

УДК 658:65.011.3

Кондрацька Л. П.

Тернопільський національний економічний університет

## ОБГРУНТУВАННЯ НАУКОВИХ КРОКІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ EMERGENT STRATEGIES У КОНТЕКСТІ ПЕРЕВАГ ТА РИЗИКІВ

Визначено та аргументовано необхідність теоретичного узагальнення та формалізації наукових кроків до використання emergent strategies в умовах конкурентного середовища сучасного стратегічного менеджменту. **Ключові слова:** emergent strategy, емерджентність, емерджентна концепція стратегічного управління, менеджмент знань, розвиток підприємства, стратегічний процес, стратегічний менеджмент, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Незаперечною позитивною ознакою сучасного етапу суспільного розвитку України є посилення уваги науковців, підприємців та пересічних громадян до проблем формування та досягнення стратегічних пріоритетів, розробки стратегій розвитку. Це засвідчує завершення етапу спонтанної суспільної динаміки який був значною мірою хаотичним, знаходився під визначальним впливом різноспрямованих ситуативних чинників зовнішнього і внутрішнього походження. Така еволюція стала можливою насамперед завдяки формуванню (яке триває й надалі) відносно стійких суспільно-політичних та економічних груп і прошарків, зацікавлених у стабільності та прогнозованості економіко-правового середовища як передумови довгострокового планування їх власного розвитку. Паралельно відбулося зміцнення інститутів держави, посилилася її здатність до здійснення послідовної політики, зростає розгалуженість інструментальної бази економічної політики. На такому сприятливому ґрунті за останнє десятиліття в Україні було розроблено низку стратегічних документів високого рівня.

Однією з визначальних ознак пізнавальної та практичної цінності будь-якої з галузей знань є її готовність та спроможність до забезпечення еволюції категоріального апарату наукового дослідження. Невпинна модифікація предмету дослідження, притаманна насамперед сучасному стратегічному управлінню, обумовлює об'єктивну необхідність адекватних змін у методах його пізнання, підштовхує до формування нових узагальнень та висновків щодо закономірностей його існування. Дефінітивна характеристика даної категорії визначається як *the universal form of thinking and consciousness that describes the general properties and attitude of objective reality, general laws of development of ... phenomenon* [1]. Отже, виникає потреба у постійному удосконаленні або формуванні нових наукових платформ, які є «вузловими точками» застосування спонтанних (емерджентних) стратегій задля досягнення цілей діяльності, реалізації економічними суб'єктами наявних здатностей та ефективного використання потенційно доступних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми, необхідно зазначити, що низка законів, зокрема закон емерджентності (цілісності), визначають появу нової якості лише в разі особливим чином організованої інтеграції елементів [2–5].

Механізм управління має бути спрямований на досягнення завдань, що стоять перед ним та його елементами (організаційними й економічними), і будуватися, як і будь-яке складне системне утворення, на основі специфічних принципів. В еко-

номічній літературі принципи побудови складного організаційного утворення прийнято поділяти на:

- загальні, що характеризуються постійною дією в усіх матеріальних системах;
- специфічні, які постійно діють тільки в чітко визначеній сфері соціальної системи;
- ситуаційні, дія яких має непостійний характер (рис. 1).



**Рис. 1. Система принципів побудови складного організаційного утворення**

Джерело: узагальнено і доповнено автором

Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми, необхідно зазначити, що фундатором дослідження проблематики емерджентних стратегій як таких, що виникають спонтанно в процесі здійснення управлінських зусиль по досягненню організацією визначених цілей, є Г. Мінцберг [6, с. 35–37]. Науковець дослідив, що сам процес формування емерджентної стратегії не завершується якоюсь негайною дією, а встановлюються загальні напрями, просування яких забезпечить зростання і зміцнення позицій підприємств. На основі емпіричних даних про стратегічний процес у різних компаніях, а також ґрунтуючись на результатах соціологічних досліджень, ученим були ідентифіковані три типи стратегій:

1) навмисні (заплановані) стратегії, розроблені за моделлю подібною двоетапному процесу К. Ендрюса;

2) нездійснені стратегії, які були визначені (сплановані), але ніколи не втілені в життя за різних причин (протягом фази здійснення такі стратегії не отримували достатньої підтримки або вза-

галі були відхилені, тому що виявилися занадто дорогими або неадекватними змінам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);

3) стратегії, які з'являються без того, щоб бути явно сформульованими або попередньо визначеними. Останні стратегії з'являються через взаємодію різних учасників як нове ненавмисне замовлення протягом довгого часу.

Концептуально ідея Г. Мінцберга про емерджентну стратегію зводиться до такого: емерджентна стратегія не має конкретних цілей; вона не слідує задуманому шляху до успіху, але може бути також результатом самої стратегії, що заздалегідь визначена (планова): завдяки послідовній моделі поведінки організація може досягати такого ж стану, як коли б вона слідувала детально розробленому плану.

Отже, слід визнати, що проблема емерджентності стратегічних рішень залишається практично не розробленою як у науково-методологічному, так і практичному контекстах.

Це пояснюється тим, що ідея емерджентності в багатьох теоріях слугує поясненням унікальності виникнення самого феномену свідомості у всесвіті. Емерджентними є властивості вищого рівня, пов'язані з матеріальними процесами нижчого рівня, до яких вони не можуть бути зведені і не можуть бути визначені на їх основі. Емерджентна поведінка виникає тоді, коли діяльність простих сутностей (індивідів) у довкіллі спричиняє утворення більш комплексної складної поведінки, що має властивості, не властиві жодному з індивідів. Свідомість як емерджентний феномен *is the property of the system that comes out in a natural way after reaching of this system the needed level of organizational and functional complexity and does not need for its creation the launch of some new fundamental physical processes, principally different from ones that are already known from the observation of the behavior of inanimate matter* [7, с. 345].

Отже, наукові кроки до використання емерджентних стратегій у загальному континуумі можливих стратегій підприємства частково ґрунтуються на протиставленні їх основних характеристик подібним характеристикам «традиційних» (за способом формування) планових стратегій.

Проте слід визнати, що подібне жорстке протиставлення планового та спонтанного способів прийняття та реалізації стратегічних рішень у фокусі переваг та ризиків утрачає сенс в умовах економічної кризи та високої непередбачуваності ринкових процесів. *Successful business strategy – that is always the result of the balance between the analytic creativity and creative analysis* [8, с. 9].

Незважаючи на помітну зацікавленість процесом використання емерджентних стратегій вітчизняними та зарубіжними вченими, даній проблематиці нині приділено ще недостатню увагу, тому, на нашу думку, немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміну багатогранну суть *emergent strategies*, адже вони повинні мати конкретне призначення: суть, зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожного конкретного підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на велику кількість та різноманітність наукових та науково-прикладних досліджень у сфері стратегічного управління, слід визнати, що зазначена предметна сфера залишається в зоні активних наукових дискусій. Очікують на своє вирішення багато питань теоретичного, методологічного та прикладного характеру, серед

яких: питання щодо розв'язання протиріч сучасного стратегічного менеджменту як наукової дисципліни; розвинення методологічних засад та методичного інструментарію «позаконкурентної» поведінки підприємств; виявлення нових джерел конкурентних переваг у наддинамічних умовах функціонування сучасних компаній; формування дієвих управлінських механізмів і технологій, здатних забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей, зокрема у посткризовий період, та ін. Нарешті, на порядку денному стоїть створення єдиної методології використання емерджентних стратегій на підприємстві, що діє в умовах високої непередбачуваності та турбулентності середовища функціонування. Означене актуалізує тему дослідження та відповідним чином окреслює мету.

**Мета статті** полягає у доведенні необхідності теоретичного узагальнення та формалізації використання *emergent strategies* в конкурентному середовищі сучасного стратегічного менеджменту у фокусі переваг та ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виділення класу емерджентних стратегій у загальному континуумі можливих стратегій підприємства частково ґрунтується на протиставленні їх основних характеристик подібним характеристикам «традиційних» (за способом формування) планових стратегій.

Головне завдання емерджентності полягає у тому, що властивість системи не впливає з її складових частин, тобто системні властивості не притаманні окремим елементам цієї системи. Емерджентність саме й досліджує процеси переходу складних систем із неупорядкованого стану в упорядкований, виявляючи такі зв'язки між елементами цієї системи, коли їхня сумарна дія в рамках системи перевищує за своїм ефектом просте додавання ефектів дій кожного елемента окремо. Зазначений термін показує, що не можна вивчити об'єкт через простий опис його складників.

Наприклад, дослідники теорії систем В.М. Шарапов і О.В. Шарапова пишуть: «Система в цілому володіє такими якостями, яких немає в жодній з її частин, взятої окремо. При об'єднанні частин у ціле виникає дещо якісно нове, таке, чого не було і не могло бути без цього об'єднання. Ця нова властивість називається емерджентністю» [9].

Повертаючись до системоутворюючих факторів, що визначають напрями функціонування управлінської системи, слід звернути увагу на усталену категорію теорії систем – емерджентність. Зазначений термін є стандартним продуктом стратегічного процесу, що означає властивості системи, які не притаманні окремим її елементам і виявляються під час її функціонування в цілому. Е.Г. Винограй під емерджентністю розуміє наявність у цілісної системи понадактивних властивостей, що відсутні в її елементах, узятих окремо. Завдяки емерджентності система, на думку вченого, і стає здатною до розв'язання актуальних протиріч: інтегральні функції, що забезпечують цю здатність, як правило, відсутні в окремо взятих компонентах [10, с. 145]. Застосування цієї категорії в концепції осмислення спрямовуючих факторів, на нашу думку, має дати високий результат.

Варто зазначити, що характер змін та їх планування охоплюють не тільки аналітичну та прогностичну діяльність підприємства, розробку і вибір необхідної стратегії з урахуванням параметрів, але й: організаційну структуру; виробничу та інформаційну технології; організаційну культуру; кадрові ресурси та ін. Виходячи із цього,

варто зазначити, що підприємства, які не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиваються еволюційно (рис. 2) (принцип підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням), а підприємства, керовані відповідно до стратегічного плану, розвиваються революційно (рис. 3).

Також необхідно зазначити, що для соціальних систем характерна неадаптивність частин відносно цілого – сума частин завжди буде відрізнятися від цілого.

Отже, емерджентна концепція стратегічного управління, як і будь-яка теорія активного управління, повинна враховувати аспекти теорії прийняття рішень, що базуються на поняттях і методах математики, статистики, економіки, менеджменту та психології з метою вивчення закономірностей вибору людьми шляхів вирішення різного роду завдань, а також способів пошуку найбільш вигідних із можливих рішень [11].

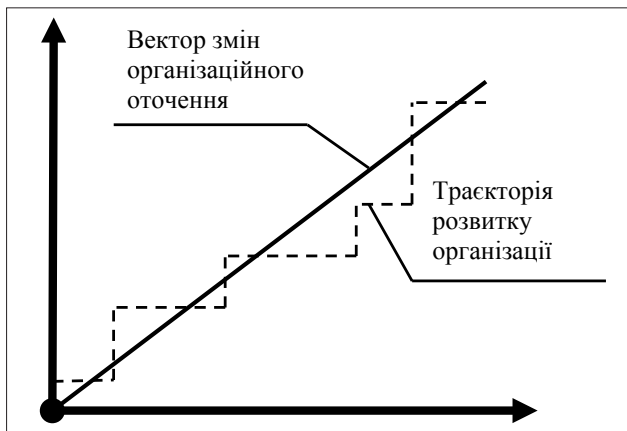


Рис. 2. Еволюційний розвиток підприємства

Джерело: узагальнено і доповнено автором

При цьому адаптивність як властивість є наслідком концепції адаптивного стратегічного управління, реалізується на основі теорії адаптивного управління, тобто повинна давати змогу пристосовувати параметри регулятора залежно від зміни параметрів об'єкта управління.

Таким чином, розглядаючи самоорганізаційні процеси суспільства як складної системи, варто враховувати, що *the main thing that defines the system – is the relationship and interaction of the parts in the frames of the whole. If such an interaction exists then we can talk about the system though the level of its parts' interaction might be totally different* [12].

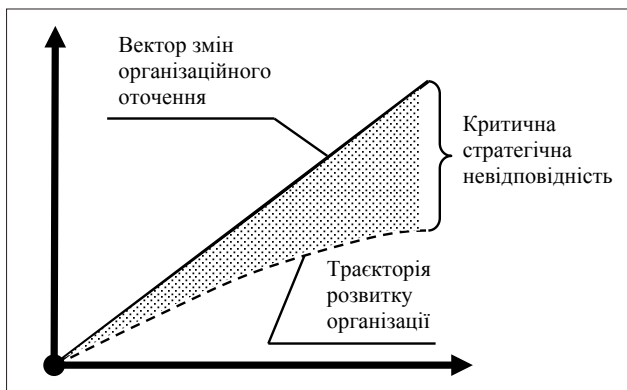


Рис. 3. Революційний розвиток підприємства

Джерело: узагальнено і доповнено автором

Система – це безліч об'єктів разом із відносинами між об'єктами і між їхніми атрибутами (властивостями), причому об'єкти, які складають систему, взаємодіють між собою таким чином, що обумовлюють виникнення нових цілісних системних властивостей. Структура системи являє собою сукупність тих специфічних взаємозв'язків і взаємодій, завдяки яким виникають нові цілісні властивості, властиві тільки системі і відсутні в її окремих компонентах. Ці властивості називаються емерджентними, а системний ефект – *emergency* – спостерігається повсюдно. Самоорганізаційні процеси, які протікають у підсистемах суспільства, можуть бути емерджентними до процесів самоорганізації суспільства взагалі. Ціле може розвиватися швидше частин, бути надійнішим їх, і, навпаки, окремі структурні елементи суспільства можуть бути певний час більш життєздатними, ніж система в цілому. Кожна соціальна структура, кожен суспільний інститут самоорганізується як за своїми власними принципами, так і задля блага (життя і розвитку) всієї системи в цілому.

Важливо підкреслити, що механізм формування стратегії фактично описує вплив суб'єкта на об'єкт управління (стратегічний потенціал). Інструментами реалізації методичного підходу і механізму стратегічного управління є як загальноприйняті методи, так і їх використання в комплексі, що дає змогу розробити авторські моделі. Такими методами є:

- аналіз і синтез як процеси уявного структурування досліджуваного об'єкта на окремі частини, екстрагування (виділення) їх окремих властивостей, умовне з'єднання частин об'єкта [13];
- оцінка як спосіб установлення значущості складників стратегічного потенціалу і зовнішніх факторів;
- контроль як складова частина управління стратегічним потенціалом і процесами [13];
- експертні методи оцінювання для отримання оцінки сильних і слабких сторін, можливостей, компетенцій і загроз на основі думки фахівців (експертів) із метою подальшої оцінки можливостей перетворення стратегічного потенціалу;
- інкапсуляція як основа побудови механізму формування стратегії передбачає об'єднання в єдине ціле даних, у тому числі принципу адаптивності, шляхом можливої ізоляції впливу окремих дестабілізуючих зовнішніх факторів на стратегічний потенціал із метою виключення негативного впливу. Метод інкапсуляції в комплексі з підприємством як відкритої системи дає змогу захистити окремі елементи стратегії від негативних впливів (на основі аналізу та оцінки) з урахуванням компетенцій і можливостей перетворення стратегічного потенціалу;
- метод поліморфізму, що дає змогу послідовно обробляти різні за типами дані. Так, у процесі оцінки ресурсів, можливостей, компетенцій, зовнішніх факторів використовуються експертні методи та кількісна оцінка;
- причинно-наслідковий аналіз як інструмент стратегічного управління (вивчення процесів перетворення елементів стратегії і прогностичних наслідків при дослідженні впливу зовнішніх факторів на внутрішні і т. д.);
- SWOT-аналіз та PEST-аналіз дають змогу співставити зовнішні і внутрішні фактори, що необхідно під час розгляду підприємства як відкритої системи, виявити сильні і слабкі сторони. Це дає можливість формувати емерджентну стратегію виходячи з комплексу блоків виключення

або адаптації слабких сторін і опори на сильні сторони – компетенції та можливості;

- метод порівняння є логічним атрибутом інструментів стратегічного управління, оскільки на основі порівняння, співставлення різних якісних і кількісних показників можливе адекватне формування стратегічного потенціалу;

- імітаційне моделювання передбачає альтернативність розглянутих варіантів стратегії, ком-

бінації окремих її блоків для виявлення найбільш ефективного варіанту.

У результаті застосування комплексу наведених вище теоретико-методологічних положень, методичного та інструментального забезпечення гіпотетично можна виокремити такі кроки щодо застосування емерджентної концепції у стратегічному управлінні:

- формування стратегічного потенціалу в режимі реального часу на умовах досягнення кон-

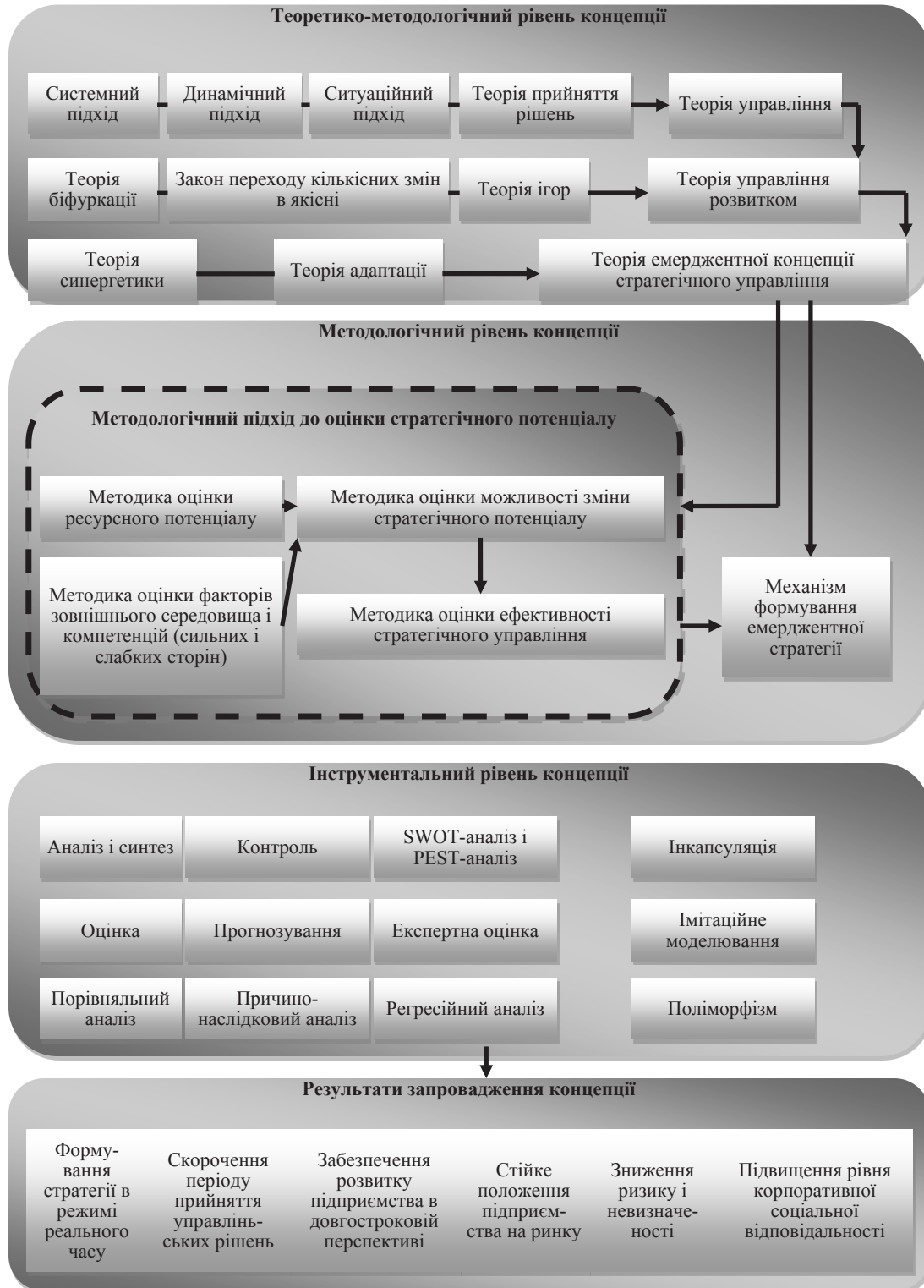


Рис. 4. Емерджентна концепція стратегічного управління

Джерело: узагальнено і доповнено автором



курентних переваг, адаптації до мінливих зовнішніх умов, підвищення компетенцій;

- скорочення періоду прийняття управлінських рішень у результаті застосування методичного підходу до оцінки стратегічного потенціалу;

- забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі в результаті постійного гнучкого перетворення елементів стратегічного потенціалу, досягнення стратегічних цілей, прагнення до здійснення місії;

- стійке положення підприємства на ринку в результаті контролю як якісних, так і кількісних показників, своєчасності прийняття рішень, зворотного зв'язку із зовнішніми умовами, врівноваження впливу дестабілізуючих чинників;

- зниження ризику і невизначеності в результаті прийняття стратегічних управлінських рішень на основі врахування факторів впливу різних груп;

- підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності за рахунок ефективної мотивації і дотримання стандартів.

Схематичне узагальнення результатів формування емерджентної концепції стратегічного управління представлено на рис. 4.

Таким чином, розглядаючи стратегічне управління в аспекті емерджентної еволюції, згідно з якою нові якості управління з'являються в результаті несподіваних проявів нових властивостей та їх комбінацій, емерджентна концепція стратегічного управління буде представляти собою систему теоретико-методологічного, методичного та інструментального забезпечення процесу адаптивного формування і втілення в практику якісно-кількісних змін у діяльність підприємства на основі варіативної комбінації окремих зовнішніх і внутрішніх можливостей і компетенцій.

З огляду на вищезазначені дослідницькі платформи, що реалізують міждисциплінарну філо-

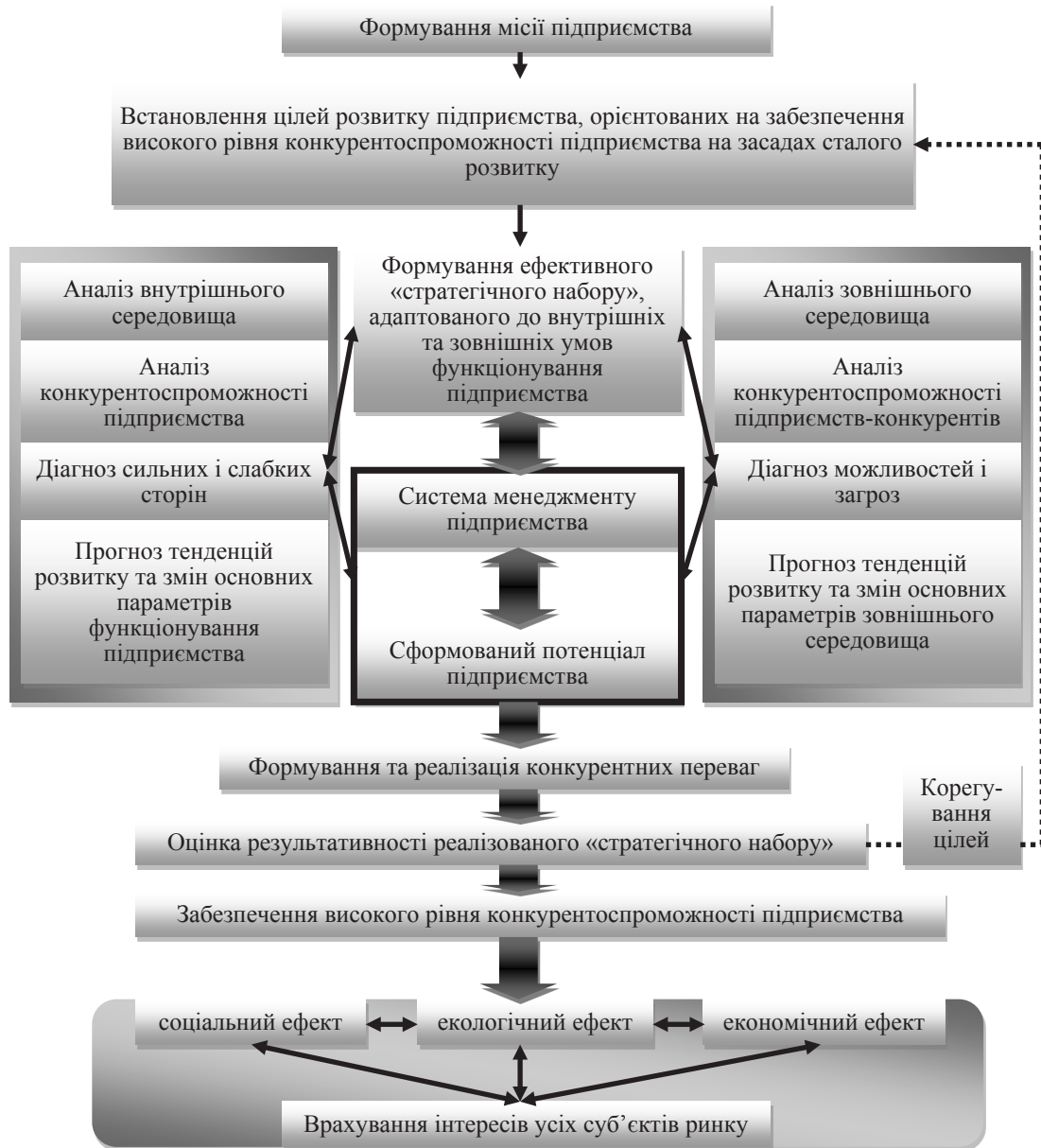


Рис. 5. Модель стратегічного управління, спрямованого на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах емерджентності

Джерело: узагальнено і доповнено автором

софію і розвивають нову парадигму теорії управління, необхідно зазначити, що емерджентність не можна вважати новою альтернативою традиційній системі стратегічного менеджменту. Це скоріше нове управлінське мислення, що ґрунтується на розумінні сучасних світоглядних позицій про системні закономірності розвитку складних систем і реалізується у формуванні новітньої управлінської методології та застосуванні системи відповідного методичного інструментарію.

Ураховуючи означене, можна побудувати модель стратегічного управління, спрямованого на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах емерджентності (рис. 5).

Таким чином, убачається доцільним зупинити свою увагу на запровадженні ефективної системи стратегічного управління, яка, на наше переконання, надає найбільш точні та комплексні результати кількісної оцінки емерджентного ефекту стратегічної взаємодії підприємств.

Дана модель відображає взаємозв'язок складових елементів системи стратегічного управління (зокрема, підсистеми цілевстановлення, стратегічного аналізу, формування, реалізації та оцінки стратегій (стратегічний моніторинг і контроль), корегування цілей та стратегій) та їх поетапну взаємодію, спрямовані на формування конкурентоспроможного стратегічного набору та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в кінцевому результаті.

Варто зауважити, що ефективна система стратегічного управління підприємства повинна мати основні властивості, притаманні будь-якій складній системі, а саме [14, с. 39]: емерджентність (формування у системі властивостей, не характерних для окремих її елементів), еквіпотенційність (система має свою структуру і водночас є підсистемою системи вищого рівня), синергізм (ефективність функціонування системи є вищим за сумарну ефективність ізольованого функціонування її елементів), гомеостатичність (здатність функціонувати протягом тривалого часу без суттєвого зниження ефективності), цільова активність (існування загальної мети функціонування системи).

У контексті запобігання/унеможливлення впливу деструктивних чинників, вищевизначені інформаційні складники сприяють використанню емерджентності за рахунок уточнення наявних та формулювання нових ситуативних завдань комплексної взаємодії суб'єктів відносин залежно від аналізу та оцінки досягнень відповідно до «ланцюгів» очікуваних результатів. Окрім того, наявність зворотного зв'язку цієї групи функціональних процедур дає змогу ввести в практику діяльності систем управління процедури корегуючих втручань на етапах уточнення стратегій досягнення цілей, програмування, бюджетування і ресурсного забезпечення потрібних заходів.

Ураховуючи вищевикладене, можна вважати, що інформаційний складник виконує системоутворюючу роль у рамках функціональної моделі управління розвитком емерджентних процесів, яка відповідає Керівним принципам.

**Висновки.** Узагальнюючи проміжні результати обґрунтування наукових кроків до використання «емерджентних» стратегій у процесі досягнення підприємством цілей свого розвитку, вважаємо за необхідне зробити такі висновки:

- емерджентні (спонтанні) стратегії притаманні всім підприємствам, які

- цілеспрямовано намагаються протистояти викликам зовнішнього середовища та прагнуть реалізувати певні цільові настанови. У такому контексті ефективність емерджентних стратегічних рішень багато в чому визначається рівнем компетентності стратегічного менеджменту підприємства;

- визнано, що сприятливим чинником успішного впровадження в стратегічний процес організації принципу емерджентності є середовище управління знаннями.

Нааявність у системі особливих властивостей, не притаманних її елементам, неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її елементів, що є проявом і ознакою внутрішньої цілісності системи, взаємозв'язку із механізмами забезпечення її ефективності та стійкості, можна трактувати як емерджентність. Своєю чергою, зазначимо, що емерджентність характеризує якісні параметри зміни системи та демонструє одну з граней поняття цілісності. Ці властивості є результатом еволюції наукової думки у становленні теорії систем, яка формує наукову та методологічну концепцію дослідження об'єктів, що є системою.

Отже, емерджентність є властивістю всієї системи в цілому, а не будь-яких її частин. Так, кілька нестійких підсистем об'єднуються в систему, яка може виявитися цілком стійкою. І, навпаки, стійка робота підсистем зовсім не є гарантією стійкості всієї системи, тому що можливості системи не адаптивні можливостям підсистем. Із поняттям стійкості пов'язане поняття гомеостазу, або гомеостазису (від гр. *homoios* – однаковий, *stasis* – стан, нерухомість). Емерджентність зводиться до того, що, з одного боку, цільові функції окремих підсистем, як правило, не збігаються із цільовою функцією самої системи, а з іншого – система має якісно нові властивості, відсутні в її елементах і не характерні для них.

На цій основі можливі подальші дослідження у напрямі використання індикаторів багатогранної діяльності емерджентного підходу, а також розробка моделей трьох пар основних протиріч сучасного стратегічного менеджменту, здатних забезпечувати дієвість емерджентних реакцій у поведінці підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Kim, Alan, «Wilhelm Maximilian Wundt», The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2014 Edition), Edward N. Zalta (ed.). [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://plato.stanford.edu/archives/win2014/entries/wilhelm-wundt/>.
2. Беляев А.А. Системология организации : [учебник] / А.А. Беляев ; под ред. проф. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 219 с.
3. Гинзбург Е.Г. Законы и методология развития организации производственных систем / Е.Г. Гинзбург. – Иваново : ИГУ, 1989. – 239 с.
4. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1983. – 367 с.
5. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации : [учеб. пособ.] / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова – Воронеж : ВГУ, 1998. – 371 с.

6. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
7. Penrose, Roger. Shadows of the Mind: A Search for the Missing Science of Consciousness / Roger Penrose // Oxford University Press. – 1989. – P. 345.
8. Ohmae, Kenichi. The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business / Kenichi Ohmae // McGraw-Hill Education. – 1991. – P. 9.
9. Шарапов В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.
10. Винограй Э.Г. Основы общей теории систем : [монография] / Э.Г. Винограй. – Кемерово : КемТИПП, 1993. – 339 с.
11. Теория принятия решений / Википедия: свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org>.
12. Pine II Joseph B., Gilmore James H. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage / B. Joseph Pine II, James H. Gilmore // Harvard Business Review Press. – 2011. – 400 p.
13. Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic\\_new\\_philosophy/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_new_philosophy/).
14. Бродський Ю.Б., Ніколюк О.М. Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства» / Ю.Б. Бродський, О.М. Ніколюк // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1. – Т. 2. – С. 31–41.

**Кондрацкая Л. П.**

Тернопольский национальный экономический университет

### ОБОСНОВАНИЕ НАУЧНЫХ ШАГОВ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ EMERGENT STRATEGIES В КОНТЕКСТЕ ПРЕИМУЩЕСТВ И РИСКОВ

#### Резюме

Определена и аргументирована необходимость теоретического обобщения и формализации научных шагов в использовании emergent strategies в условиях конкурентной среды современного стратегического менеджмента.

**Ключевые слова:** emergent strategy, эмерджентность, эмерджентная концепция стратегического управления, менеджмент знаний, развитие предприятия, стратегический процесс, стратегический менеджмент, конкурентные преимущества.

**Kondratska L. P.**

Ternopil National Economic University

### BASIS FOR SCIENTIFIC STEPS FOR THE USE OF EMERGENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ADVANTAGES AND RISKS

#### Summary

The need of theoretical generalization and formalization of scientific steps are declared and argued for the use of emergent strategies in the focus line of competitive environment of the modern strategic management.

**Key words:** emergent strategy, emergency, emergent concept of strategic management, knowledge management, development of enterprise, strategic process, strategic management, competitive advantages.