

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 005.31:005.52:005.74;
JEL L20, M20

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5910>

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ І МОДЕЛІ)

Любов Ліпич¹, Оксана Хілуха², Мирослава Кушнір³, Ірина Волинець⁴

¹Луцький національний технічний університет
43000 Луцьк, вул. Львівська, 75
e-mail: lipuch_liubov@lutsk-ntu.com.ua

²Львівський університет бізнесу та права
79021 Львів, вул. Кульпарківська, 99

³Український католицький університет
79011 Львів, вул. Іл. Свенціцького, 17

⁴Волинський національний університет імені Лесі Українки
43025 Луцьк, вул. Винниченка, 28
e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua

Анотація. В умовах мінливості середовища та необхідності блискавичної реакції на будь-які зміни підвищуються вимоги до стратегічного вибору підприємства. Термін «стратегічний вибір» розуміється науковцями двоюко. У широкому розумінні він трактується відповідно до сутності та логіки процесу прийняття рішень та умов ведення бізнесу. З іншої точки зору – це результат процесу, тобто остаточно реалізоване стратегічне рішення. У статті зазначено, що процесний підхід до сутності стратегічного вибору передбачає його розгляд як певної послідовності фаз (етапів) прийняття рішень. Такий підхід дозволяє ототожнювати його з ходом процесу прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано, що основною направленістю стратегічного вибору при результативному підході є стратегічні цілі, що визначають наміри і відображають сенс існування підприємства. Доведено, що стратегічний вибір здійснюється на корпоративному, бізнес та функціональному рівнях.

Ключові слова: стратегічний вибір, процесний підхід, результативний підхід, детермінованість, свобода вибору, фази (етапи) процесу стратегічного вибору, стратегічні цілі.

Постановка проблеми. В умовах завершення спадної хвилі 5-го технологічного укладу підприємствами активно ведеться пошук стратегічних напрямів виживання і розвитку. Тобто сьогодні відмітною рисою стратегічного управління є необхідність процесу його здійснення в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості

середовища та необхідності блискавичної реакції на будь-які зміни. Невід'ємною характеристикою такого управління є наявність множини можливих рішень проблемних ситуацій, альтернатив розвитку подій і результатів рішень, що ставлять підприємства перед вибором наступного кроку.

У таких жорстких умовах підвищуються вимоги до стратегічного вибору підприємства для сфери стратегічного менеджменту. Тому виникла потреба в проведенні термінологічного аналізу існуючих визначень, що став би основою для формування теоретико-прикладних засад стратегічного вибору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основа для досліджень стратегічного вибору становлять праці засновників і найбільш видатних розробників стратегічного менеджменту: І. Ансоффа [19], К. Баумана [21], Р. Лінча [10], М. Портера [20], Д. Фолкнера [21], Ч. Хіла [7], М. Шиллінг [7]. Проблема стратегічного вибору підприємств присвячено роботи таких учених, як К. Айзенхардт [1], О'Браян [11], М. Збарацький [1], Е. Гаррісон [2], Л. Гребіняк [16], В. Джойс [16], М. Пелтзе [2], Х. Олдріч [15], Т. Уілен [9], Дж. Чайлд [14], О. Чупир [8], Дж. Хундер [9], Я. Ямантаєва [8].

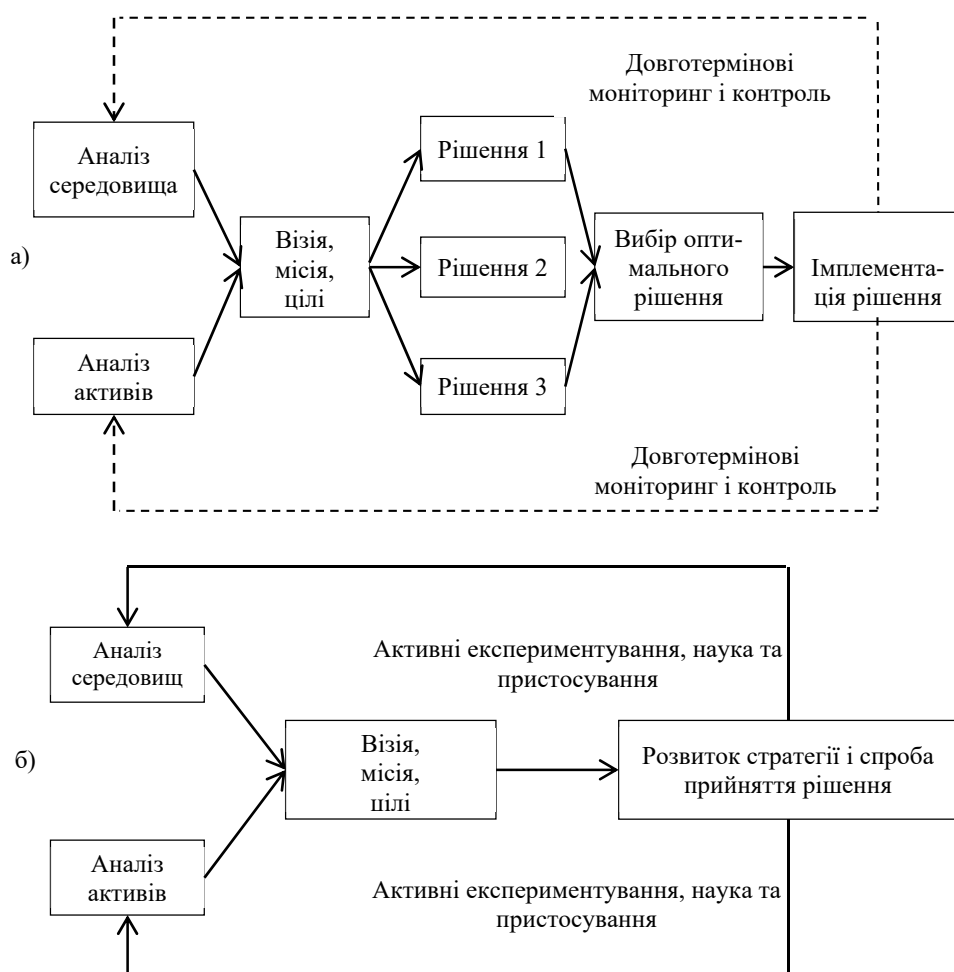
Постановка завдання (формулювання цілей статті). Метою статті є аналіз та узагальнення думок науковців щодо ідентифікації підходів до означення поняття «стратегічний вибір».

Вклад основного матеріалу дослідження. Аналіз літератури з цього питання показує, що стратегічний вибір не є новим поняттям [1, 2, 3, 4]. Тим не менше інтерес до цієї теми не знижується [5, 6, 7, 8]. Беручи до уваги наукові напрацювання, що стосуються процесу прийняття рішень, термін «стратегічний вибір» (ang. strategic choice) розуміється дослідниками двояко. У широкому розумінні (sensu largo) він трактується відповідно до сутності та логіки процесу прийняття рішень та умов ведення бізнесу. З іншої точки зору (sensu stricte), це результат процесу, тобто остаточно реалізоване стратегічне рішення (ang. strategic decision).

Процесний підхід до прийняття сутності стратегічного вибору передбачає його розгляд як певної послідовності фаз (етапів) прийняття рішень. Такий підхід дозволяє ототожнювати його з «цілим» ходом процесу прийняття стратегічних рішень [1, 3, 5, 6, 8, 9, 10]. Крім його ототожнення з послідовністю етапів прийняття рішень, його ототожнюють з такими поняттями, як: система стратегічного планування (ang. strategic planning system), процес розробки стратегії (ang. strategy development process) та процес стратегічного розвитку (ang. strategic development process) [11, с. 900]. Однак загально-визнано, що стратегічний вибір займає центральне місце в процесі стратегічного управління, яке реалізується шляхом їх здійснення [12, с. 1638].

Як стверджує міжнародна енциклопедія – International Encyclopedia of Organization Studies [13, с. 1462], стратегічний вибір як процес вперше був представлений Джоном Чайлдом (John Child) у 1972 р., який пояснював його стосовно осіб, які згідно покладених на них повноважень, готують та приймають рішення щодо стратегічних напрямів діяльності підприємства. Науковець сприймав стратегічний вибір як результат індивідуальних та колективних ініціатив, що здійснюються в межах внутрішніх та зовнішніх організаційних зв'язків. Відповідно до логіки вченого (особа, яка приймає рішення, не залежна від середовища), існує взаємозв'язок підприємство-середовище та припущення, що віпменеджмент визначає розвиток організації [14, с. 45-46]. Інше трактування стратегічного вибору дає Х. Е. Олдріч (H. E. Aldrich) [15, с. 160], який переконує, що це середовище визначає раціональність стратегічного вибору (детермінованість середовища), і лише найсильніші бізнес-одиниці мають право вільного вибору через низьку мобільність структур в домінуючій коаліції. Це два крайні

підходи до сутності стратегічного вибору. Їх приміряє концепція Л. Г. Гребіняка та В. Ф. Джойса (L. G. Hrebiniaka і W. F. Joyce'a) [16, с. 339], яка за інтенсивністю та рівнем впливу на прийняття рішень ідентифікує два чинники – детермінованість та свобода вибору. Це не єдині теоретичні напрацювання, що зосереджують увагу на процесному підході до стратегічного вибору, але загалом література з цього питання акцентує увагу на двох основних аспектах ходу протікання процесу стратегічного вибору: прескриптивному (свідомому), що полягає у прийнятті раціонального та логічного рішення шляхом поетапного розкладання проблеми на різні компоненти та емергентному (несвідомому), що супроводжується постійним навчанням, нагромадженням знань, досвіду та емоційного заангажування тих, хто приймає рішення, тобто збільшенням їх прихильності до прийнятого напрямку руху та появи таким чином перевірених шаблонів. Обидва підходи до ходу протікання процесу стратегічного вибору доповнюють один одного, виокремлюючи типові фази цього процесу. Моделі Р. Лінча (R. Lynch) наочно показують розподіл основних фаз та хід процесу стратегічного вибору (рис. 1).



**Рис. 1. Підходи до вибору стратегічного розвитку підприємства:
а) прескритивний підхід; б) емергентний підхід**

Джерело: [10]

Наукові статті містять також інші пропозиції щодо процесу стратегічного вибору. Наприклад Е. Ф. Гаррісон та М. А. Пелтьє (E. F. Harrison і M. A. Pelletier) [2, с. 54] виокремлюють такі його фази: постановка цілей та стратегічні люки, пошук варіантів вибору, порівняння та оцінка альтернативних варіантів, безпосередній вибір – прийняття рішення. Інший набір етапів запропонували Т.Л. Уїлен та Дж. Д. Хундер (T.L. Wheelen та J.D. Hunger) [9, с. 27-29]: оцінка актуальних чинників впливу, аналіз середовища, оцінка зовнішніх умов діяльності, оцінка внутрішніх умов діяльності, стратегічний аналіз, аналіз альтернативних варіантів рішень, оцінка та вибір найкращої стратегії.

Український учений О. М. Чупир зазначає, що прийняття стратегічного вибору складається з таких етапів [8]:

1. Формулювання проблеми, мети: виявлення та усвідомлення проблеми; перевірка, відбір та аналіз інформації, чітке та остаточне формулювання проблеми.
2. Пропозиції щодо можливих варіантів рішень: відбір критеріїв оцінки варіантів; відбір варіантів рішень; оцінка наслідків варіантів з урахуванням критеріїв оцінки.
3. Прийняття рішення: заходи, терміни, ресурсне забезпечення та відповідальна особа.
4. Реалізація рішення: доведення рішення до виконавців (роз'яснення, пропаганда, навчання); контроль за виконанням; внесення коректив; підведення підсумків і накопичення досвіду.

Незалежно від поєднання фаз процесу стратегічного вибору, слід підкреслити, що існує потреба в інтегрованому підході до цього процесу, який дозволить створити більше креативних варіантів та відповісти на сучасні стратегічні завдання. Це пов'язано з важливістю відповідного коригування стратегічного вибору, зробленого з урахуванням умов діяльності сучасних економічних суб'єктів. Що стосується підприємств, то неможливо уявити раціональне управління без аналітичних інструментів та експериментів.

Результативний підхід до стратегічного вибору. Незважаючи на багатий науковий доробок у стратегічному управлінні, існують розбіжності в поглядах учених щодо того, коли рішення слід вважати стратегічним. Одностайною є думка дослідників, щодо найважливіших атрибутів, котрі дозволяють відрізнити стратегічний вибір (у значенні *stricte* стратегічне рішення), від інших видів вибору. До них належать: необхідність залучати значні ресурси (кошти); високий рівень невизначеності і, як наслідок, високий ризик; відсутність рутини та повторюваності; незворотність та довго строковість наслідків; високий рівень незалежності осіб, що приймають рішення (частіше груп, ніж окремих осіб); рішення, прийняті на вищому рівні управління, впливають на все підприємство (персонал, процеси та структуру); зміни (модифікації) умов ведення бізнесу, економічної діяльності, спричиняють конкретні матеріальні, фінансові та організаційні зміни, визначаючи майбутні успіхи підприємства, тобто фактично його виживання та зростання [1, 2, 6, 8].

Основною направленістю стратегічного вибору є стратегічні цілі, що визначають наміри і відображають сенс існування підприємства, а також є результатом його конкретних потреб. Вони характеризуються тривалим часовим горизонтом та особливим значенням для розвитку підприємства. Визначення цілей є критичним кроком у

процесі стратегічного управління, що допомагає підприємству: (1) належним чином розподілити ресурси, (2) досягти загального розуміння пріоритетів, (3) делегувати обов'язки та (4) визначити відповідальних за результати [17, с. 96-97]. Підприємства можуть переслідувати різні цілі одночасно, вони кількісно різноманітні та багатогранні. Їх зміст враховує бажаний стан, конкретні межі, яких має досягнути підприємство в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах. Розрізняють цілі, що стосуються ринкової вартості підприємства, вартості для зацікавлених сторін, вартості для клієнта, грошового потоку та прибутку, що гарантують фінансову стійкість, фінансову безпеку, довіру акціонерів та інших зацікавлених сторін. Окрім цілей, що охоплюють аспекти, пов'язані із соціальною відповідальністю, існують також цілі, пов'язані зі створенням так званої спільної цінності (ang. Creating Shared Value). Все частіше підкреслюється вплив цієї концепції на діяльність підприємств у стратегічній перспективі [18, с. 87]. Однак це не означає, що підприємства відходять від цілей екології, корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, корпоративного управління та поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей. Дослідження останніх років показують, що підприємства переосмислюють свої стратегічні цілі через зміни в зовнішньому середовищі. Вони вказують на те, що пріоритетом підприємств залишаються експансивні цілі, тобто зростання частки ринку, зростання прибутку, зростання вартості та зростання розміру підприємства, частіше, ніж стратегічні цілі у галузі гармонійного розвитку та безпеки, що порушують стабільність та змушують змінювати існуючі стратегічні позиції.

Іншою напругою стратегічного вибору є рішення щодо розвитку, які стосуються всієї корпорації, тобто вибір стратегії, яку в літературі часто називають стратегією компанії, стратегією розвитку, загальною, базовою стратегією тощо. Цей вибір включає найважливіші стратегічні напрямки та способи розвитку. Напрямки розвитку стосуються вибору сфери діяльності шляхом визначення продукту та ринку. Загальноживаною є модифікована пропозиція І. Ансоффа [19], спричинена динамічними змінами умов функціонування сучасних підприємств. Оригінальна ідея загального напрямку розвитку, що охоплює проникнення на ринок (підтримка досягнутих позицій на діючому ринку з тим самим товаром), розробку товару (для задоволення потреб конкретної групи споживачів та зосередження на впровадженні нових функцій / послуг для них), розвиток ринку (що спеціалізується на конкретних продуктах і зосереджується на пропонуванні їх постійно новим групам клієнтів) та диверсифікація (диверсифікація діяльності, вихід на нові напрямки бізнесу ринку, з новими клієнтами та продуктами), була розширена імплементацією стратегії пом'якшення (стратегія відмови від деяких ринків, стратегія зменшення кількості товарів, стратегія ліквідації товарної лінійки тощо).

Інтегральною частиною стратегічного вибору є вибір ресурсів, їх архітектури та методу забезпечення ними. Розрізняють два шляхи розвитку – внутрішній та зовнішній, які можуть використовуватися окремо та одночасно. Внутрішній розвиток передбачає розширення потенціалу підприємства на основі власних ресурсів, а зовнішній – приєднання (поглинання), злиття та партнерські зв'язки з іншими суб'єктами. Відповідно до національних стандартів злиття означає об'єднання підприємств з метою створення нової юридичної особи або приєднання підприємства до головного. В результаті злиття власники або акціонери можуть здійснювати контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств. Це дозволяє розподіляти ризики і вигоди. При цьому жодна сторона не є покушцем. В результаті злиття припиняється діяльність двох або декількох юридичних осіб (ліквідація), а їхні майнові права та обов'язки

переходять до правонаступника, тобто до новоствореного підприємства. Якщо ж йдеться про приєднання, то це припинення діяльності юридичної особи одного підприємства і передача належних йому майнових прав та обов'язків іншому підприємству (правонаступнику). В такій ситуації майнові права і обов'язки концентруються на балансі підприємства, яке вже функціонувало до моменту приєднання.

Партнерські зв'язки, що реалізують себе через ділові контакти – це, з одного боку, форма організації спільної діяльності фізичних і юридичних осіб на основі договору про регулювання участі у загальних витратах, розподілі прибутку, поділі майна; з іншого боку – процес співпраці фірм, компаній, підприємств, підтверджений відповідним договором, протоколом про корпоративне партнерство. Розрізняють такі форми співробітництва: виробнича кооперація, проектне фінансування, управління за контрактом, підрядне виробництво, спільне підприємництво, бартерні операції, комерційна триангуляція, зустрічне постачання, комерційний трансферт, франчайзинг, стратегічний аутсорсинг, довгострокові контракти (з постачальниками, оптовиками, дистриб'юторами, роздрібними торговцями), спільні підприємства.

Ще одним напрямом стратегічного вибору підприємств є рішення, що приймаються на рівні бізнес-структур (рівень наступний за корпоративним). Ця стратегія визначає спосіб конкуренції в окремих сферах бізнесу у вибраних секторах або на вибраних ринках. До основних, загальних стратегій конкуренції за М. Е. Портером належать: стратегія лідерства на основі зниження витрат (цін) (досягнення найнижчих витрат порівняно з конкурентами; з іншого боку, ця стратегія може знижувати інші показники конкурентоспроможності: якість виготовлення окремих елементів, відповідний рівень сервісу тощо), стратегія диференціації (передбачає використання елементів унікальності у виробництві та маркетингу продуктів, які мають цінність для споживачів). Ця додаткова цінність, яку не мають продукти конкуруючих підприємств, дозволяє фірмі-виробнику отримувати надбавку, яка являє собою різницю між ціною, яку призначає виробник, та середньою ціною у галузі, стратегія фокусування (полягає у отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на вузькому сегменті ринку). Вибір такої стратегії залежить від спроможності підприємства обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб. Для того, щоб досягти бажаного стратегічного становища, менеджери повинні перш за все піти на стратегічний компроміс – зробити вибір між стратегією конкурування за витратами (цінами), запропонувати диверсифікацію чи фокусування [20].

Зрозуміло, що внаслідок зростаючого рівня конкуренції багато підприємств використовують гібридну стратегію, яка поєднує в собі елементи лідерства за витратами, стратегію диверсифікації чи фокусування з метою пропонування продукції для широкої та вузької групи покупців. Умови гіперконкуренції ускладнюють пошук стійкої конкурентної переваги. На основі класичних базових стратегій Портера Кліфф Бауман і Ріхард Д'Авеня запропонували так званий «стратегічний годинник», в якому наочно показали основні конкурентні стратегії підприємств, розширивши їх від трьох до восьми. Стратегії, запропоновані в даній моделі, базуються на принципі: підприємства досягають конкурентної переваги, забезпечуючи своїх споживачів продуктом більш високої доданої усвідомленої цінності або більш низької ціни (рис. 2).

Кожна стрілка на цьому годиннику показує на ту чи іншу стратегію. А саме:

1. «Без надмірностей» (низька ціна-низька усвідомлена додана цінність) – ця стратегія придатна тільки для груп споживачів, які вразливі до ціни. Підприємства як правило не шукають конкурентів в цьому вимірі. Це ринок уцінених товарів. Єдиний

спосіб конкурувати – це збільшувати обсяги продажу. Це товари низької якості, але ціна настільки приваблива, що споживача можна переконати хоча б раз купити їх.

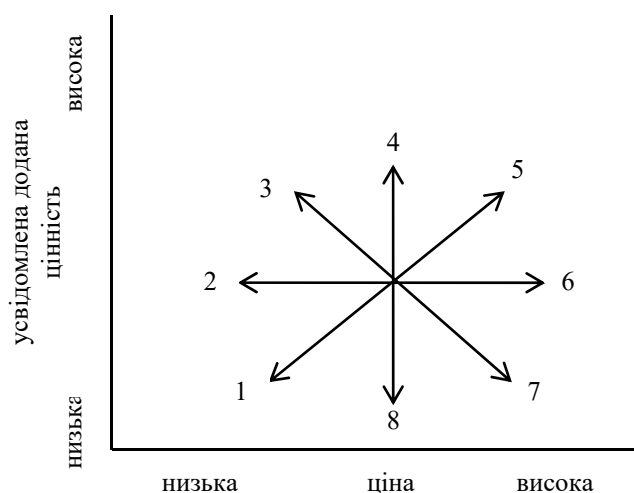


Рис. 2. Модель стратегічного годинника за К. Бауманом

Джерело: [21]

2. Низька ціна-стандартна усвідомлена додана цінність. Підприємства конкурують за встановлення цін нижчих, ніж у конкурентів, що пропонують товари та / або послуги зі схожим рівнем переваг. Небезпека цінової війни і низького прибутку. Щоб бути лідером у цьому сегменті, потрібно мати собівартість нижчу, ніж конкуренти.

3. Гібридна стратегія (поміркована ціна-поміркована усвідомлена додана цінність). Пропонування продуктів та / або послуг за нижчою ціною, ніж конкуренти. Низькі витрати і одночасно висока усвідомлена додана цінність. Це супроводжується лояльністю клієнтів. Прикладом підприємств, що використовують цю стратегію є дискаунтерні універмаги.

4. Стратегія диференціації (висока усвідомлена додана цінність). Підприємства пропонують або високу ціну і навіть при незначних обсягах продажів утримують свою частку ринку. Або пропонують низьку ціну і збільшують ринкову частку. Брендинг важлива складова цієї стратегії, бо підтримує імідж випуску якісних товарів. Nike гарантує високу якість та преміум ціни. Reebok – це також висока якість, але помірковані ціни.

5. Сфокусована диференціація (висока ціна-висока усвідомлена додана цінність). Усвідомлена додана цінність за ціною вищою, ніж у конкурентів спрямована на обрану цільову групу. Чітко визначені ключові ринки і висока рентабельність забезпечують успіх таким компаніям як Gucci, Amani, Rolls Royce.

6. Висока ціна-стандартна усвідомлена додана цінність. Деколи підприємства підвищують ціну не змінюючи усвідомленої доданої цінності. Доходи ростуть, якщо конкуренти не використають цієї ж стратегії. Небезпека втратити ринкову частку. Це короткострокова стратегія. З часом необхідно або знижувати ціну, або підвищувати усвідомлену додану цінність.

7. Висока ціна-низька усвідомлена додана цінність. Це класична стратегія підприємства монополіста, яке не турбується про підвищення усвідомленої доданої цінності, бо споживач купить і такий товар. На щастя ринкових умовах підприємства монополісти швидко зникають.

8. Низька ціна-стандартна усвідомлена додана цінність. Підприємства, що будуть дотримуватися цієї стратегії втрачатимуть ринкову частку [21, 22].

Ще одним напрямом стратегічного вибору є вибір, пов'язаний з прийняттям рішення щодо географічного району, в якому підприємство планує працювати (зосереджених проведення заходів на невеликій території – місцевому чи регіональному рівні; загальнодержавному, міжнародному чи глобальному). Результати досліджень, проведених в Україні, свідчать про те, що підприємства охоче розширюють географічний простір своєї діяльності та намагаються вийти на міжнародні ринки. На додаток до вищезазначеної моделі стратегічного вибору, відповідно до ієрархічних рівнів підприємства, вибір може також стосуватися окремих напрямів діяльності (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, організація та управління) та функціональних підрозділів. Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегічний вибір здійснюється на таких рівнях: корпоративному, бізнес-структур та функціональному.

Висновки та перспектива подальших досліджень. Стратегічний вибір є непростим, повинен спиратись на міцні аргументи та допомагати у досягненні бажаних для підприємства результатів. Для того, щоб стратегічні рішення менеджерів були успішними, науковці-економісти повинні створити теоретичний фундамент, а також практичні рекомендації з формування стратегії підприємства.

Зауважимо, що концептуальні та методологічні засади прийняття стратегічних рішень ще недостатньо висвітлені та вимагають досліджень. Механізм системи стратегічного вибору потребує формування алгоритму, що дасть змогу відстежити основні етапи формування стратегічного вибору. Це що повинно полегшити роботу управлінців у процесі формування стратегії підприємства.

Список використаних джерел

1. Eisenhardt K. M., Zbaracki M. J. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*. 1992. P. 17-37.
2. Harrison E. F., Pelletier M. A. A paradigm for strategic decision success. *Management Decision*. 1995. Vol. 33(7). P. 53-59. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740010317469> (дата звернення 05.01.2021).
3. Papadakis V. M., Lioukas S., Chambers D. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and context. *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. P. 115-147. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5) (дата звернення 10.01.2021).
4. Shrivastava P., Grant J. H. Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Processes. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6. P. 97-113. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060202> (дата звернення 05.01.2021).
5. Elbanna S., Thanos I., Papadakis V. Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*. 2014. Vol. 7(3). P. 226-250. URL: DOI: 10.1108/JSMA-02-2014-0013 (дата звернення 05.01.2021).
6. Thywissen C. Divestiture decisions: conceptualization through a strategic decision-making lens. *Management Review Quarterly*. Vol. 65(2). P. 69-112. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-014-0108-6> (дата звернення 05.01.2021).
7. Hill C. W. L., Jones D. R., Schilling M. A. Strategic Management – Theory (11th Edition). Kanada. 2015.

8. Чупир О. М., Ямантаєва Я. А. Основні елементи процесу стратегічного управління розвитком підприємства з урахування потенціалу підприємства та мінливих факторів макро- та мікросередовища. *Науковий вісник будівництва*. 2009. Вип. 53. С. 283-294.
9. Wheelen T. L., Hunger J. D. *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability* (13th Edition). Nowy Jork. 2012.
10. Lynch R. *Strategic Management* (7th Edition). Wielka Brytania. 2015.
11. O'Brien F. A. On the roles of OR/MS practitioners in supporting strategy. *Journal of the Operational Research Society*. 2015. Vol. 66. P. 202-218. URL: <https://doi.org/10.1057/jors.2013.130> (дата звернення 10.01.2021).
12. Ghemawat P., Levinthal D. Choice Interactions and Business Strategy. *Management Science*. 2008. Vol. 54(9). P. 1638-1651. URL: 10.2139/ssrn.353661 (дата звернення 05.01.2021).
13. Clegg S., Bailey J. R. *International Encyclopedia of Organization Studies*. USA. 2007.
14. Child J. Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*. 1997. Vol. 18(1). P. 43-76. URL: <https://doi.org/10.1177/017084069701800104> (дата звернення 05.01.2021).
15. Aldrich H. E. *Organizations and Environments*. USA. Stanford University Press. 1979.
16. Hrebiniak L. G., Joyce W. F. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*. 1989. Vol. 30(3). P. 336-349.
17. Hitt M. A., Black J. S., Porter, L. W. *Management*. USA. 2012.
18. Carroll A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frame-works. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44. P. 87-96. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002> (дата звернення 10.01.2021).
19. Ansoff H. I. *Implanting Strategic Management*. New York. Prentice-Hall. 1990.
20. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997. 390 с.
21. Faulkner D., Bowman C. *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall. 1995.
22. Richard D'Aveni. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*. Free Press, 1995.

References

1. Eisenhardt K. M., Zbaracki M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 17-37 [in English].
2. Harrison E. F., Pelletier M. A. (1995). A paradigm for strategic decision success. *Management Decision*, 33(7), 53-59. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740010317469> (retrieved: 05.01.2021) [in English].
3. Papadakis V. M., Lioukas S., Chambers D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115-147. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5) (retrieved: 10.01.2021) [in English].
4. Shrivastava P., Grant J. H. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Processes. *Strategic Management Journal*, 6, 97-113. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060202> (retrieved: 05.01.2021) [in English].
5. Elbanna S., Thanos I., Papadakis V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 226-250. URL: DOI: 10.1108/JSMA-02-2014-0013 (retrieved: 05.01.2021) [in English].
6. Thywissen C. Divestiture decisions: conceptualization through a strategic decision-making lens. *Management Review Quarterly*, 65(2), 69-112. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-014-0108-6> (retrieved: 05.01.2021) [in English].
7. Hill C. W. L., Jones D. R., Schilling M. A. (2015). *Strategic Management – Theory* (11th Edition). Kanada [in English].

8. Chupyr O. M., Yamantaieva Ya. A. (2009). Osnovni elementy protsesu stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva z urakhuvannia potentsialu pidpriemstva ta minlyvykh faktoriv makro- ta mikroseredovishcha [The main elements of the strategic management of enterprise development with regard to potential businesses and changing macro and micro factors]. *Naukovyi visnyk budivnytstva*, 53, 283-294 [in Ukrainian].
9. Wheelen T. L., Hunger J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability* (13th Edition). Nowy Jork [in English].
10. Lynch R. *Strategic Management* (7th Edition) (2015). Wielka Brytania [in English].
11. O'Brien F. A. (2015). On the roles of OR/MS practitioners in supporting strategy. *Journal of the Operational Research Society*, 66, 202-218. URL: <https://doi.org/10.1057/jors.2013.130> (retrieved: 10.01.2021) [in English].
12. Ghemawat P., Levinthal D. (2008). Choice Interactions and Business Strategy. *Management Science*, 54(9), 1638-1651. URL: 10.2139/ssrn.353661 (retrieved: 05.01.2021) [in English].
13. Clegg S., Bailey J. R. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*. USA. SAGE Publications [in English].
14. Child J. (1997). Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76. URL: <https://doi.org/10.1177/017084069701800104> (retrieved: 05.01.2021) [in English].
15. Aldrich H. E. (1979). *Organizations and Environments*. USA. Stanford University Press [in English].
16. Hrebiniak L. G., Joyce W. F. (1989). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349 [in English].
17. Hitt M. A., Black J. S., Porter, L. W. (2012). *Management*. USA [in English].
18. Carroll A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002> (retrieved: 10.01.2021) [in English].
19. Ansoff H. I. (1990). *Implanting Strategic Management*. New York. Prentice-Hall.
20. Porter M. (1997). *Stratehiia konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition strategy: Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyiv. 390 p. [in Ukrainian].
21. Faulkner D., Bowman C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall [in English].
22. Richard D'Aveni (1995). *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*. Free Press [in English].

STRATEGIC CHOICE IN MANAGEMENT DECISIONS (THEORETICAL APPROACHES AND MODELS)

Lubov Lipych¹, Oksana Khilukha², Myroslava Kushnir³, Iryna Volynets⁴

¹Lutsk National Technical University, 43025 Lutsk, st. Lvivska, 75
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

²Lviv University of Business and Law, 79021 Lviv, st. Kulparkivska, 99

³Ukrainian Catholic University. 79011, Lviv, st. I. Svientsitskohu, 17

⁴Lesya Ukrainka Volyn National University. 43025, Lutsk, st. Vynnychenko, 28
e-mail: Iryna.Volynets@vnu.edu.ua

Abstract. Given the variability of the environment and the need for a lightning reaction to any changes, the requirements for strategic choice of the enterprise increase. Therefore,

there is a need for a terminological analysis of definitions, which would be the basis for the formation of theoretical and applied principles of strategic choice.

The aim of the article is to analyze and summarize the views of scientists on the identification of approaches to the definition of strategic choice.

Taking into account scientific developments related to the decision-making process, the term strategic choice is understood by scientists in two ways. In the sense of *sensu largo*, it is interpreted in accordance with the essence and logic of the decision-making process and the conditions of doing business. From another *sensu stricto* point of view, it is the result of a process, is a finally implemented strategic decision.

The article states that the process approach to the essence of strategic choice involves its consideration as a sequence of phases (stages) of decision-making. This approach allows to identify it with the course of the strategic decision-making process. In general, the literature on this issue focuses on two main aspects of the process of strategic choice: prescriptive, which is to make a rational and logical decision by gradually decomposing the problem into different components, and emergent, accompanied by constant learning, knowledge, experience and emotional engagement, decision-makers, is by increasing their commitment to the accepted direction of development and the emergence of thus tested patterns. Both approaches to strategic choice complement each other, distinguishing typical phases of this process.

It is substantiated that the main direction of strategic choice in an effective approach are strategic goals that determine the intentions and reflect the meaning of the enterprise. They are characterized by a long time horizon and special significance for the development of the enterprise. Defining goals is a critical step in the process of strategic management, which helps the company: properly allocate resources, achieve a common understanding of priorities, delegate responsibilities and identify those responsible for the results. It is proved that strategic choice is made at the corporate, business and functional levels.

Making a strategic choice is not easy, it must be based on strong arguments and helps achieve the desired results for the company.

Keywords: strategic choice, process approach, effective approach, determinism, freedom of choice, phases (stages) of strategic choice process, strategic goals.

Стаття надійшла до редколегії 22.09.2020

Прийнята до друку 29.12.2020