

УДК 332.142

Методология формирования и структурная модель системы стратегического менеджмента предприятия (на примере оператора сотовой связи)

Д-р экон. наук **Кокодей Т.А.** 9843039@mail.ru
Севастопольский государственный университет
299053, Севастополь, ул. Университетская, 33

Д-р экон. наук **Колесников А.М.** 9843039@mail.ru

Фетисов А.В. 9843039@mail.ru
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения
Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 67

В данной работе предложена методология формирования системы стратегического менеджмента предприятия исходя из идеи взаимного влияния факторов среды и предприятия. Введено понятие «ответное воздействие» предприятия на влияние внешних и внутренних факторов как сущность его стратегии. Обоснована необходимость применения метода системы одновременных уравнений для нахождения комплекса «ответных воздействий» предприятия на влияния укрупнённых групп факторов среды. Также предложена структурная модель системы стратегического управления предприятием, рассмотрены её основные составляющие: блоки целей, функций, задач, управления и ресурсов системы. Определены основные функции и взаимосвязи данных блоков. Цель и задачи деятельности системы в виде плановых заданий по разработке комплексного ответного воздействия (типовых стратегий) и программы его реализации задаются из внешней среды, как и данные об имеющихся ресурсах, блоку «Управление», назначение которого заключается в поддержании блока «Функции системы» в заданном состоянии, то есть в реализации заданной цели системы.

Ключевые слова: система стратегического менеджмента, стратегия, методология, структурная модель.

DOI: 10.17586/2310-1172-2017-10-3-30-39

Formation methodology and structural model of an enterprise strategic management system (mobile network operator case study)

D.Sc. **Kokodey T.A.** 9843039@mail.ru
Sevastopol state university
299053, Sevastopol, Universitetskaya St., 33

Kolesnikov A.M. 9843039@mail.ru

Fetisov A.V. 9843039@mail.ru
St. Petersburg State University space instrument making
St. Petersburg, Bolshaya Morskaya st., 67

In this paper a formation methodology is proposed for an enterprise strategic management system based on the idea of mutual influence between environmental factors and an enterprise. The concept of an enterprise response on an influence of external and internal factors as the essence of its strategy is introduced. The necessity of applying the simultaneous equations model for finding a response complex of an enterprise for the influence of large groups of environmental factors is justified. Also, a structural model of the strategic enterprise management system is proposed and its main components are considered: blocks of goals, functions, tasks, management and system resources. The main functions and interrelationships of these blocks are determined. The purpose and objectives of the system's activities in the form of plan targets for the development of an integrated response (model strategies) and its implementation program are set in the external environment, as well as data on available resources, to the Management block which is intended to maintain the System Functions block at a given state, i.e. implementing the specified goal of the system.

Keywords: strategic management system, strategy, methodology, structural model.

В настоящее время существует растущая тенденция усложнения среды функционирования предприятия - увеличение частоты и сложности перемен, а также сокращение срока эффективности воздействия на изменение, что затрудняет формирование адекватной и своевременной реакции предприятия на эти изменения [1, с.93]. В результате можно наблюдать неадекватную «навигацию» предприятия высшим руководством с использованием неэффективной системы стратегического менеджмента в сложной быстро изменяющейся внешней среде и, как следствие, неэффективность функционирования основных подсистем предприятия и проблематичность «выживания» последнего в целом.

Проблема неэффективности системы стратегического менеджмента, ведущая к вышеупомянутым последствиям, заключается как в допущении ошибок в целеполагании и формулировке стратегий высшего уровня руководства, так и в проблематичности их реализации. Подсистема реализации стратегии была широко представлена как система сбалансированных показателей Balanced Scorecard в трудах Robert Kaplan и David Norton в 1990 году в результате одногодичного проекта "Measuring Performance in the Organization of the Future" [2, с.7]. Однако инструментарий предшествующего этапа целеполагания и формирования стратегии на высшем уровне управления практически не представлен в работах современных авторов. Таким образом, **целью** данной статьи является предложение методологии постановки эффективной системы стратегического управления и создания высокоэффективной организации в условиях динамичной и неопределённой внешней среды.

Первоочередной задачей исследования является уточнение сущности и принципов формулирования основных понятий стратегического менеджмента, в частности общих целей предприятия. Существуют два основных подхода к целеполаганию высшего уровня организации: рассмотрение целей организации как обобщённых целей участников, реализуемых через организацию и рассмотрение целей организации как обособленной системы (общесистемные цели). В первом случае совпадающие индивидуальные цели участников частично могут быть реализованы через предприятие, а во втором - рассматривается определение целей предприятия исходя из критериев выживания и эффективности функционирования его подсистем [4, с. 230]. Необходимо объединить два данных подхода, так как обобщённые интересы учредителей не всегда отражают интересы системы в целом, а цели системы в целом не учитывают интересов участников. Следовательно, будем рассматривать общие цели предприятия как общесистемные цели в сочетании с совпадающей с ними областью обобщённых целей участников. Для интерпретации механизма формирования общих целей предприятия, необходимо рассмотреть формирование индивидуальных целей его участников. Система ценностей, личные предпочтения и мировоззрение индивида определяют структуру совокупности его потребностей по теории иерархии потребностей Маслоу. В свою очередь, потребности представляют собой факторы внутреннего влияния индивида и входят в состав мотивов индивида.

Исходя из определения, мотивы - это движущая сила, побуждающая к формированию целей и способа их достижения (сложного действия или стратегии) и состоят из внутренних факторов - потребностей - и внешних факторов - побуждений (рис. 1) [3, с.200]. Действие, вызванное фактором (мотивом), оказывает влияние на вызвавший его фактор и направлено на устранение или усиление его воздействия и, следовательно, может быть определено как «ответное воздействие» на исходное влияние в цикле взаимного влияния «индивид — среда», где стратегия индивида представляет собой его «ответное воздействие» на влияние внешних и внутренних факторов.

Из доказанного выше: цели индивидов представляют результаты ответного воздействия на текущее или будущее влияние внешних и внутренних факторов индивида, следовательно, цели предприятия с точки зрения первого подхода - обобщённые интересы участников- также являются результатами ответных воздействий на внешние и внутренние факторы группы индивидов. Свойства системы «индивид» могут быть перенесены на предприятие как обособленную систему (с точки зрения второго подхода), рассматривая предприятие как живой самостоятельный организм. Предприятие как система и индивид как система сходны по следующим параметрам: обе системы обладают внутренними ресурсами, деятельность обеих находится под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов и осуществляется с учётом критерия выживания системы и стремления к максимальной эффективности её функционирования. Таким образом принцип формирования целей системы «индивид» и «предприятие как система» аналогичны, цели в обоих случаях рассматриваются как результаты ответных воздействий на факторы внешней и внутренней среды с учётом ресурсов системы [5].

По аналогии с системой «индивид», система «предприятие» также может в процессе целеполагания классифицировать внешние и внутренние факторы, образуя с ними циклические процессы взаимного влияния, рассматриваемые во второй задаче данной работы.

Открытую систему «Факторы среды - Предприятие» образуют подсистемы -циклы взаимного влияния каждого индивидуального фактора внешней или внутренней среды на предприятие. В данном случае рассматриваем 10 факторов - причин, влияющих на предприятие, каждому из которых соответствуют следствие - ответное воздействие на соответствующий фактор со стороны предприятия:

- потребители (абоненты);
- потребители услуг-заменителей;

- поставщики товаров-заменителей;
- поставщики сопутствующих товаров;
- конкуренты;
- партнеры;
- поставщики;
- поставщики услуг-заменителей;
- внутренний фактор;
- удаленное окружение.

Система ответных воздействий на основные факторы формируется системой стратегического менеджмента и представляет собой комплексные ответные воздействия высшего уровня (общие цели и стратегии предприятия) и включает в себя ответные воздействия более низких уровней (задачи, программы). Таким образом, основной задачей системы стратегического менеджмента является нахождение и обобщение ответных воздействий $O1, OS, OR, OE, OV, OD, DS, OF, OP$ и OC , которые являются функциями от величин влияний соответствующих факторов, а последние рассчитываются как функция от величин ответных воздействий и влияния среды по отношению к рассматриваемым факторам.

В рамках третьей задачи данной статьи рассмотрим один из циклов взаимного влияния для фактора «потребитель» предприятия - оператора сотовой связи (1).

$$\begin{cases} CI=f(OI; F1, F2....Fi; I1, I2,....Ii ;\epsilon) \\ F1(CI)=OI \end{cases}$$

(1)

В данной системе одновременных уравнений:

f и $F1$ – функции влияния и ответного воздействия абонента соответственно, CI – влияние абонента на ассортимент и качество предоставляемых услуг связи, OI – Ответное воздействие предприятия на влияние абонента, $F1, F2....Fi$ – Вектор факторов внешней среды, воздействующих на абонента, $I1, I2, Ii$ – Вектор факторов внутренней среды, воздействующих на абонента, ϵ – случайная ошибка.

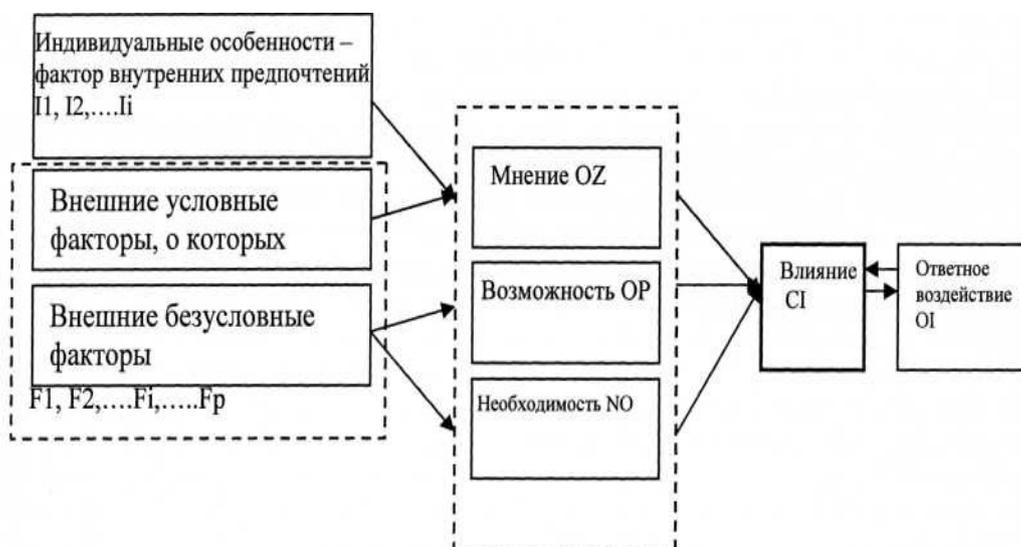


Рис. 1. Формирование влияния фактора «Существующие и потенциальные абоненты»

Влияние фактора абонент CI формируется из вышеизложенного под влиянием внутренних и внешних факторов $F1, F2....Fi; I1, I2,....Ii$ и ответного воздействия OI . Однако затруднительно определить (учесть) влияние всех внутренних и внешних факторов абонента, поэтому можно ввести замену переменных для упрощения определения влияния. Вся совокупность внешних и внутренних факторов по отношению к абоненту (помимо рассматриваемой отдельно величины ответного воздействия данного оператора) определяют три основных величины - «мнение» фактора относительно услуг пакета OZ , «возможность» OP абонента приобрести определённый пакет услуг и «необходимость» NO в определённом наборе услуг для абонента, которые

определяют влияние абонента (рис.1).

«Мнение» - функция личных предпочтений и внешних условных факторов $OZ = f_2(OI; F1, F2...Fi; I_1, I_2, \dots, I_i)$ – может быть зафиксирована через ряд показателей, входящих в группы «мнение об услугах», «мнение об абонентском устройстве», «мнение об аксессуарах». Личные предпочтения – это внутренний фактор индивида, определяющий его вкусы, интересы, потребности и т.д. Внешние условные факторы — это те воздействия внешней среды, влияние которых осуществляется только при условии осведомлённости абонента об их существовании. Например, новые более качественные услуги по аналогичным тарифам, предоставляемые конкурирующим оператором, заставят текущих абонентов перейти к данному оператору при условии осведомлённости абонентов об этой возможности. При отсутствии достаточной информированности абонента о какой-либо инновации в области предоставляемых услуг, функциональных особенностей абонентских устройств или аксессуаров, появлении нового оператора и т.д. перечисленные факторы не будут оказывать воздействия на абонента. В итоге исходную систему можно преобразовать следующим образом (2)

$$\left\{ \begin{array}{l} CI=f(OI; F1, F2...Fi; I_1, I_2, \dots, I_i; \varepsilon) \\ F1(I)=OI \\ \\ \left\{ \begin{array}{l} OZ=f_1(OI; I_1, I_2, \dots, I_i; F_{i+1}, \dots, F_p) \\ OP=f_2(OI; F1, F2...Fi) \\ NO=f_3(OI; F1, F2...Fi) \end{array} \right. \\ \Leftrightarrow \\ \left\{ \begin{array}{l} CI=F(OI; OZ; OP; NO; \varepsilon) \\ F1(CI)=OI \end{array} \right. \end{array} \right.$$

(2)

В рамках четвёртой задачи данной статьи построим структурную модель системы стратегического управления операторов сотовой связи (рис. 2) [5–9]

Блок «Цели системы»: к целям системы относятся получение комплексного ответного воздействия предприятия на влияние среды (набора типовых стратегий) и программы его реализации, которые целесообразно представить в форме стратегической целевой программы. Программа реализации комплексного ответного воздействия характеризуется набором технических, организационных, научных, экономических, социальных, экологических и маркетинговых показателей. Рассматриваемая базовая модель системы предусматривает использование программно-целевого метода планирования, построенного по логической схеме "цели - пути - способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты на выходе системы, потом намечаются пути их реализации (задачи системы), а затем - более детализированные способы (функции системы) и средства (управление системой и ресурсы на её входе).

Блок «Функции системы» содержит методику формирования и реализации стратегий предприятия, которая будет рассмотрена ниже.

Результатом осуществления функции сканирования среды является выполнение задачи составления «карты» значимой среды, в результате мониторинга и оценки типовых влияний среды составляются базы данных влияний среды, выделяются логические группы влияний, формируется хронологическая последовательность типовых влияний и рассчитываются количественные характеристики типовых влияний. Функция прогнозирования типовых влияний реализует задачу получения прогноза типовых влияний путём составления сценариев и использования математических моделей. В то же время задачи составления таблиц типовых взаимосвязей и формулировки типовых стратегий по логическим группам, планирование реализации типовых стратегий, контроль выполнения и корректировка типовых стратегий решаются в результате выполнения совокупности соответствующих функций формирования и реализации комплексного ответного воздействия.

В структуре ресурсного обеспечения на входе системы по сравнению с материальными ресурсами повышается роль нормативно-методического и кадрового обеспечения. Обеспечение системы материальными ресурсами упрощается, однако повышается требование к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами, а также нормативно-методическим материалом по анализу среды и формированию и реализации типовых стратегий. Качество данных ключевых ресурсов влияет в значительной мере на эффективность и устойчивость функционирования системы и интегральную эффективность предприятия. Прогноз необходимого количества ресурсов осуществляется с использованием одного из методов: нормативного или расчётно-аналитического с использованием экономико-математического моделирования.

Выбор одного из них зависит от условий внешней и внутренней среды. Использование нормативного метода является наиболее точным, однако осложняется низким уровнем нормативно-методической базы предприятий.

Блоку «Управление» задаются из внешней среды цель и задачи деятельности системы в виде плановых заданий по разработке комплексного ответного воздействия и программы его реализации. Кроме того, на вход данного блока поступают данные об имеющихся ресурсах и внешней среде предприятия. Сюда же поступает информация из блока функций системы о реальном ходе процесса разработки стратегической целевой программы. Задача блока управления заключается в поддержании блока функций в заданном состоянии или в улучшении его состояния, то есть в реализации заданной цели. Как только наблюдается отклонение от заданного состояния, из рассматриваемого блока поступает команда-распоряжение на ликвидацию отклонения в блоке функций. Таким образом, блок управления включает оптимизацию оргструктуры, обеспечение информационными технологиями, контроль и оптимизацию бизнес-процесса по разработке комплексного ответного воздействия и мониторинг ресурсного обеспечения процесса.

В основе системы стратегического управления лежит методика формирования и реализации стратегий предприятия, описываемая блоком «функции» системы и определяющая степень эффективности системы в целом, т.е. её направленность на увеличение обобщённого показателя эффективности предприятия [10-14].

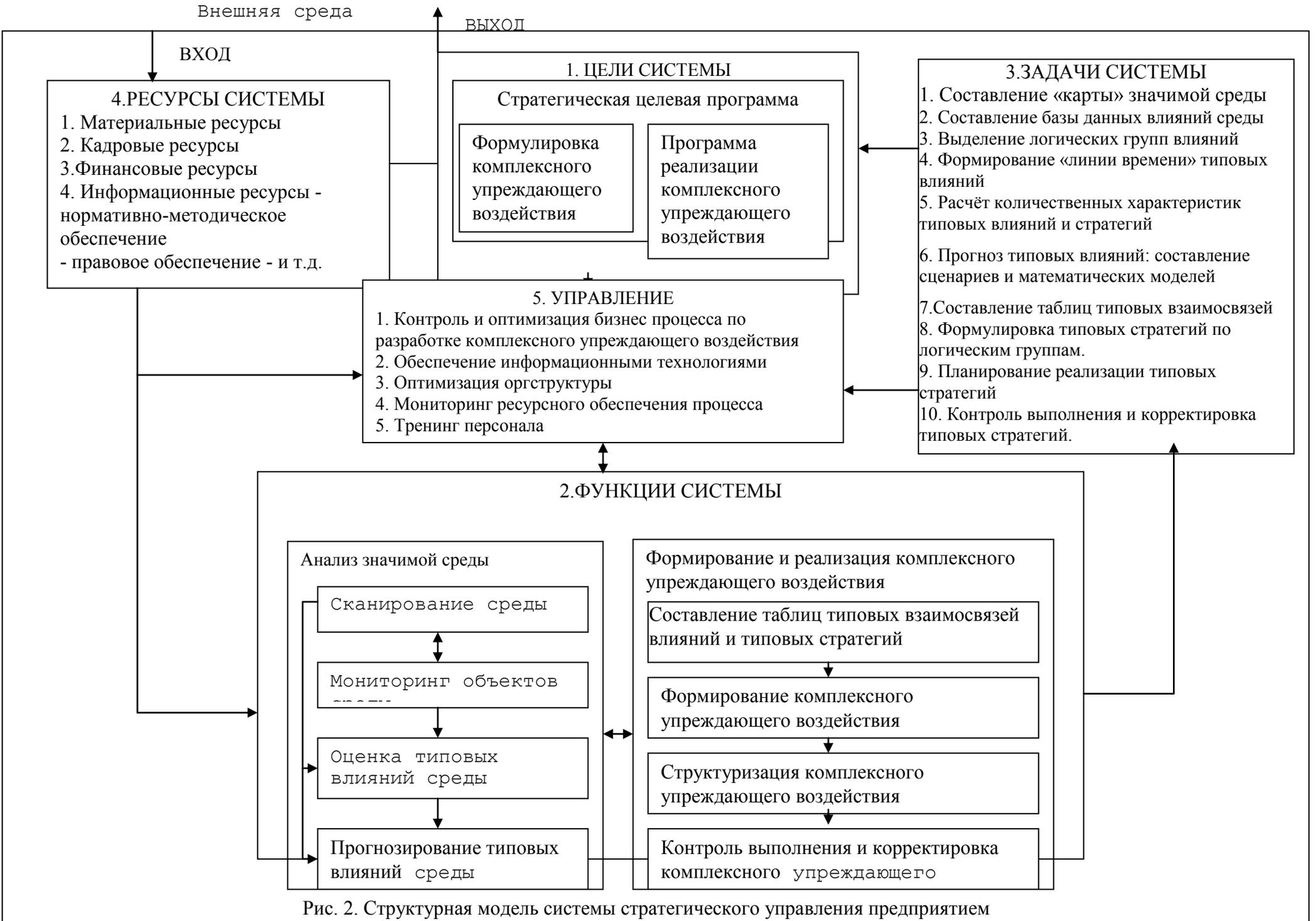


Рис. 2. Структурная модель системы стратегического управления предприятием

В рамках блока «функции» системы предполагается реализация комплексного упреждающего воздействия с использованием методики Balanced Scorecard.

Концепция Balanced Scorecard (русскоязычное название - "система сбалансированных показателей") одно из последних достижений современной науки управления. Ее авторство принадлежит Дэвиду Нортону (David Northon) и Роберту Каплану (Robert Kaplan), которые в 1992 году опубликовали в Harvard Business Review статью "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". В статье авторы представили расширенную - по сравнению с традиционными финансовыми метриками - систему измерения эффективности деятельности предприятия. В результате исследование переросло в концепцию Balanced Scorecard современный инструмент стратегического планирования, позволяющий собственникам и акционерам избежать разрыва между стратегическими целями бизнеса и оперативным управлением. Одно из основных преимуществ концепции то, что Balanced Scorecard увязывает эффективное использование материальных активов наряду с мобилизацией нематериальных активов, что становится серьезным источником повышения эффективности и конкурентоспособности всего бизнеса. Общий эффект от внедрения системы сбалансированных показателей: применяя технологию сбалансированных показателей в стратегическом управлении, топ-менеджеры "настраивают" систему управления своей компании на достижение именно тех целей, которые были поставлены перед ней собственниками, при этом используются именно те ресурсы, которые необходимы.

Преимуществом методики Balanced Scorecard является то, что она дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, переводящий общие стратегии предприятия в набор взаимосвязанных стратегических целей, программ их достижения и соответствующих сбалансированных показателей, оценивающих достижение данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, клиентов, внутренних бизнес - процессов, обучения и роста (рис. 3).



Рис. 3. Система сбалансированных показателей Balanced Scorecard

Проекция финансов справедливо является одной из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. В качестве типичных целей в рамках финансовой проекции обоснованно выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и т.д. Для предприятия МТС также возможно использование целей увеличения показателей EBITDA и EBIT. Показатель EBITDA представляет собой прибыль до налогообложения без учета финансовых и других расходов и амортизационных затрат. Показатель EBIT представляет собой прибыль до налогообложения без учета финансовых и других расходов, что соответствует операционной прибыли.

Выделим следующие возможные финансовые цели оператора сотовой связи и соответствующие показатели оценки их достижения:

1. Увеличение рентабельности предприятия к концу 2017 года можно выразить через увеличение показателя EBITDA margin, формула 1, до 62% .

$$EBITDA\ margin = (Sales\ Revenues - Sales\ Cost - Operational\ Costs) / Sales\ Revenues \quad (1)$$

где EBITDA margin -- отношение прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации к выручке от продаж;

Sales Revenues – выручка от продаж, тыс. дол США; Sales Cost – себестоимость реализации, тыс. дол США; Operational Costs – операционные расходы, тыс. дол США.

2. Увеличение выручки от продаж предприятия, как подчинённая финансовая цель, оценивается показателем Sales Revenues.

3. Сокращение издержек, также подчинённая финансовая цель, оценивается показателями Sales Cost (себестоимость реализации) и Operational Costs (операционные расходы).

Данные финансовые цели и их оценочные показатели отражены на рис. 4. в рамках программного обеспечения ADOscore 2.0.

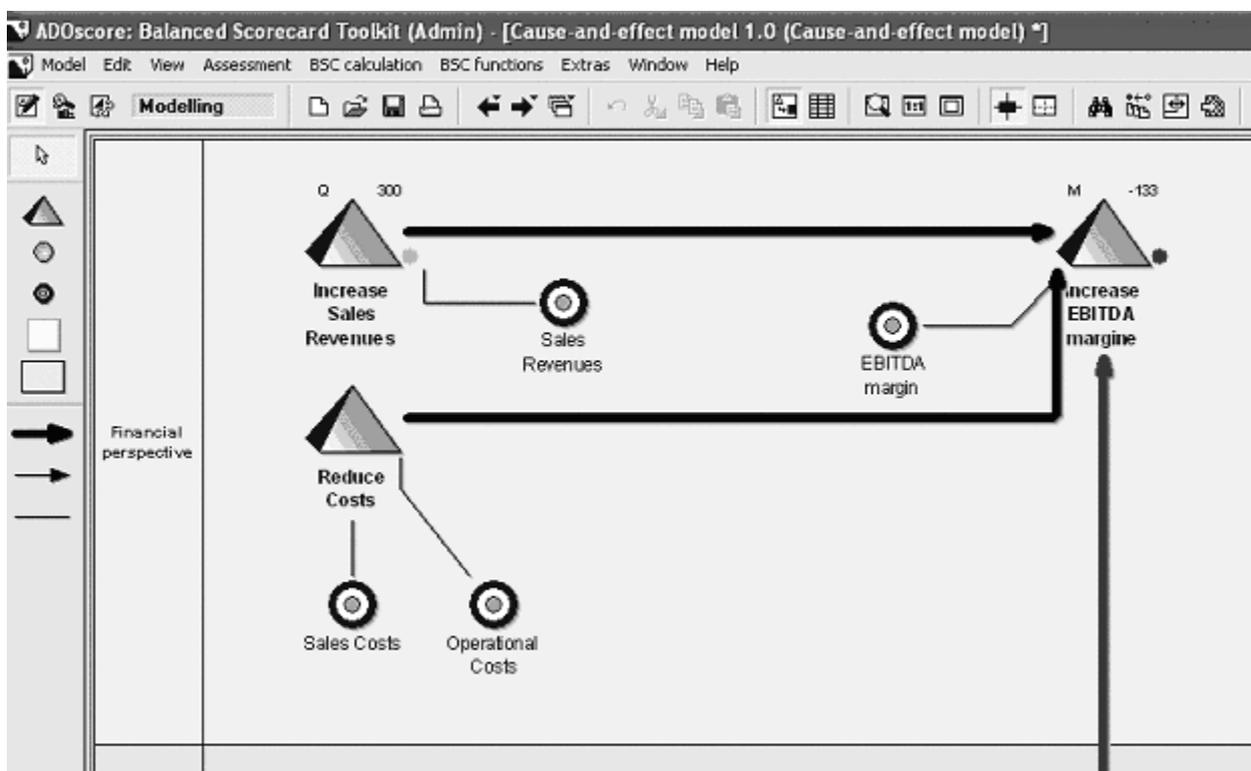


Рис. 4. Финансовая проекция предприятия, реализованная в программном продукте ADOscore 2.0

В рамках узконаправленно сформулированной проекции “клиенты” определяются ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Основными показателями, полностью характеризующими эффективность предприятия в данной проекции, являются удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов - доля предприятия в новых подключениях, прибыльность клиентов - средний доход с одного абонента ARPU, формула 2., среднее количество минут эфирного времени абонента AMPU, формула 3, затраты на привлечение одного абонента SAC, доля рынка в целевых сегментах.

$$AMPU = M/t \tag{2}$$

где AMPU – среднее количество минут эфирного времени абонента; M - суммарное количество минут эфирного времени абонентов; t - среднее количество абонентов за период.

$$ARPU = R/m \tag{3}$$

ARPU – среднемесячный доход от абонента; R- доходов за период включая доходы от подключения к сети и от роуминга абонентов компании и не включая доходы от роуминга абонентов других операторов, а также доходы, полученные не от предоставления услуг мобильной связи; m – среднее количество абонентов за период.

Данная проекция может быть сформирована более широко как маркетинговая, с целью увеличения охвата сферы деятельности предприятия и соответствующих показателей эффективности.

Обобщённо сформулированная проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию, с целью укрепления конкурентных преимуществ. В этой составляющей широко представлены такие сферы деятельности как разработка продукта, производство, доставка и послепродажное обслуживание. Четвертая проекция сбалансированной системы показателей –

обучение и рост – помогает достичь необходимого уровня для реализации поставленных стратегических целей в ранее приведённых проекциях путём адаптации организационной инфраструктуры предприятия, информационных систем и квалификации работников.

Таким образом, из проиллюстрировано выше, методика Balanced Scorecard является эффективным инструментом реализации стратегии для отечественных предприятий связи.

В заключении можно сделать **вывод**, что существующие системы стратегического менеджмента, формирование которых основано на интуитивной постановке общих целей предприятия и их достижении, предполагает большую вероятность ошибки в целеполагании высшего уровня руководства ввиду наличия неопределённой составляющей общих целей и стратегий предприятия. В свою очередь, неправильно поставленная общая цель обеспечивает негибкость и неадаптивность системы к внешней и внутренней среде предприятия, и, как результат, неэффективность системы вне зависимости от качества реализации поставленных целей. В отличие от данного подхода, система, построенная на взаимодействии двух составляющих - анализа влияния внешней и внутренней среды и формирования комплексных ответных воздействий на данные влияния, решает указанную выше проблему, поскольку однозначно определяет ориентиры всех уровней: общие цели, стратегии и задачи - как соответствующие ответные влияния на внешние и внутренние факторы. В отличие от традиционной системы, определение ориентиров (ответных воздействий) не является ключевым активным процессом, инициируемым самим субъектом, а лишь ответным действием - пассивным следованием за изменением среды, где акцент смещён на анализ факторов среды, а не на определение предпочтений предприятия.

Литература

1. Дафт.Р. Менеджмент.- СПб.: Питер, 2014.–540 с.
2. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Business Review. Harvard. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. 1996.
3. Stuart Berg Flexner. New York. *Webster's Unabridged Dictionary*. 2015.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия (Серия «Теория и практика менеджмента»).– СПб.: Питер Ком, 1999.– 416 с.
5. Кокордей Т.А. Моделирование оптимального стратегического выбора предприятия пищевой отрасли // Экономист. 2011. №11.
6. Кокордей Т.А. Концепция формирования стратегии предприятия в условиях полициклической вариативности среды // Вестник Донецкого университета экономики и права. 2012. № 1. С. 107–113
7. Кокордей Т.А. Принципы постановки оптимального формата стратегического управления на агропромышленном предприятии // Бизнес Информ. 2011. № 8 С.164-167.
8. Кокордей Т.А. Моделирование оптимального стратегического выбора предприятия пищевой отрасли // Экономист. 2011. №11. С. 56-58.
9. Веснин В. Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: [учебник] / Веснин В. Р. –СПб.: Питер, 2015. 256 с.
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. – М.: Инфра-М, 2005-С. 3 – 17.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
12. Steiner G. A.. N.Y.: The Free Press. *Strategic Planning - What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide* 1979. – 383 p.
13. Ansoff H.I. John Wiley. N.Y. *Strategic Management*. 1979. – 272 p.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. М. А. Майоровой. – М.: Дело, 2014. – 800 с.

References

1. Daft.R. Menedzhment.- SPb.: Piter, 2014.–540 s.
2. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Business Review. Harvard. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. 1996.
3. Stuart Berg Flexner. New York: *Random House Webster's Unabridged Dictionary*. 2015.
4. Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija (Serija «Teorija i praktika menedzhmenta»).– SPb.: Piter Kom, 1999.– 416 s.
5. Kokodej T.A. Modelirovanie optimal'nogo strategicheskogo vybora predpriyatija pishhevoj otrasli . *Jekonomist*. 2011. №11.
6. Kokodej T.A. Konceptcija formirovanija strategii predpriyatija v uslovijah policiklicheskoj variativnosti sredy . *Vestnik Doneckogo universiteta jekonomiki i prava*. 2012. № 1. S. 107–113
7. Kokodej T.A. Principy postanovki optimal'nogo formata strategicheskogo upravlenija na agropromyshlennom predpriyatiji. *Biznes Inform*. 2011. № 8 S.164-167.

8. Kokodej T.A. Modelirovanie optimal'nogo strategicheskogo vybora predpriyatija pishhevoj otrasli. *Jekonomist*. 2011. №11. S. 56-58.
9. Vesnin V. R., Kafidov V.V. Strategicheskoe upravlenie: [uchebnik] / Vesnin V. R. –SPb.: Piter, 2015. 256 s.
10. Gradov A.P. Jekonomicheskaja strategija firmy. – M.: Infra-M, 2005-S. 3 – 17.
11. Gaponenko A.L., Pankruhin A.P. *Strategicheskoe upravlenie*. - M.: Omega-L, 2015. - 464 s.
12. Steiner G. A.. N.Y.: The Free Press. Strategic Planning - What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide 1979. – 383 p.
13. Ansoff H.I. John Wiley. N.Y. *Strategic Management*. 1979. – 272 p.
14. Meskon M.H. Osnovy menedzhmenta / Meskon M. H., Al'bert M., Hedouri F.; per. s angl. M. A. Majorovoj. – M.: Delo, 2014. – 800 s.

Статья поступила в редакцию 08.09.2017 г.