

УДК 33

Стратегические подходы к управлению организацией

Сысоева Елена Васильевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента,
Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации (Одинцовский филиал),
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;
e-mail: evsysoeva60@mail.ru

Аннотация

В статье автор указывает на необходимость своевременности разработки определенных стратегий с целью ведения успешной предпринимательской деятельности. Данные действия связаны с комплексом всех элементов системы – положений, инструкций, прочих, которые формируют повседневную деятельность организации, а также ее структурных подразделений. Цели, задачи, проблемы стратегического менеджмента наиболее детально были изучены зарубежными авторами, однако, эти закономерности и правила невозможно применить в России. Нужен особый подход, который будет адаптирован к российской экономике. В рамках данного подхода в статье определяются параметры отличий стратегического и оперативного менеджмента, стратегического и долгосрочного менеджмента. На основании сравнения этих параметров выявлены пять взаимосвязанных направлений, которые и составляют основные задачи стратегического менеджмента, необходимые для решения в комплексе с миссией организации, текущей стратегией и прочими составляющими. В статье сформулированы достоинства стратегического подхода к управлению, сделан акцент на том, что активная реализация креативной стратегии помогает закрепить предприятие на высоких позициях, предоставляя раскрутку ее товаров и услуг. Рассмотрены типы стратегий организации, позволяющих ей решать вопросы перспективного развития, затрагивающие области, средства и характер ее функционирования, структуры микроклимата, положение во внешних условиях. Таким образом, стратегическое управление олицетворяет структуру административных задач, осуществление которых является стержневым инструментарием в эффективной деятельности организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Сысоева Е.В. Стратегические подходы к управлению организацией // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 223-233.

Ключевые слова

Бизнес, предпринимательство, проблема, стратегическое управление, конкуренция, продукция, достижения, стратегии, прибыль, оперативный менеджмент.

Введение

В настоящее время топ-менеджмент организации в большей мере сам должен быть заинтересован и ответственен за свою хозяйственную, эффективную деятельность. Поэтому постоянно повышается потребность в самостоятельной разработке и внедрении стратегий в процесс развития организаций и компаний. Здесь подразумевается не отдельное развитие, построение, а затем внедрение стратегий, а взаимосвязанное становление всей цепочки компонентов в намеченном плане развития, базирующейся на ценностях, культуре, политике менеджмента и в их интегрированном единстве, позволяющем организациям и компаниям получать планируемые стратегические результаты. Предприятиям необходимо начать разработку стратегий, органически увязывая их с «реактивным комплексом», то есть всей системой «оперативных» положений, инструкций, методов и других элементов, которые определяют и регулируют повседневную деятельность предприятия в целом и его структурных подразделений в отдельности [Альберт, Мескон, Хежоури, 2014].

Основная часть

Будучи ориентирована на цели внутреннего развития и дальнейшего роста предприятие базирует свою деятельность на основе проработанного прогноза, но в то же время оно должно быть готово к эффективной реакции на динамику факторов внешней среды. Огромный опыт в оценке проблем стратегического менеджмента приобретен в зарубежных странах. Он нашел отражение в научных работах многих ученых, однако в их исследованиях не учитываются закономерности и характер развития экономики России и особенности деятельности отечественных организаций в рыночных условиях. В отечественной научной литературе вопросы стратегического менеджмента осветил в трудах:

1. Гуськов Ю.В., который определил стратегический менеджмент как «процесс утверждения и выполнения стратегических задач, основным элементом которого является план действий, основанный на сравнении персонального ресурсного потенциала и скрытого резерва организации с ее возможностями и опасностью внешних окружающих факторов, где оно функционирует» [Гуськов, 2011]. Этот способ тесно связан с приемами политики планирования, привлекает своей доступностью в представлении хронологии действий управленцев – исполнителей данной стратегии, а также легкими и доступными методологическими установками.

2. Басовский Л.Е. в своей формулировке объединил несколько способов, выделяя значимость человеческих возможностей в политике менеджмента: «Стратегическое управление это такое управление предприятием, которое: основывается на человеческий ресурс, ориентирует технологию операций на запросы покупателей, производит плавную корректировку, вовремя вносит преобразования, соответствующие требованиям со стороны общества и дающие возможность достигать превосходства среди конкурентов, что позволяет предприятию быть конкурентоспособным» [Басовский, 2013]. Полное знание характера и планов можно получить, если сопоставить его с оперативным управлением (таблица 1) и долгосрочным управлением (таблица 2).

Таблица 1 – Отличия стратегического менеджмента от оперативного [Шестопап, 2013]

Параметры	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Уровень разработки и принятия решений	Стратегические выводы создаются и проходят контроль на самом высоком уровне менеджмента.	Оперативные решения принимаются на всех этапах правления
Непрерывность процесса планирования и выполнения	Свойственны: прерывность и упорядоченность процесса менеджмента.	Оперативный менеджмент в меньшей мере прерывист, планирование выполняется ежедневно, цели обычно имеют временный характер
Преимущество "жестких" или "мягких" вопросов и решений	В преимуществе "мягкие" проблемы, имеется ввиду такие, которые обладают неточностью начальных данных	Преимущество хорошо организованных, "жестких" проблем, разрешение которых запланировано, или "мягких" решений, но с небольшой опасностью крупного урона при вероятно допущенной оплошности
Численность исследуемых возможностей решения	Имеет значение на первых стадиях развития организации, предлагать и обсуждать наиболее возможное число задач. Данная операция сокращает показатель риска при ошибке в намеченных плана	Создается наименьшее число возможностей и альтернатив к решению
Масштаб и тип требуемой информации	Требуется очень большой по объему материал	Процедура подготовки материала в большей степени формальна
Временные интервалы	Ориентируется на длительные временные промежутки, обычно три, пять лет, а возможно и больше	Нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы
Приоритетность решений	Стратегия выражается в более общих пределах	Оперативные решения каждый раз оказываются частью реализации плана
Применение человеческих ресурсов	Выполняется главным менеджерским составом	Выполняется средним и линейным руководящим составом
Точность контроля и оценки	Производительность утвержденных стратегий рассматривать непросто, результат принятых решений, возможно, будет более полно проанализировать через некоторое время	Исход оперативного менеджмента, зачастую, не разбит большим отрезком времени с одобрением решения, и потому факторы, к примеру, поражения, вполне несложно проанализировать
Преобладающие интересы участников процесса принятия решений	Стратегический исход принятия решений подчинен корпоративным целям	Может быть нацелен на отдельные, личные стремления, к примеру, подразделения или группы
Отношение к риску, уровень риска и результат воплощения рискованных решений	Риск принимаемых стратегических решений значительно больше по отношению к вероятным потерям от принятия неверных оперативных решений, что выражается как объемами решений, так и разного рода степенью неопределенности и сложности среды	Риски достаточно небольшие при принятии оперативных решений

**Таблица 2 – Отличия стратегического менеджмента
от долгосрочного [Кольцова, Меньщикова, 2013]**

Параметры	Стратегический менеджмент	Долгосрочное управление
Условия функционирования организаций	Базируется на гипотезе о неосуществимости с достаточным уровнем надежности предвидеть долговременный характер развития. Именно поэтому стратегическое управление фиксирует внимание на манере развития долговременных конкурирующих привилегий в условиях наличия неопределенности и сложности окружающей среды	Формируется на соображении, что курс становления внешней деловой среды может распространяться и на перспективу. В данном случае, оказывается, просто установить главные характеристики долговременного проекта. Сначала осуществить разработку бюджета, вычислить иные элементы сметы долговременного планирования. Созданный подобным образом долговременный план допускается разделить на более сокращенные временные рамки. Долговременный менеджмент очень эффективен в состоянии постоянства организационной внешней среды
Цели	Цель – достижение долговременного конкурентного преимущества на основе применения сильных качеств организации, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой компании	Цель – расчет показателей производительности и необходимости в ресурсах на продолжительный период, при этом ставится задача оптимизации расхода ресурсов на применении детерминированных математических моделей различного уровня сложности и компьютерных программ
Задачи, анализ ресурсов предприятия	Стратегический менеджмент ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании, задачу повышения ее устойчивости по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В роли ключевого момента успешного стратегического управления считают запас человеческого потенциала предприятия и применение внутренних ресурсов организационной культуры	В случае долговременного построения планов основным критерием производительности менеджмента служит рентабельность, доходность. Вот поэтому, как правило, этого просят от собрания директоров держатели акций

Задачи стратегического менеджмента организации состоят из пяти взаимосвязанных направлений [Шилков, 2013].

- Понятие области деятельности и формулировка стратегических механизмов.
- Разработка стратегических целей и задач для их осуществления.
- Определение стратегии для реализации запланированных целей и результатов функционирования производства.
- Выполнение стратегической задачи.
- Анализ итогов деятельности и переоценка стратегического плана, а также способов его исполнения.

На рисунке 1 показано взаимодействие задач стратегического управления, между которыми существует весьма сильная взаимосвязь. К примеру, мнение о том, какие действия предпринять, затрагивает вопрос по поводу того, возможно ли и как успешно реализовать стратегию.

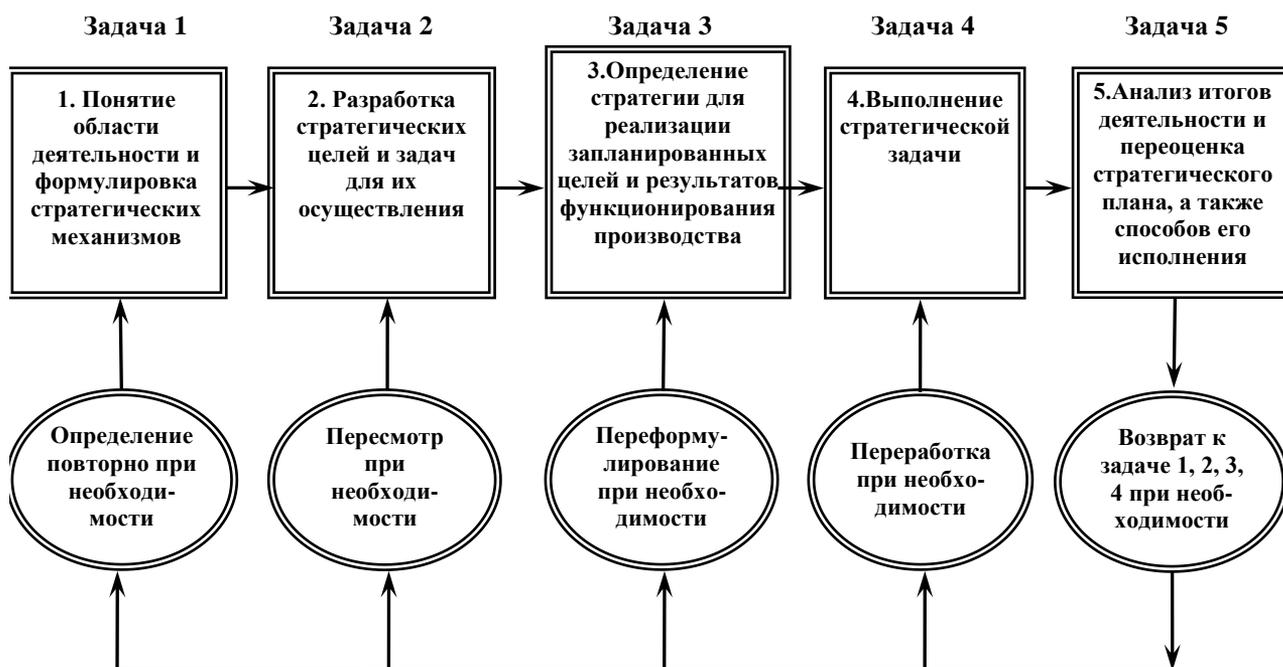


Рисунок 1 – Пять задач стратегического менеджмента [Лазурко, 2013]

Предмет обсуждения о миссии организации сопряжено с определением целей, которых нужно добиться (эти два момента охватывают предпочтения деятельности организации). Реализация вопроса в отношении стратегии может осложняться обсуждениями о ходе долгосрочного процесса развития и тем, как занижены или завышены эти цели. Таким образом, упомянутые проблемы организации, определения задач, разработки стратегии надо изучать все вместе, в едином союзе, в комплексе, а не самостоятельно.

Достоинством стратегического подхода к управлению являются [Али-Заде, 2017]:

1) обеспечение направленности всей организации на основной момент стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;

2) потребность более точно отзываться на появляющиеся изменения, новые возможности и угрожающие тенденции;

3) вероятность анализировать альтернативные вариации основательных инвестиций и совершенствования кадров, точнее профессионально преобразовывать потенциал в стратегически оправданный и производительный;

4) возможность объединять относящиеся к стратегии решения руководящего состава всех ступеней менеджмента;

5) разработка условий, благоприятных предпринимательству, которые смогут подвести организацию к адекватной реакции на перемену обстоятельств внешних и внутренних факторов.

Пятое достоинство, заключается в том, что передовые стратегии могут стать подсказкой к увеличению показателей производительности предприятия в долгосрочном промежутке времени.

Как известно из истории бизнеса, наибольших показателей достигают чаще всего компании активные и передовые, а не те, что всего лишь реагируют на поменявшиеся условия или держат

оборону в конкуренции. Процветающие компании приступают к стратегическим наступлениям для сохранения стабильного конкурентного преобладания, а после используют свою часть рынка для достижения наилучших материальных показателей, прибыли. Активное исполнение креативной, своеобразной стратегии поможет закрепить предприятие на высоких позициях, предоставляя раскрутку ее товаров и услуг до того момента, пока они не превратятся в шаблон данной сферы.

Изучим определение и типы стратегий предприятия. Одного понятия термина «стратегия» не существует, суждения авторов к представлению «стратегии» оказываются спорными. В таблице 3 приведены некоторые подходы к данному понятию.

Таблица 3 – Подходы к определению понятия «стратегия»

Определение	Автор
Стратегия формирование основных долгосрочных целей и задач организации, принятие направления действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.	Али-Заде А.А. [там же]
Стратегия это план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое единое согласованное целое.	Баринов В.А. [Баринов, 2013]
Стратегия это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии-главной цели организации, достижение других ее целей.	Басовский Л.Е. [Басовский, 2013]
Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.	Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд [Фомичев, 2016]
Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.	Ляско А.К. [Маркова, 2013]
Стратегия это ориентированный на перспективу комплекс мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей.	Дафт Р. [Дафт, 2011]
Стратегия это долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации во внешней среде	Зуб А.Т. [Кольцова, Меньщикова, 2013]
Пять «П» стратегий: 1) Стратегия есть план (plan), или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование). 2) Стратегия - это принцип (pattern of behavior) поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом). 3) Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной позиции(position in respect to others). 4) Стратегия - это перспектива (perspective), т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации). 5) Стратегия - это ловкий прием (ploy), особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.	Минцберг Г. [Протасов, 2015]

Таким образом, из упомянутых формулировок к восприятию сути понятия «стратегия» и объединив сказанное, можно дать термину эту формулировку: стратегия – это долгосрочная, хорошо спланированная деятельность предприятия, затрагивающая области, средства и характер ее функционирования, структуры микроклимата в компании, а также положение компании во внешних условиях. По-другому, стратегия олицетворяет структуру административных задач, сконцентрированных на осуществлении целей компании и ее

трансформация в иное состояние. Рассмотрим один из подходов к классификации стратегий организации. Среди большого количества выделим следующие группы стратегий [Бортник, 2016]: базовые стратегии; стратегии достижения конкурентных преимуществ; функциональные стратегии, стратегии поведения в конкурентной среде, отраслевые стратегии, портфельные стратегии.

Базовая стратегия очень зависима от перемен внешних и внутренних условий, являя собой обобщенный план действия компании на этом пути ее развития. Базовые стратегии компании определяются способом создания конкурентных стратегий. Стратегия достижения конкурентных преимуществ — долговременные методы активной или оборонительной установки, которые делают прочным состояние компании с учетом условий высокой степени конкуренции. Развитие определенной стратегии организации направлено на осуществление ее конкурентных достоинств (рисунок 2).

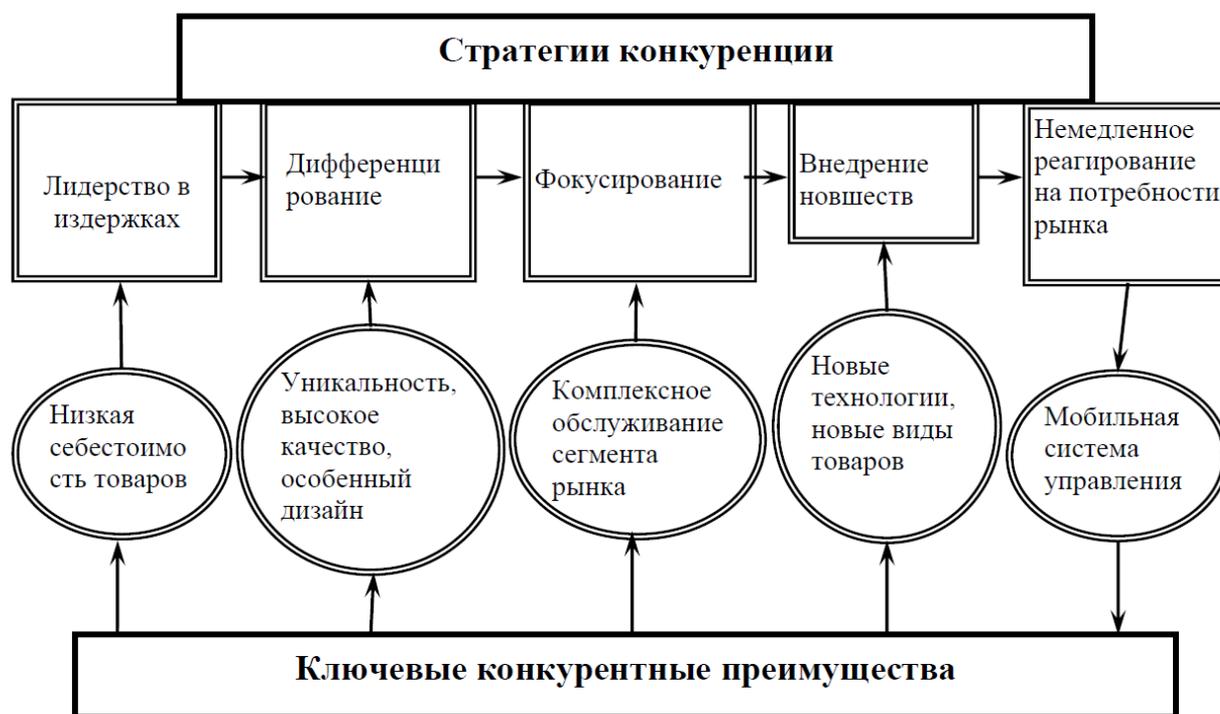


Рисунок 2 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества

Преимущество в издержках формирует огромный простор при выборе тактики, как в формировании цен, так и при степени прибыльности.

Дифференциация означает разработку компанией продукта или услуги с эксклюзивными особенностями.

Фокусирование это концентрирование интереса на одном из участков рынка, на отдельной группе потребителей.

Внедрение новшеств направлено на формирование и введение развивающихся технологий и создание качественно новых типов продукции с более высоким качеством, не имеющих аналогов на рынке.

По характеру взаимосвязи с окружающей средой определяют две группы конкурентных стратегий: оборонительная и наступательная.

Оборонительные стратегии освещают реагирование фирмы на деятельность оппонентов и на запросы и действия покупателя.

Наступательные стратегии, как правило, нуждаются в кредитных вложениях и, соответственно, больше применяются в компаниях, обладающих довольно высокими материальными ресурсами, опытным кадровым резервом. К наступательным стратегиям можно отнести, чаще всего, стратегии роста.

Функциональные стратегии это совокупность действий и проектов для разных функциональных отраслей и областей организации. Они имеют подчиненный смысл и являются, фактически, запасными проектами, которые обеспечивают выполнение общей, основной стратегии. Главными сферами деятельности организации выделяют:

- производство,
- реклама,
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР),
- финансы,
- менеджмент.

Отсюда и главные элементы функциональной (экономической) стратегии.

Производственная стратегия сконцентрирована на задачах о требуемых мощностях, расстановке промышленного оборудования, важных элементах производственного процесса. Тактика НИОКР объединяет главные понятия о новом товаре от процесса создания до его внедрения на рынок.

Материальная стратегия создает принципы действия компании на рынке денежных средств и ценных бумаг, совершает отбор приемлемых моделей и приемов кредитования и применения денежных ресурсов.

Маркетинговая стратегия определяет торговую и реализационную деятельность организации, аспекты внедрения товаров и услуг на рынке.

Стратегия менеджмента в кадровой политике способствует решению вопросов об увеличении привлекательности работы, мотивации, оптимизации рабочих процессов и состава штата предприятия.

Альтернативность это основная характерная сторона развития стратегий. Процесс оценки возможностей имеет связь с распределением проблем, сопоставлением фактических сведений с предвиденными параметрами, подбор самых важных аспектов и условий решения установленных целей. Наиболее популярными приемами изучения альтернатив являются: ситуационный анализ; STEP-анализ; SWOT-анализ; GAP-анализ.

Заключение

Следовательно, стратегическое управление является динамично прогрессирующей сферой науки и практики менеджмента, которая появилась в ответ на стремительный рост окружающих условий предпринимательства, ухудшения организационных систем и др. Становление стратегии компании является непростой творческой задачей, которая способствует объединению успехов менеджмента и маркетинга в целостном подходе к определению перспектив формирования организации. Главным образом, это возникает по причине того, что развитие стратегии основывается на предсказании условий окружающей среды организации, конъюнктуры потребительского рынка в общем. Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия организации. Можно сказать, что понятие стратегии (образа

действий) и ее четкий инструментарий являются стержнем управления и самым надежным показателем хорошего менеджмента компании.

Библиография

1. Али-Заде А.А. Научный менеджмент – стратегический фактор инновационного развития. М., 2017. 120 с.
2. Альберт М., Мескон М.Х., Хежоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. 112 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2009. 519 с.
4. Балыбердин В.А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента. М.: Дашков и К, 2016. 240 с.
5. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. М.: Центрполиграф, 2016. 320 с.
6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2013. 285 с.
7. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2013. 365 с.
8. Бортник Е.М. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. Экспресс-подготовка к экзаменам. М.: Феникс, 2016. 656 с.
9. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент. М., 2017. 464 с.
10. Велеско Е.И. Стратегический менеджмент. М.: БГЭУ, 2016. 308 с.
11. Волгогонова О.Д. Стратегический менеджмент. М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2013. 256 с.
12. Генри А. Маркетинг: Принципы и стратегия. М.: ИНФРА-М., 2012. 273 с.
13. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент. М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. 192 с.
14. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер. 2011. 864 с.
15. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. 319 с.
16. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. М.: Магистр, 2013. 528 с.
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2013. 375 с.
18. Кольцова О.В., Меньщикова В.И. Бизнес-планирование как основа процессного подхода в управлении // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 5. С. 113-118.
19. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблицер, 2016. 132 с.
20. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2015. 623 с.
21. Лазурко Н.В. Основы предприятия маркетинговой деятельности на предприятии. М.: Владос, 2013. 272 с.
22. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2013. 488 с.
23. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2013. 288 с.
24. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблицер, 2013. 367 с.
25. Протасов В.В. Анализ деятельность предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2015. 110 с.
26. Строков В.А. Управление маркетингом на предприятии. М.: Хорс, 2014. 110 с.
27. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
28. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. М.: Дашков и К, 2016. 468 с.
29. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент. М.: КноРус, 2013. 320 с.
30. Шилков В.И. Стратегический менеджмент. М.: Форум, 2013. 304 с.

Strategic approaches to managing organizations

Elena V. Sysoeva

PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department,
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry
of Foreign Affairs of the Russian Federation (Odintsovo branch),
119454, 76, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: evsysoeva60@mail.ru

Abstract

In the article, the author points to the need for the timeliness of the development of certain strategies in order to conduct successful business activities. These actions are related to the complex of all elements of the system - regulations, instructions, and others, which form the daily activities of the organization, as well as its structural divisions. The goals, objectives, problems of strategic management have been studied most thoroughly by foreign authors, however, these patterns and rules cannot be applied in Russia. We need a special approach that will be adapted to the Russian economy. As part of this approach, the article defines the parameters of differences in strategic and operational management, strategic and long-term management. Based on a comparison of these parameters, five interrelated areas are identified, which constitute the main tasks of strategic management that are necessary for a decision in combination with the appointment of the organization, the current strategy and other components. The article formulates the merits of a strategic management approach, emphasizes that the active implementation of a creative strategy helps to consolidate the company in high positions, providing promotion of its goods and services. The types of organization strategies that allow it to solve issues of future development, affecting areas, means and nature of its functioning, microclimate structure, and the situation in external conditions are considered. Thus, strategic management embodies the structure of administrative tasks, the implementation of the goal, is the core toolkit in the effective operation of the organization.

For citation

Sysoeva E.V. (2018) *Strategicheskie podkhody k upravleniyu organizatsiei* [Strategic approaches to managing organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 223-233.

Keywords

Business, entrepreneurship. problem, strategic management, competition, products, achievements, strategies, profits, operational management.

References

1. Albert M., Meskon M.Kh., Hejouri F. (2014) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo Publ.
2. Ali-Zade A.A. (2017) *Nauchnyi menedzhment – strategicheskii faktor innovatsionnogo razvitiya* [Scientific management is a strategic factor in innovative development]. Moscow.
3. Ansoff I. (2009) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika Publ.
4. Balyberdin V.A. (2016) *Prikladnye metody otsenki i vybora reshenii v strategicheskikh zadachakh innovatsionnogo menedzhmenta* [Applied methods of evaluation and decision making in the strategic objectives of innovation management]. Moscow: Dashkov i K Publ.
5. Baranenko S.P. (2016) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Tsentrpoligraf Publ.
6. Barinov V.A. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M Publ.
7. Basovskii L.E. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M Publ.
8. Bocharov V.V. (2017) *Sovremennyyi finansovyy menedzhment* [Modern financial management]. Moscow.
9. Bortnik E.M. (2016) *Strategicheskii i innovatsionnyi menedzhment v voprosakh i otvetakh. Ekspress-podgotovka k ekzamenam* [Strategic and innovative management in questions and answers. Express exam preparation]. Moscow: Feniks Publ.
10. Cotler F. (2016) *Strategicheskii menedzhment po Kotleru: Luchshie priemy i metody* [Strategic management for Kotler: Best practices and methods]. Moscow: Al'pina Pabliher Publ.
11. Daft R. (2011) *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg: Piter Publ.
12. Eliferov V.G., Repin V.V. (2015) *Biznes-protsessy: Reglamentatsiya i upravlenie* [Business processes: Regulation and management.]. Moscow: INFRA-M Publ.

13. Fomichev A.N. (2016) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Dashkov i K Publ.
14. Gus'kov Yu.V. (2011) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Al'fa-M, INFRA-M Publ.
15. Henry A. (2012) *Marketing: Printsipy i strategiya* [Marketing: Principles and Strategy.]. Moscow: INFRA-M., 2012. 273 s.
16. Kol'tsova O.V., Men'shchikova V.I. (2013) Biznes-planirovanie kak osnova protsessnogo podkhoda v upravlenii [Business planning as the basis of the process approach in management]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki* [Bulletin of the Tambov University. Series: Humanities.], 5, pp. 113-118.
17. Kuznetsov B.T. (2015) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: YuNITI Publ.
18. Lazurko N.V. (2013) *Osnovy predpriyatiya marketingovoi deyatel'nosti na predpriyatii* [Basics of enterprise marketing activities in the enterprise]. Moscow: Vldos Publ.
19. Lyasko A.K. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Delo Publ.
20. Markova V.D. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M Publ.
21. Mintzberg G. (2013) *Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic Safari: Excursion in the wilds of strategic management]. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
22. Protasov V.V. (2015) *Analiz deyatel'nost' predpriyatiya (firmy): proizvodstvo, ekonomika, finansy, investitsii, marketing* [Analysis of the activities of the enterprise (company): production, economy, finance, investment, marketing]. Moscow: Finansy i statistika Publ.
23. Shestopal Yu.T. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: KnoRus Publ.
24. Shil'kov V.I. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Forum Publ.
25. Stokov V.A. (2014) *Upravlenie marketingom na predpriyatii* [Marketing management in the enterprise]. Moscow: Khors Publ.
26. Thompson A.A. (2013) *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Vil'yams Publ.
27. Veles'ko E.I. (2016) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow.
28. Volkogonova O.D. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: FORUM, INFRA-M Publ.
29. Zaitsev L.G. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Magistr Publ.
30. Zub A.T. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Yurait Publ.