

УДК 338.2

## ГЕНЕЗИС ФОРМ И МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Просалова Вероника Сергеевна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Финансы и налоги»

**Смольянинова Елена Николаевна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Финансы и налоги»

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
г. Владивосток, Россия*

*prosalova@mail.ru, elsmol@yandex.ru*

*Статья посвящена исследованию генезиса теорий стратегического управления, начиная от теории стратегического планирования, к теории стратегического управления. В работе проанализированы различные трактовки и определения сущности управления с целью выявления подходов к раскрытию содержания управления. Проведенные авторами исследования показали, что зачастую происходит подмена понятий «школы стратегий» и «школы стратегического управления», поэтому в данной работе представлена авторская модель стратегического управления.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление; процессный, системный и ситуационный подходы; конкурентные преимущества организации; периодизация этапов управления; оперативное управление.*

## GENESIS OF FORMS AND METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Veronika Prosalova**, Candidate of Economic Sciences,  
associate professor of “Finance and taxes” department

**Elena Smolyaninova**, Candidate of Economic Sciences,  
associate professor of “Finance and taxes” department

*Vladivostok state university of economics and service, Vladivostok, Russia*

*prosalova@mail.ru, elsmol@yandex.ru*

*This article is devoted to the research on genesis of strategic management theories, beginning from the theory of strategic planning, to the theory of strategic management. This work analyzes various interpretations and definitions of essence of management intended to reveal the approaches of disclosing of the term "management". The researches conducted by authors show that frequently there is a substitution of concepts of "school of strategy» for «school of strategic management», therefore in the given work the author's model of strategic management is presented.*

**Keywords:** *strategic management; process, system and situational approaches; competitive advantages of the organization; a periodization of stages of management; an operational administration*

Стратегическое управление является базовой основой при планировании развития организации в долгосрочном периоде. Особую роль в усилении значимости стратегического управления играют постоянные изменения внутренней и внешней среды, изменения поведения конкурентов.

Методология аспектов стратегического управления рассматривалась многими зарубежными и российскими авторами [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]. Необходимо отметить, что в основе системы стратегического управления заложены общие принципы системы управления.

Теория и практика управления являются дискуссионными вопросами, несмотря на то, что базируются на достаточно разработанных методологических аспектах, что связано со сложностью и многоаспектностью данного процесса. Методология системы управления была определена лишь в

XX веке, несмотря на то, что практика менеджмента и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков. Анализ различных трактовок и определений сущности управления позволяет выделить три подхода к раскрытию его содержания: структурный (синтактический), содержательный (семантический) и функциональный (прагматический) [13]. Ряд авторов, полагают, что основу управления составляют процессный, системный и ситуационный подход [14, 15, 16]. Однако последняя трактовка является лишь трансформацией предыдущих.

Дальнейшие исследования ученых в области управления позволили развить данную теорию. Р.А. Фатхутдинов, кроме указанных выше трех подходов выделил еще десять [16]. Позже Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий определили эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический и инновационные подходы [14].

Мы согласны с определением Райзберга Б.А., определившим управление, как сознательно целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты [17].

Исследование генезиса теорий управления позволило определить, что парадигма стратегического управления была выделена в самостоятельное направление с началом наступления современной (информационной) эпохи, для которой были характерны три существенные особенности:

- отказ от иерархии как ведущего принципа управления, приоритет горизонтальных связей;
- повышенный динамизм среды (внешней и внутренней), замена стабильности как базовой ценности изменчивостью;
- переход роли определяющего фактора функционирования и развития, а также главного достояния экономических систем от капитала к людям (человеческий капитал).

На наш взгляд, выделение этих характеристик в системе управления обусловили появление нового направления «стратегическое управление», а также позволили определить в нем специфические черты, которые трансформировались в основу методологии теории стратегического управления.

Проведенные нами исследования показали, что результатом развития теории стратегического управления явилось уже ее влияние на саму теорию управления, о чем свидетельствует выделение в системе управления нового научного подхода - «системно-стратегического» [18]. Согласно данному подходу управление должно носить стратегический характер, таким образом, в общей системе управления, главное значение начинает отводиться стратегическому управлению.

Термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в 1972 г., в статье Д. Шендела и К. Дж. Хаттена [19], кроме того, предлагалось изучать стратегическое управление с помощью методов статистического анализа и эконометрического моделирования на уровне организации в целом. Результатом чего статьи стало развитие аналитических и основанных на экономической теории исследований стратегий, способствовавших появлению основ самостоятельной научной дисциплины «стратегическое управление».

По мнению Кунах Ю.В. развитие стратегического управления было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов [18]. К их числу она относит процесс глобализации, увеличение конкуренции, научно-технический прогресс. В результате чего и возникла необходимость создания более эффективных видов менеджмента.

Авторы согласны с мнением Виханского О.С., который отмечает, что изменения условий ведения бизнеса привели к усложнению управленческих задач, что и послужило введением термина «стратегическое управление» [2].

Необходимо отметить, что в работах основоположников Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумана, У. Глука, Л. Джауха, Т. Коно, Г. Минцберга, Д. Пирса, М. Портера, Р. Робертсона, А. Стрикленда, А. Томпсона, Р. Форестера, К. Хаттена, Д. Хиггинса, и др. прослеживается генезис от теории стратегического планирования, к теории стратегического управления.

Среди российских ученых необходимо отметить вклад в теорию стратегического управления: О. Виханского, А. Гладилина, А. Зуба, А. Казанцева, В. Катькало, М. Круглова, С. Кузнецова, В. Маркова, А. Никитина, В. Парахина, Л. Раменского, Л. Ушвинского и др.

Кроме того, особенностью теории стратегического управления является то, что среди ее основателей есть не только теоретики, но и практики, например такие консалтинговые группы, как: «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литл».

Существуют различные варианты определения «стратегическое управление», в которых большинство авторов определяют специфические черты стратегического управления. Кунах Ю.В. определяет стратегическое управление как процесс принятия управленческих решений, основанный на разработке и реализации стратегических документов и отмечает [18], что все определения сводятся к одному из двух подходов:

1. Анализу внутренних возможностей предприятий и параметров внешней среды (Д. Шендель и К. Хаттен [21], В. Парахина и Л. Максименко [22]).

2. Достижению целей предприятия (У. Глук и Л. Джаух [20], А. Томпсон и А. Стрикленд [9], Д. Хиггинс [10], А. Никитин [23]).

Мы не согласны с данной позицией, т.к. современные исследователи теории стратегического управления предлагают определения, агрегирующие оба, указанных выше подхода. На наш взгляд, данное определение носит ограниченный, сугубо практический характер, не отражающий саму методологию теории стратегического управления.

По мнению, одного из российских основоположников теории стратегического управления А. Зуба, все дефиниции стратегического управления можно свести к одному из трех подходов: анализ окружения, цели и средства, деятельный подход [24].

В данном случае нам близка позиция В.С. Катькало, который обращает внимание, что данная классификация охватывает лишь определения, предложенные на ранних этапах развития теории стратегического управления, либо ориентированные на его трактовку как процесса [11]. Кроме того, представленные в классификации дефиниции не включают в свою основу теорию конкурентного преимущества. Что является существенным недостатком, т.к. еще основоположниками теории стратегического управления было доказано, конкурентные преимущества заложены в основе теории.

Если обратить внимание на формулировки определений стратегического управления, предложенные основоположниками данной теории: Д. Шендела, К. Хаттена, Дж. Хиггенса, Дж. Пирса, Р. Робинсона, то можно отметить, что в них стратегическое управление приравнивается непосредственно с процессом самого управления организацией, или с отдельными ее этапами, только с учетом будущих перспектив, что значительно сужает трактовку данной дефиниции [10, 25, 26].

О.С. Виханский дает трактовку определения стратегического управления как «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [21]. Преимуществом представленной дефиниции является ее тесная взаимосвязь с механизмом

конкурентных преимуществ организации. Однако О.С. Виханский не учитывает, что не только внешняя среда влияет на организацию, но и организация, в свою очередь оказывает влияние на внешнее окружение.

Одним из главных преимуществ определения И.Б. Гуркова можно отметить его стремление к строгой последовательности экономического процесса стратегического управления, согласно которому стратегическое управление – это «разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов» [27].

Ошибкой многих исследователей теории стратегического управления являлось ограниченность взглядов в рамках исследований, что приводило к узкой трактовке предлагаемых понятий. Например, Л.С. Шеховцева ограничивает его только «разработкой миссии, важнейших целей организации и способов их достижения» [28].

Е.А. Ромашова на основе проведенных ею исследований дефиниций стратегического управления понимает под данной категорией процесс управления организацией, который включает выработку миссии, долгосрочных целей организации и анализ среды управления, систематическое формирование и корректировку стратегии, ее гибкую реализацию в соответствии с изменениями окружения и контроль соответствия и контроль соответствия достигнутых результатов запланированным целям [29]. На наш взгляд данное определение больше отражает содержание стратегии организации, а не стратегического управления.

Нам больше импонирует мнение В.С. Каткало, одного из современных отечественных ученых, обобщивший имеющиеся определения стратегического управления, который понимает данную дефиницию как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение

недоступных конкурентам экономических выгод (ренд) [11]. Автор отмечает ряд достоинств предложенного определения: дополнение традиционных трактовок дефиниции современными исследованиями; использование ресурсного подхода и концепции динамических способностей; акцентирование внимания на предпринимательском аспекте, комплексном учете содержания, процесса и контекста стратегий фирмы, а также приоритете экономической логики в теории стратегического управления.

Проанализировав, представленные выше определения понятия стратегического управления, мы хотим уточнить данный термин. На наш взгляд стратегическое управление – это процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии организации с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества.

В данном определении нами были учтены недостатки существующих определений. Кроме того, мы разделили определения стратегии и стратегического управления. Одной из существенных проблем современной теории стратегического управления является подмена данных понятий. Основным отличием стратегического управления от стратегии будет являться переход от статической дефиниции к динамической (...процесс реализации управленческих решений...).

В целом можно отметить, что стратегическое управление, как наука является перманентной. Результаты последних теоретических исследований можно увидеть в работах современных авторов.

В работе И. Ансоффа предложена эволюция стратегического управления, которая происходила в рамках эволюции управления в целом по следующим этапам [1]:

1. Реактивная (чандлеровская) адаптация (1900 – 1960 гг.).
2. Стратегическое планирование (1960 г.).
3. Управление стратегическими возможностями (1970 г.).

#### 4. Управление проблемами в реальном масштабе времени (1980 г.).

На наш взгляд, в своем исследовании И. Ансофф не просто выделяет периоды развития теории стратегического управления, агрегируя проведенные научные исследования. Автор предлагает графические модели взаимодействия изменений условий деятельности фирмы, периода адаптации стратегии и адаптации возможностей фирмы для каждого эволюционного этапа развития теории, в результате чего акцентируются аспекты роли стратегического управления в деятельности организации.

На основе предложенной И. Ансоффом эволюции стратегического управления, А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин предлагают свою периодизацию по следующим этапам [30]:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум) (1900 – 1950 гг.).

2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого (1951 – 1960 гг.).

3. Управление на основе предвидения изменений (1961 – 1980 гг.).

4. Управление на основе гибких / экстренных решений (1980 – по настоящее время).

Особенность представленной выше периодизации заключается в том, что она была построена на основе приоритета используемых подходов в стратегическом управлении и возможных результатов реакции руководства организации на внешние изменения.

Очень лаконично представлена эволюция стратегического управления в работе М.А. Михаленя [31]. В ней отражены идеологи (зарубежные и отечественные), а также идеи стратегического управления, характерные для того или иного периода времени.

Я. Вилсон разработал периодизацию истории стратегического управления, назвав ее «драмой в пяти актах» [32]. При этом он представляет термины «стратегическое планирование» и «стратегическое управление» как синонимы. В своей работе он акцентирует внимание на эволюцию концепций стратегического управления, заканчивая ее 1996 г. По его мнению, после данного периода никаких изменений в теоретических разработках концепции стратегического управления не происходит и не предвидится.

Согласно, результатов исследований Р. Хоскиссона, развитие стратегического управления в течение последних сорока лет представляется как качание маятника [33]. Два крайних положения маятника – противоположные утверждения о том, что главенствующую роль в достижении успеха фирмы играют внутренние и внешние факторы.

На наш взгляд эволюция, представленная в работе И. Ансоффа наиболее актуально отражает изменения взглядов исследователей на процесс стратегического управления, т.к. подробно и в тоже время явственно показывает схему деятельности организации в системе стратегического управления по мере развития теоретических подходов к данной теории.

Одной из современных авторских концепций эволюции теории стратегического управления является последняя работа (2008 г.) В.С. Каткало [11]. Он выделяет четыре этапа развития теории стратегического управления:

1. Доаналитический (1960-е – первая половина 1970-х гг.).
2. Становление новой научной дисциплины (середина 1970-х – 1980-е).
3. Развитие на собственной основе (конец 1980-х – 1990-е).
4. Формирование динамической теории стратегического управления (начало 2000-х).

Существенным отличием представленной выше периодизации является то, что в ней проанализированы не изменения взглядов исследователей на процесс

стратегического управления, а эволюция самой теории и методологии науки стратегического управления.

Развитие теории стратегического управления неразрывно связано с результатами исследований школ стратегического управления. Первая систематизация известных школ стратегического управления представлена в книге Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела «Школы стратегий» [34]. Существенным спорным моментом данной классификации является отсутствие в ней ресурсного подхода в качестве самостоятельной школы. Динамическое направление ресурсной концепции Минцберг относит к школе обучения, а традиционное – к школе культуры. Хотя большинство исследователей относят ресурсную концепцию к самостоятельному направлению в теории стратегического управления [11, 35, 36, 37, 38, 39, 40,41, 42].

Другие известные классификации школ стратегического управления в историческом аспекте можно встретить в работах И. Ансоффа, А.Л. Гапоненко, В.С. Катькало и др. [29, 11, 43, 3, 44, 45, 46, 47].

Проведенные нами исследования показали, что зачастую происходит подмена понятий «школы стратегий» и «школы стратегического управления», причем авторы анализируют одни и те же разработки в области стратегического управления.

Основываясь на представленном выше анализе дефиниций «стратегия» и «стратегическое управление», авторы считают, что классификация концепций исследований в области стратегического управления должна быть определена именно как «школы стратегического управления». Это связано с тем, что стратегическое управление подразумевает практическую реализацию разработанных стратегий, на которую ориентировались авторы школ различных направлений.

Процесс появления и развития теории стратегического управления в России имеет свои особенности. Во-первых, само стратегическое управление,

как теория, а также как практическое направление появилось только в 90-х гг. XX века, до этого времени, российские ученые – экономисты рассматривали только теорию стратегии, стратегического выбора и стратегического поведения. В настоящее время вопросы теории стратегического управления в России являются одними из наиболее актуальных, что связано с действием ряда факторов [48]:

1. Общие тенденции развития рыночной экономики (интернационализация и глобализация бизнеса, повышение роли человеческого капитала, возрастание конкуренции за ресурсы).

2. Социально-экономическая ситуация в стране (политическая стабилизация, сырьевая направленность экономики, необходимость инноваций).

3. Преобразования в системе управления экономикой России возникновение множества хозяйственных структур различных форм собственности.

Современные отечественные ученые выделяют специфические подходы, учитывающие специфику деятельности той или иной организации, согласно которым, может осуществляться стратегическое управление в России [29, 12, 49]. На наш взгляд эти подходы не имеют национальной специфики и могут применяться во всех странах в процессе реализации стратегического управления.

При раскрытии сущности стратегического управления, прежде всего, необходимо определить четкие границы, позволяющие отличить его от оперативного управления. Стратегическое и оперативное управление являются режимами, имеющимися внутри управляющей подсистемы, которые используются одновременно.

Стратегическое управление позволяет обеспечить деятельность организации в будущем, при изменении внешних и внутренних факторов

воздействия, в то время как, оперативное управление использует разработанную ранее стратегию с целью текущего достижения целей организации. На наш взгляд, этим и был вызван исторический переход от оперативного управления к стратегическому, когда, в условиях ведения бизнеса, у практикующих ученых - исследователей появилась мысль о необходимости трансформации внимания руководства организаций на воздействующие внешние факторы, с целью своевременного реагирования на происходящие изменения.

Организация, использующая стратегическое и оперативное управление в своей текущей деятельности превращает потенциал в получаемую прибыль (деятельность операционного управления), который был обеспечен заранее (деятельность по стратегическому управлению).

Существенным отличием стратегического управления, от оперативного, является его гибкость, отсутствие строгой структурированности. Оперативное управление является строго регламентированным, более устойчивым к изменениям. Данное обстоятельство влияет и на тип организационного поведения управленческой структуры. Для стратегического управления будет характерен предпринимательский тип управления, а оперативное управление может быть успешно реализовано за счет приростного поведения.

В работе И. Ансоффа представлено сопоставление характеристик оперативного и стратегического управления [1]. О.С. Виханский, проводя исследования в области стратегического управления, с целью формулировки данной дефиниции, продолжил работу И. Ансоффа и предложил свою матрицу сравнения оперативного и стратегического управления, которую составил по ключевым характеристикам управления организацией [21].

Отметим следующую особенность в сравнении исследуемых видов управления, предложенных авторами. И. Ансофф предполагает, что оперативное управление происходит в рамках долгосрочного планирования, в

свою очередь, О.С. Виханский считает, что оперативное управление ориентировано на краткосрочную и среднесрочную перспективу. На наш взгляд такое разногласие во взглядах связано с временной разницей в исследованиях.

В своей работе И. Ансофф основывался на том, что оперативное управление направлено на процесс реализации действий «из прошлого в будущее», при стратегическом управлении направление данного процесса противоположно «из будущего в настоящее». В результате: оперативное управление будет - долгосрочным (управление для достижения будущих целей), а стратегическое управление – будет относится к стратегическому планированию (управление для достижения *стратегических целей*).

Современные исследователи (в т.ч. и О.С. Виханский) предполагают, что стратегическое управление является обязательной, неотъемлемой частью общего процесса управления на предприятии. В результате чего оперативное управление выступает как поэтапное осуществление разработанного процесса стратегического управления. Таким образом, стратегическое управление будет носить долгосрочный характер, а оперативное, как поэтапный элемент стратегического – краткосрочный и среднесрочный.

Другой дефиницией, сравниваемой с понятием стратегического управления, является стратегическое планирование. Ряд исследователей находят характерные общие черты, присущие данным понятиям, такие как: адаптивность, направленность на достижение целей, увязка целей и ресурсов, многоцелевой характер, существенность, учет возможностей и критериев [50, 51, 52, 53]. Однако, помимо наличия общих характеристик, у представленных выше дефиниций, их разделяют наличие различных свойств. В научной литературе, описаны результаты исследований, где в качестве основных отличий выделяют использование различных переменных, ориентирование на разные процессы, учет различных факторов [54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62].

Однако проведенные нами исследования теории стратегического управления позволили прийти к выводу, что стратегическое планирование является частью стратегического управления.

Для более содержательного раскрытия сущности стратегического управления нами были определены его принципы (см. таблицу).

**Таблица**

**Принципы стратегического управления\***

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Долгосрочность	Обеспечивает успешное развитие организации в будущем.
2	Реализуемость	При постановке стратегических целей развития организации, необходимо учитывать ее внешние и внутренние ресурсы, для оценки возможности их реализации.
3	Гибкость	Учет возможных изменений процесса реализации стратегического управления, в связи с изменением внешних и внутренних факторов.
4	Организованность	Процесс стратегического управления должен быть четко прописан, регламентирован и реализовываться.
5	Экономическая целесообразность	Доход от реализации стратегического управления должен превышать расходы на его осуществление.
6	Комплексность	Процесс реализации стратегического управления должен осуществляться для всей организации, а не для отдельных подразделений. При этом все подразделения организации должны быть ориентированы на единую цель.
7	Контролируемость	Процесс реализации стратегического управления должен быть полностью контролируемым, т.е. должны быть определены контрольные показатели, а также ответственные исполнители.

\*Источник: составлено авторами.

Основным аргументом, позволяющим оперировать данным утверждением, является определение структуры процесса стратегического планирования. Процесс стратегического планирования включает в себя следующие элементы: видение, предположение, императив принятия управленческих решений, индикаторы, увязка целей с ресурсами, программа, директива.

Объектами стратегического управления могут быть коммерческая организация, бюджетная организация, страна, регион, город.

Практический подход в стратегическом управлении предполагает реализацию модели стратегического управления в процессе осуществления четырех элементов – этапов (см. рис).



**Рисунок.** Модель стратегического управления\*

\*Источник: составлено автором.

Субъектом стратегического управления, по мнению А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина [3] является руководство организации, но это не единственный субъект стратегического управления. Основой успешности реализации стратегического управления является участие целой системы субъектов управления, которая охватывает многих участников, и, прежде всего, членов, самой организации.

В процессе стратегического анализа руководство организации проводит оценку внешних факторов, а также потенциала внутренних ресурсов. На основании чего определяются дальнейшие цели и задачи деятельности организации.

При разработке стратегических решений осуществляется оценка вариантов разработанных стратегий, а также выбор наиболее функциональной стратегии. При реализации данного элемента проводится анализ стратегических планов, потребности в трудовых ресурсах и капитале, дополнительных экономических и научных исследованиях. Кроме того разрабатывается организационная структура.

В процессе реализации стратегии осуществляется ее непосредственное выполнение. Все элементы стратегического управления контролируются уполномоченными лицами.

В случае существенных изменений внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность организации, а также изменения внутреннего потенциала, которые препятствуют реализации заранее запланированного процесса стратегического управления руководство организации осуществляет корректировку модели стратегического управления на необходимых элементах – этапах.

Таким образом, можно отметить, что в основе модели стратегического управления представлен ориентир стратегических действий, который посредством реализации стратегического процесса трансформируется в

результат стратегического управления. Условием выполнения модели будет являться достижение конкурентных преимуществ организации.

В процессе реализации стратегического управления организации необходимо задействовать все структурные элементы управленческого процесса. Посредством чего будет использоваться финансовый менеджмент, организационное управление, управление персоналом организации, маркетинговый подход. Однако основную роль в достижении конкурентных преимуществ будет составлять финансовый менеджмент, в связи с чем данный элемент стратегического управления требует более подробного исследования.

### **Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление Сокр. пер. с англ.; Науч. ред., авт. предисл. Л.И.Евенко - М.: Экономика - 1989. - 519 с.
2. Виханский О.С. Организация управления в государственном секторе и фирмах Японии: дис...канд. экон. наук: 08.00.05. - М., 1973
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, - 2004.
4. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. - Таганрог: ТРТУ, 1995.
5. Друкер П. Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М.: Дело, 2000.
6. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management./ Е.Ю. Духонин, Д.В. Исваев, Е.Л. Мостовой, А.Г. Бойко, П.С. Горянский, О.В. Духовина, Е.С. Нахамкина, А.С. Родионнов, Ю.В. Слепов., Д.В. Хомаза. Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
7. Каплан Р. , Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.. - М.: Олимп-Бизнес, 2005.
8. H.Mintzberg. The Rise and Fall of Strategic Planning = Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. - USA : The Tree Press, 1994. - 480с.

9. Томпсон А. Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент : пер. с англ. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2003. - 928с.
10. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. - Chicago: The Dryden Press, 1983.
11. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления– 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. Ун-та, 2008. – 548 с.
12. Porter, Michael E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors - New York: The Free Press 1998. - [XXII] p., introduction, 398 p.
13. Погостинский Ю.А. Функции стратегического управления // Известия ИГЭА.- 2007.- №2(52) - С 85-87.
14. Парахина В.Н. Теория управления / В.Н. Парахина, Ю.В. Васильев, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 608 с.
15. Поршнева А.Г. Управление организацией/А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина: Учебник. - Высшая школа, 2000. - 736 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. - 416 с.
17. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш, Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь,. - М.: Инфра-М, 2005.-494 с.
18. Кунах Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: дис...канд. экон. наук: 08.00.05. - Ставрополь, 2008.
19. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. - СПб. : Питер, 2005. - 496 с.
20. Определения стратегического менеджмента. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://inform.od.ua/articles/examen/str\\_menedgment.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/str_menedgment.htm) (дата обращения 01.10.11)

21. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Гардарика, 1998 - 296 с.
22. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Изд-во "КноРус", 2005. - 496 с
23. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Проблемы теории и практики управления - 2003. - №6.-С. 12-17.
24. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-е изд., доп. - М.: Аспект Пресс, 2004.
25. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline - Academy of Management Proceedings, 1972.
26. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management // 2<sup>nd</sup> ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. – P. 6.
27. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации - 2-е изд. - М.: ТЕИС, 2004.
28. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом . – 2002. – № 6. – С.14-20
29. Ромашова Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей : дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 – Нижн. Новгород, 2007
30. Гапоненко А.Л. Стратегия предприятия в XXI веке // ЭКО - 2008. - №7.
31. Михаленя М.А. Стратегическое антикризисное управление промышленным предприятием: организационно-методические аспекты : дис...канд. экон. наук: 08.00.05 - Москва, 2010 г.
32. Wilson I. Strategic planning for the millenium: resolving the dilemma // Long range planning. - 1998. - Vol.31, №4 - P. 507 – 513

33. Heracleous L. Strategic thinking or strategic planning? // Long Long range planning. - 1998. - Vol.31, №3 - P.481 – 487
34. Минцберг ., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. - СПб: Питер, 2001.
35. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №2. - С. 8-33.
36. Катъкало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основы парадигмы // Вестник СПбГУ. Сер. 8 "Менеджмент ". - 2002. - Вып. 2. - С. 3-21; Вып. 3. - С. 3-26.
37. Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. - Addison - Wesley, 1996.
38. Collins D.J., Montgomery C.A. Competing on resources: strategy for the 1990s // Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128
39. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic management journal. - 2000. - Vol. 21, № 10-11. - P. 1105-1121.
40. Collins D.J., Montgomery C.A. Competing on resources: strategy for the 1990s // Harvard business review. - 1995. - Jul - ug. - P 118-128.
41. Grant R.M. The resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California management review . - 1991. - Vol. 33, №3. - P. 114-135.
42. Hoskisson R.E. Theory and research in strategic management// R.E. Hoskisson, M.Hitt, W.Wan, D.Yin t. - 1999. - Vol. 25, №3. - P. 417-456.
43. О войне : Пер. с нем. / К.ф.Клаузевиц. - М.; СПб. : Эксмо: Terra Fantastica, 2003. - 859с
44. Жмачинский В.И., Карташова О.С., Новикова А.В. Стратегическое управление предприятием. Уч. Пособие. - Астрахань: 2006.

45. Бауман К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997.
47. Hamel G. Strategy as revolution. //Harvard Business Review. - 1996.- P. 69 - 82.
48. Ромашова Е.А. Основы стратегического управления в условиях рыночных отношений: // Архитектура. Экономика. Геоэкология. Сб. науч.тр. Аспирантов и магистрантов. - Н.Новгород: ННГАСУ, 2006.
49. Ветлужских Е. особенности BSC предприятий малого бизнеса // Управление компанией, №3(58) - 2006. - С. 30-33.
50. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика: - СПб.: Питер, 1999.
51. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2000.
52. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика - Пер. с англ.; - Под общ. ред. Г.Б. Кочетова. - М.: Прогресс, 1992.
53. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. - М.: ПРИОР, 2000
54. Аакер, Д.Ю. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. - под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2003.
55. Ансофф И. Стратегическое управление Сокр. пер. с англ. - Науч. ред., авт. предисл. Л.И.Евенко - М.: Экономика 1989. - 519 с.
56. Архипов В.М. Стратегическое управление. - СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2000.
57. Атаманчук Г.В., Кейзеров Н.М. Культура решений менеджмента. - М.: Рос. Акад. Гос. службы, 1995.
58. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента - Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
59. Гапоненко А.А. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. - М.: Изд-во РАГС, 2001.

60. Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы - Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.

61. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. - М.: Финансы и статистика, 2001.

62. О. Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: ООО "МТ Пресс", 1999.

**Рецензент:**

Латкин А.П., доктор экономических наук, профессор