Lviv University of Business and Law

**Kushnir Myroslava**

Ukrainian Catholic University

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК БАГАТОВИМІРНИЙ ПРОСТІР ПАРАДОКСІВ

### STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT AS A MULTIDIMENSIONAL SPACE OF PARADOXES

*Очікуванням стратегічного управління підприємства є намагання вибрати найкращу стратегію. Обґрунтовано, що парадокс стратегії полягає у тому, що подібна або навіть однакова стратегія, добре спланована та ефективно реалізована, може принести підприємству як успіх, так і невдачу. Примирення суперечностей у бізнесі є фундаментальною навичкою та проявом креативності (менеджмент як мистецтво). У статті представлено приклади стратегічних парадоксів, з якими стикається керівництво підприємств під час прийняття ключових стратегічних рішень, пов'язаних із розвитком. Доведено, що дуалізм парадоксів дає змогу побудувати теоретичний багатовимірний простір усіх можливих стратегій. Стверджується, що багатовимірний простір стратегічних парадоксів постійно розширюється. Установлено, що теорія стратегічного управління повинна постійно вирішувати свій основний парадокс: використання базових принципів (наука) та створення нових рішень (мистецтво).*

**Ключові слова:** багатовекторність, парадоксальність, стратегія, стратегічні парадокси, креативність управління, майстерність управління, наука управління.

*Ожиданием стратегического управления предприятия является попытка выбрать наилучшую стратегию. Обосновано, что парадокс стратегии состоит в том, что подобная или даже одинаковая, хорошо спланированная и эффективно реализованная стратегия может принести предприятию как успех, так и неудачу. Примирение противоречий в бизнесе является фундаментальным навыком и проявлением креативности (менеджмент как искусство). В статье представлены примеры стратегических парадоксов, с которыми сталкивается руководство предприятий при принятии ключевых стратегических решений, связанных с развитием. Доказано, что дуализм парадоксов позволяет построить теоретическое многомерное пространство всех возможных стратегий. Утверждается, что многомерное пространство стратегических парадоксов постоянно расширяется. Установлено, что теория стратегического управления должна постоянно решать свой основной парадокс: использование базовых принципов (наука) и создание новых решений (искусство).*

**Ключевые слова:** многовекторность, парадоксальность, стратегия, стратегические парадоксы, креативность управления, мастерство управления, наука управления.

*The expectation of strategic management of the enterprise is an attempt to choose the best strategy. It is established that there are no optimal strategies developed earlier and implemented later. An effective strategy is one that inspires and charges employees with energy: by implementing it, they make it successful. We find out if and to what extent the strategy is successful ex post, after its implementation. A fundamental common feature of successful enterprises is the ability to manage multivectority and paradox. It is substantiated that the paradox of the strategy is that a similar or even the same strategy, well planned and effectively implemented, can bring the company both success and failure. That is, strategies with the best chances of success also carry a high risk of failure. The paradox combines contradictions and is an expression of a cognitive attitude that rejects reductionism, which simplifies reality. Reconciliation of contradictions in business is a fundamental skill and a manifestation of creativity (management as an art). The ability to adaptively search for the ideal balance is called ambidexterity, in the effective use of diametrically different options. The article presents examples of strategic paradoxes faced by the management of enterprises in making key strategic decisions related to development. It is proved that the dualism of paradoxes allows to construct a theoretical multidimensional space of all possible strategies. It includes all completed and implemented strategies, as well as those that have not yet been implemented. The number of possible strategies in such a*

*space is approaching infinity. The introduction of new business models and new strategies can be considered the effect of studying the multidimensional space of strategies. Each new technical or organizational invention may be accompanied by an expansion of this space by adding a new, unknown dimension. It is argued that the multidimensional space of strategic paradoxes is constantly expanding. It is established that the theory of strategic management must constantly solve its main paradox: the use of basic principles (science) and the creation of new solutions (art).*

**Key words:** *multivectority, paradoxicality, strategic, strategic paradoxes, creativity of management, skill of management, science of management.*

**Постановка проблеми.** Управління – це прикладна наука, в якій домінуючим чинником є ефективність досягнення намічених цілей. Управлінські знання еволюціонують із розвитком цивілізації, зокрема з розвитком технологій, що значною мірою визначають організаційні форми діяльності підприємств. Не зменшуючи значення менеджменту як академічної дисципліни, слід підкреслити, що триває дискусія щодо сутності самого управління. Багато авторів трактують менеджмент як поєднання знань та мистецтва [1; 2]. На думку Х. Мінцберга [2, с. 29], оскільки Ф. Тейлор називав свою концепцію раціоналізації праці науковим методом, «ми вважаємо, що Святий Грааль управління полягає у науковості та професіоналізмі». Безсумнівно, робота Тейлора мала великий вплив на промисловість США та Європи. Багато підприємств, застосовуючи її принципи, досягли підвищення ефективності. Однак після багатьох десятиліть «пошуку Святого Грааля» настав момент сказати, що управління – це не наука чи професія, а практична діяльність, якій можна навчитися переважно з досвіду і яка міцно закладена в контексті. [...] Успішне управління є [...] більшою мірою мистецтво, і воно покладається, в першу чергу, на майстерність. Мистецтво – це поле розуміння, бачень, як правило, інтуїтивних. Майстерність базується на навчанні через досвід для пошуку рішень реальних проблем» [2, с. 27]. Поняття управління як практичної діяльності було представлено Х. Мінцбергом у вигляді трикутника, вершинами якого є мистецтво, майстерність та наука. Мистецтво є джерелом ідей і має інтегруючу силу. Еволюційне вдосконалення може відбуватися завдяки майстерності, набутому досвіду, повторенням та рутині. З іншого боку, наука наводить порядок шляхом систематичного аналізу, заснованого на знаннях, і, перш за все, прагне встановити причинно-наслідкові зв'язки та сформулювати правила поведінки. Поведінка кожного менеджера унікальна, зумовлена специфікою певного моменту і конкретного середовища. Тому управлінські рішення, які є правильними в конкретній ситуації, за інших обставин можуть бути абсолютно неефективними. Не існує такого поняття, як «найкращий метод управління». Метод, що використовується, залежить від ситуації [2, с. 28–29]. У професії менеджера інтуїція, досвід, креативність та здатність синтезувати факти та використовувати можливості важливіші, ніж у професії інженера чи лікаря. Важко собі уявити хорошого конструктора чи хірурга, який не закінчив би спеціалізованого університету. З іншого боку, ми часто захоплюємося менеджерами, які не провели жодного дня в школі менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі західноєвропейські вчені, як Шендел, Хатте, Котлер. На думку вчених, під стратегічним управлінням слід розуміти «процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам» [3]. Дещо інше бачення стратегічного управління запропонував Хіггенс, під яким він розуміє «процес управління з метою реалізації головної місії організації за допомогою управління її взаємодією з її оточенням». Окремі теоретичні уточнення щодо розуміння стратегічного управління також зроблено такими вченими, як Пірс та Робертсон. На їхню думку, поняття «стратегічне управління» включає набір рішень та дій із формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягнути конкретних цілей організації [4]. Особливу увагу у цьому сенсі слід приділити підходу А. Чандлера, у межах якого йому вдалося розробити модель стратегій диверсифікації та розвитку з ідентифікацією переліку форм відносин між стратегією організації та її організаційною структурою. Ученим обґрунтовано думку про те, що вибір стратегії традиційно передують створенню адекватної їй організаційної структури [5]. А. Чандлер – один із перших, хто сформулював визначення понять «стратегія» та «структура». Він стверджував, що «теза про те, що різні організаційні форми є результатом різних моделей розвитку, може бути сформульована більш чітко, якщо планування і реалізація такого розвитку будуть розумітися як стратегія, тоді організаційна форма, розроблена для адміністративного управління такими видами діяльності та ресурсами, являє собою структуру» [6]. У такому контексті стратегія визначається вченим як «встановлення основних довгострокових цілей і завдань розвитку організаційної структури та відповідне вироблення програми дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей», що вказує на певну методологічну досконалість дослідницького підходу А. Чандлера.

Не менш важлива роль у становленні методології стратегічного управління належить К. Ендрюсу. Його підхід до визначення стратегічного управління відрізняється певною методологічною новизною стосовно того, що вперше стратегія розглядається як важливий інструмент забезпечення організаційної єдності персоналу в межах конкретного структурного об'єднання [7].

У межах аналізу сучасних західноєвропейських підходів до визначення сутності стратегічного управ-

ління слід відзначити розробки дослідників «школи проектування». Більшість учених даної школи дотримувалася дихотомії в розумінні сутності концепції, що зводилася до формулювання переліку дій, який має слугувати концептуальній меті розвитку організації та процесуальній меті, спрямованій на безпосередню реалізацію стратегії [8].

Отже, не існує єдиного загально визнаного визначення стратегічного управління, але серед дослідників існує загальна згода щодо того, чим воно займається. Р. Наг, Д.С. Гамбрик і М.Я. Чен [9] сформулювали консенсусне визначення, яке враховує різноманітні погляди, школи та підходи. Таким чином, стратегічне управління має справу з важливими обдуманими та проаналізованими ініціативами, запропонованими радами директорів від імені їхніх власників, щодо використання наявних ресурсів для розширення можливостей компанії у зовнішньому середовищі, а отже, і для поліпшення її роботи.

**Мета статті** полягає у представленні специфіки та складності стратегічного управління через систему парадоксів.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія підприємства – це інструмент комунікації. Стратеги підприємства, тобто члени ради на чолі з її президентом, повинні бути впевнені, що зацікавлені сторони знають мету організації та спосіб її реалізації. Безперечно, менеджери, торгові представники та працівники повинні знати стратегію. Окрім того, її повинні знати акціонери, постачальники, клієнти та інші партнери. Місцева влада також повинна знати, наприклад, масштаб інвестицій, а місцеві громади – наскільки це вплине на якість їхнього життя. Звичайно, не всі деталі стратегії потребують або повинні бути відомі всім зацікавленим сторонам однаковою мірою.

Очікуванням стратегічного управління підприємства є намагання вибрати найкращу стратегію. Очевидно, питання полягає у тому, як визначити, що стратегія є найкращою. На нашу думку, найкраща стратегія забезпечує досягнення цілей правління, яке, своєю чергою, представляє інтереси власників. Отже, найкраща стратегія – та, яка найбільш ефективно відповідає цілям власників. Метою сотень мільйонів малих сімейних підприємств у всіх країнах є, перш за все, забезпечення гідного рівня життя. Однак у сучасному світі вирішальним чинником розвитку є великі міжнародні корпорації. У цьому разі їхньою першочерговою метою є збільшення вартості вкладеного капіталу, що можливе лише тоді, коли вартість акцій даної компанії зростає швидше, ніж вартість акцій інших компаній. Своєю чергою, темпи зростання акцій є продуктом принаймні трьох основних складників: збільшення чистого прибутку на акцію (EPS), розміру компанії, що визначається ринковими частками (або вартістю продажів), а також довірою акціонерів до правління, яка зможе забезпечити прибутковість у майбутньому.

Слід пам'ятати, що не існує універсальних і вічних стратегій. Історія бізнесу останніх десятиліть свід-

чить, що в одній і тій самій сфері, на одних і тих самих ринках підприємства, використовуючи різні стратегії, успішно працюють. Не існує оптимальних стратегій, розроблених раніше, а реалізованих потім. Ефективною стратегією є та, яка надихає, заряджає працівників енергією: вони реалізують її, роблячи її успішною [8, с. 116]. Ми з'ясуємо, чи і наскільки стратегія є успішною *ex post*, після її впровадження.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкретному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами, диференціації, фокусування [10]. Відповідно до цієї класифікації, можна виділити три основні конкурентні підходи до розроблення конкурентної стратегії: прагнення стати виробником із низькими витратами (*cost leadership*); досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, показники діяльності, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність (*diferentiation*); концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців (*focusing strategy*).

Ці стратегії вимагають від підприємств різних навичок та ресурсів. За постійного використання вони призводять до успіху. Найбільша роздрібна мережа США Wal-Mart, заснована Семюелем Волтоном, в якій працює понад 2 млн працівників, від моменту свого заснування в 1960-х роках використовує стратегію лідерства за витратами. Цю ж стратегію використовують засновники дисконтних мереж: К. Альбрехт (мережа Aldi) та Д. Шварц (мережі Lidl і Kaufland). Французька компанія LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), що спеціалізується на продажі предметів розкоші, а її засновник Б. Арно є другим найбагатшим французом (Forbes 2020), використовує стратегію диверсифікації. Доречним прикладом використання стратегії фокусування є компанія Ryanair, яка виходила на ринок, на якому вже були успішні конкуренти. Ryanair запропонували квитки на авіаперельоти за рекордно низькими цінами на літаках, які вже попередньо використовувалися і не були надто великими. Перельоти здійснювалися лише в межах США, що не потребувало великих витрат на паливо. Це зацікавило пасажирів, які раніше користувалися іншими видами транспорту. Орієнтація на інший сегмент споживачів допомогла компанії досягти успіху.

Стратегічний менеджмент – це сфера управління, в якій креативність менеджменту підприємства має вирішальне значення. Історія бізнесу XX ст. показує, що відносно стабільні успіхи досягли ті компанії, які були піонерами впровадження нових бізнес-моделей (наприклад, Ford, General Motors, Dell, Walmart, Apple, Amazon) або нових технологій (наприклад, General Electric, IBM, Kodak, Apple, Microsoft, Nokia). У компанії-піонерів швидко знаходилися свої послідовники, які часто перевершували їх (наприклад, Dell

у 90-х роках випередила IBM і Apple, а через декілька десятиліть років була переможена HP). У кожній галузі діяльності ми маємо справу з ефектом імітації найкращих технічних чи організаційних рішень. Бізнес нічим не відрізняється. Тому можна говорити про бізнес-моду на імітації найкращих практик. Таким чином, поширюються стратегічні концепції, включаючи бізнес-модель та технічні винаходи.

Т.Я. Петерс та Р.Х. Уотермен [11] на основі досліджень найкращих американських корпорацій дійшли висновку, що основоположною спільною рисою успішних підприємств є здатність управляти багатовекторністю та парадоксальністю. Це, безсумнівно, оригінальне та новаторське твердження, яке не відповідає існуючим поглядам на управління, зокрема стратегічне.

Термін «парадокс» походить від грецького слова *paradoxos* (несподіваний, неймовірний, дивний). Парадоксом називаємо формулювання, яке спочатку здається неправдоподібним або безглуздим, оснований на поєднанні двох елементів, які здаються взаємовиключними та несумісними згідно із загально визнаними переконаннями. Прикладом суперечливих (парадоксальних) дій може бути сентенція, що приписується древнім римлянам: «Хочеш миру – готуйся до війни» (лат. *Si vis pacem, para bellum*). Сьогодні ця сентенція є основною доктриною оборонного стримування, прийнятою державами – членами НАТО. Своєю чергою, у давньокитайській дуалістичній філософії існувала концепція про взаємодію протилежних сил *інь* та *ян* [12].

Джек та Сюзі Велч [13, с. 84] стверджують, що парадокс тісно пов'язаний з управлінням бізнесом. Наприклад, менеджер повинен поєднати короткострокове управління з реалізацією довгострокових цілей. За словами сім'ї Велч, робота будь-якого керівника – збалансувати ці суперечливі цілі. Великі транснаціональні компанії є потужними двигунами економічного розвитку, вони дають роботу сотням мільйонів людей, створюють нові технології, сприяють поліпшенню умов життя, але водночас використовують непропорційно велику кількість світових невідновлюваних ресурсів. Водночас вони генерують інновації, що зменшують споживання сировини та зменшують викиди забруднюючих речовин. Отже, корпорації є джерелом як деградації природи, так і рішенням для протидії їй.

М.Р. Рейнор зазначає, що парадокс стратегії полягає у тому, що подібна або навіть однакова стратегія, добре спланована та ефективно реалізована, може принести підприємству як великий успіх, так і вражаючу невдачу. Тобто стратегії з найбільшими шансами на успіх також несуть високий ризик невдачі [14].

Парадокси стосуються суперечностей, які впливають на поведінку підприємств, супроводжують рішення менеджерів або спричинені стратегіями підприємств. Парадокс поєднує суперечності й є виразом когнітивного ставлення, що відкидає редукціонізм, який надто спрощує реальність. У бізнесі ми говоримо про напру-

женість між двома суперечностями (поглядами, концепціями чи рішеннями). Примирення є фундаментальною навичкою та проявом креативності (менеджмент як мистецтво). Здатність адаптивно шукати ідеальний баланс отримала назву амбідекстерності, тобто ефективного використання діаметрально різних опцій. Історія бізнесу останніх десятиліть показує, що в одній і тій самій галузі, в той самий час і на тих самих ринках компанії успішно працюють, використовуючи різні стратегії. Тому немає оптимальної стратегії, розробленої раніше, а реалізованої потім. Консалтингові компанії, які започаткували стратегічну консалтингову діяльність (наприклад, Boston Consulting Group, McKinsey, Booz Allen Hamilton), намагаються перевершити одна одну, вигадуючи нові стратегічні концепції, такі як аутсорсинг, управління вартістю, управління проектами тощо. Коли Китай став фабрикою світу завдяки своїм низьким витратам, аутсорсинг здавався вічним, але є багато свідчень того, що початку другого десятиліття ХХІ ст. бізнес-мода на аутсорсинг минає і компанії повертають виробництво на вітчизняні ринки. Безсумнівно, аутсорсинг не зникне, але перестане панувати.

Вище ми говорили, що управління – це поєднання теорії, практики та мистецтва. У стратегічному управлінні особливо важливі елементи практики та мистецтва. Знання, досвід та інтуїція менеджерів є основою для створення ефективних бізнес-стратегій. Успіху в бізнесі, навіть в одній і тій самій галузі, можна досягти різними способами. Кожна конкурентна перевага тимчасова. Це пов'язано з різними причинами: конкуренти імітують новатора, інший новатор з'являється з новим винаходом чи бізнес-моделлю, і, нарешті, середовище постійно змінюється. Парадокси у стратегічному управлінні неминучі через вищенаведене представлення управління як поєднання мистецтв, практики і науки. Багато компаній мали успіх, оскільки порушили загальноприйняті схеми управління. Таким чином, можна говорити про ренту «творчого руйнування» у стратегічному управлінні. Хорошим прикладом цього є південнокорейський Samsung Electronics, який зміцнив свої позиції завдяки гібридній системі управління [15]. Ця система базується на вмілому поєднанні двох різних культур управління: східної та західної. Samsung поєднала дві несумісні системи цінностей: прагнення Заходу до досконалостей в організації, винагороджуючи працівників за досягнення незалежно від віку, східна традиція – повага до старших працівників.

У табл. 1 представлено приклади стратегічних парадоксів, з якими зустрічається керівництво компанії під час прийняття ключових стратегічних рішень, пов'язаних із розвитком. Звичайно, це не вичерпує всіх можливих стратегічних парадоксів, з якими стикаються управлінські ради в бізнес-реаліях.

Дуалізм парадоксів дає змогу побудувати теоретичний багатовимірний простір усіх можливих стратегій. Для прикладу, у таблиці простір буде 10-мірним. Він включає всі завершені та реалізовані стратегії, а також ті, які досі не були реалізовані. Кількість мож-

Приклади вибраних стратегічних парадоксів

	Стратегічні напрями		
1	Реалізація основної мети підприємств	Короткостроковий період (ріст вартості акцій акціонерів)	Довгостроковий період (збільшення цінності для зацікавлених сторін)
2	Стратегічне мислення	Аналітичне (логіка)	Інтуїтивне (креативне)
3	Стратегічне мислення	Експлорація (розвідка)	Експлуатація
4	Стратегічні зміни	Револьюційні (жорстокі)	Еволюційні (поступові)
5	Стратегічні рішення	Централізація	Децентралізація
6	Стратегічні рішення	Спеціалізація	Диверсифікація
7	Стратегічні рішення	Лідерство за витратами	Фокусування
8	Стратегічні рішення	Екстенсивний розвиток	Інтенсивний розвиток
9	Реалізація стратегії	Вільна адаптація	Виконавча дисципліна
10	Реалізація стратегічних рішень	Конкуренція	Кооперація

ливих стратегій у такому просторі наближається до нескінченності.

Упровадження нових бізнес-моделей та нових стратегій можна вважати ефектом дослідження багатовимірного простору стратегій. Більше того, кожен новий, значний технічний (вакцина проти COVID-19) або організаційний (спосіб автоматизованої оцінки тендерних пропозицій) винахід може супроводжуватися розширенням цього простору, додавши новий, поки невідомий вимір. Наприклад, винахід Інтернету ввів цифровізацію економічної діяльності. Тобто можна стверджувати, що багатовимірний простір стратегічних парадоксів постійно розширюється. Кожне підприємство реалізує свою унікальну стратегію навіть тоді, коли багато конкурентів працюють на одному ринку та в одній сфері. Ця неоднорідність зумовлена різноманітністю ресурсів, включаючи людські, і перш за все харизматичністю засновника, який, як правило, є головним стратегом компанії. Дж. Велч у своїх автобіографічних книгах неодноразово підкреслював, що основною роллю президента компанії є управління цінностями організації. Вищезгадані Пітерс та Уотермен [11] зазначають, що майже кожна успішна компанія створювалася сильним лідером. Успішним компаніям притаманна корпоративна культура, основана на цінностях та практичній діяльності цих великих лідерів. Ось чому ці цінності зберігаються навіть через десятки років після відходу засновника. Торгова мережа Wal-Mart, заснована Семюелем Уолтоном у 1962 р., є найкращою ілюстрацією вищезазначеного. У згаданому вище багатовимірному просторі можливих стратегій є підприємства, що не шукають золотої середини, а вибирають одну з альтернатив.

Загальновизнано, що чим вищий рівень управління, тим більше менеджерів покладається на інтуїцію [16]. Цього вимагає специфіка стратегічних рішень (стратегічне планування, поглинання, організаційні зміни, маркетинг, людські ресурси, дослідження нових продуктів тощо). Переважна більшість цих рішень є одноразовими та унікальними.

**Висновки.** Від стратегічного управління очікують визначення найкращої стратегії: для певного підприємства, у певний час та в конкретних економічних умовах. Однак не існує поняття «найкращий метод управління». В управлінні не існує універсальних правил. Кожна реальна проблема є унікальною, має кілька рішень, які швидко застарівають. Історія бізнесу останніх десятиліть показує, що підприємства, які використовують різні стратегії, успішно працюють в одній галузі і на одних і тих самих ринках.

Парадокси повинні розв'язуватися кожним підприємством, використовуючи індивідуальні когнітивні методи управління. На них важко встановити жорсткі норми. Досвід успішних компаній показує, що у цій сфері інтуїція (досвід і талант) відіграє більшу роль, аніж використання теоретичних зразків. Тобто недоцільно рекомендувати підприємству використовувати конкретну стратегію з набору існуючих. Багато успішних бізнес-моделей та революційних винаходів були створені всупереч думці експертів та загальноприйнятій практиці. Упровадження нових бізнес-моделей та нових стратегій можна назвати ефектом відкриття (дослідження) багатовимірного простору стратегії. Кожен новий важливий технічний винахід може розширити цей простір, додавши новий, невідомий досі вимір.

Отже, можна зробити висновок, що багатовимірний простір стратегічних парадоксів постійно розширюється. Стратегічне управління полягає у вирішенні парадоксів, тому слід прагнути зробити процедури вирішення цих парадоксів більш об'єктивними. Зростаюча кількість публікацій із застосування поведінкової економіки у стратегічному менеджменті породжує нову якість. Тобто можна очікувати, що подальші публікації сприятимуть зміцненню нормативної основи стратегічного управління. Теорія стратегічного управління повинна постійно вирішувати свій основний парадокс: використання базових принципів (наука) та створення нових рішень (мистецтво).

#### Список літератури:

1. Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.

2. Mintzberg H. Zarządzanie, Ofcyna aWolters Kluwer business, Warszawa. 2012.
3. The art of the long view. New York. Doubleday, 2001. 450 p.
4. Strategic Management: Consept and Cases. University ofAlabama, Business Publication Inc. 4-th ed. Plano, Texas, 1987. 345 p.
5. Чандлер А. Видимая рука: управленческая революция в американском бизнесе. Москва, 2006. 327 с.
6. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства. Москва : Прогресс, 2008. 511 с.
7. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Irwin. Chicago, 2007. 570 p.
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Free Press. New York, 1998.
9. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J. What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Denition of the Field. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. № 9. P. 935–955.
10. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
11. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies, Harper & Row, New York, 1982.
12. Лукьянов А.Е. Становление философии на Востоке. Древний Китай и Индия. Москва, 1989. URL: [http://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofi/istorija\\_vostochnaja/lukjanov\\_a\\_e\\_stanovlenie\\_filosofii\\_na\\_vostoke\\_drevnij\\_kitaj\\_i\\_indija\\_1989/14-1-0-1800](http://platona.net/load/knigi_po_filosofi/istorija_vostochnaja/lukjanov_a_e_stanovlenie_filosofii_na_vostoke_drevnij_kitaj_i_indija_1989/14-1-0-1800) (дата звернення: 06.05.2021).
13. Велч Д., Велч С. Переможець. Київ : Наш Формат, 2017. С. 84.
14. Рейнор М.Э. Стратегический парадокс. Москва : Юрайт, 2009. С. 19.
15. Khanna T., Song J., Lee K. The Paradox of Samsung Rise. *Harvard Business Review*. July-August. 2011. P. 142–147.
16. Hayashi A.M. When to Trust Your Gut. *Harvard Business Review*. February. 2001.

#### References:

1. Griffin R.W. (2005) Podstawy zarzadzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. (in Poland)
2. Mintzberg H. (2012) Zarządzanie, Ofcyna aWolters Kluwer business, Warszawa. (in Poland)
3. The art of the long view (2001). New York. Doubleday. 450 p. (in English)
4. Strategic Management: Consept and Cases. (1987) University ofAlabama, Business Publication Inc. 4-th ed. Plano. 345 p. (in English)
5. Chandler A. (2006) Vidimaya ruka: upravlencheskaya revolyutsiya v amerikanskom biznese [The Visible Hand: The Management Revolution in American Business]. Moskva. 327 p. (in Russian)
6. Chandler A. (2008) Strategiya i struktura: razdelyi s istorii promyshlennogo proizvodstva [Strategy and structure: sections from the history of industrial production]. Moskva. Progress. 511 p. (in Russian)
7. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. (2007). Irwin. Chicago, 2007. (in English)
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.(1998) Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Free Press, New York. (in English)
9. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J. (2007) What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Denition of the Field. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 9. (in English)
10. Porter M. (1998) Stratehiia konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy: Methods of analysis of industries and competitors] Kyiv. Osnovy. 390 p. (in Ukrainian)
11. Peters T.J., Waterman R.H. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies, Harper & Row, New York. (in English)
12. Lukyanov A.E. (1989) Stanovlenie filosofii na Vostoke. Drevniy Kitay i Indiya [ Formation of philosophy in the East. Ancient China and India]. Moskow. Available at: [http://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofi/istorija\\_vostochnaja/lukjanov\\_a\\_e\\_stanovlenie\\_filosofii\\_na\\_vostoke\\_drevnij\\_kitaj\\_i\\_indija\\_1989/14-1-0-1800](http://platona.net/load/knigi_po_filosofi/istorija_vostochnaja/lukjanov_a_e_stanovlenie_filosofii_na_vostoke_drevnij_kitaj_i_indija_1989/14-1-0-1800) (accessed 06 May 2021). (in Russian)
13. Velch D., Velch S. (2017) Peremozhets [Winner]. Kyiv. Nash Format. 2017. 264 p. (in Ukrainian)
14. Reynor M. E. (2009) Strategicheskii paradox [Strategic paradox]. Moskva. Yurayt. P. 19. (in Russian)
15. Khanna T., Song J., Lee K. (2011) The Paradox of Samsung Rise, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 142–147. (in English)
16. Hayashi A.M. (2001) When to Trust Your Gut, *Harvard Business Review*, February. (in English)