

4. Анализ рынка туристических услуг России. Общие тенденции развития рынка в 2020 году [Электронный ресурс]// ПАО Банк «ФК Открытие». – Режим доступа: <https://academyopen.ru/journal/522>.
5. Лучшие туроператоры России: рейтинг надежности на 2021 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trutor.ru/turoperatory-rossii-rejting-luchshih/>.
6. Кто лидирует на рынке гостиничных операторов России? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/materials/pwc-kto-lidiruyet-na-rynke-gostinichnykh-operatorov.pdf>.
7. Рейтинг сетей общепита: всех заметнее McDonalds, всех надежнее – KFC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/news/431997/>.
8. Скоробогатова, Т. Н. К вопросу об обслуживании потребителей: логистический ракурс / Т. Н. Скоробогатова // В центре экономики. – 2020. – Вып. 2. – С. 1–5.
9. Скоробогатова, Т. Н. Сервисная логистика в рекреационном секторе: Монография / Т. Н. Скоробогатова. – Симферополь : ДИАЙПИ, 2010. – 403 с.
10. Скоробогатова, Т. Н. Об особенностях детского туризма в регионах России (на примере Крыма и Ростовской области) / Т. Н. Скоробогатова, И. Ю. Мараховская // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Том 19. – № 2 (485). – С. 384–396.
11. Ваховская, М. Ю. Вопросы транспортного обеспечения в туризме / М. Ю. Ваховская // Научное обеспечение процессов реформирования социально-экономических отношений в условиях глобальных трансформаций: сборник научных трудов по результатам международной научно-практической конференции (7–9 ноября 2018 г., г. Симферополь) / отв. ред. к. э. н., проф. В. В. Трофимова. – Симферополь : АНО «Крымский институт бизнеса», 2018. – С. 360–363.
12. Нагиленко, А. П. Особенности движения материальных потоков в сфере дистрибуции FMCG / А. П. Нагиленко, М. Ю. Ваховская // Молодая наука : Сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых/, Евпатория, 19–20 октября 2018 года / Под редакцией Н. Г. Гончарова. – Евпатория : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 75–77.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ

Гарчук И. М.

Аннотация Система стратегического управления в современных условиях выступает как один из важнейших факторов деятельности организаций. Современные концепции стратегического управления учитывают результаты и выводы исходных концепций, различия между корпоративными, деловыми и функциональными стратегиями, разработанные методики их создания и аналитические толкования их влияния на результаты деятельности организаций. В трудах ученых определены концептуальные основы стратегического менеджмента и его функций, актуальность стратегического управления и планирования, их особенности, подходы, методы и технологии разработки и реализации стратегии организации. Современная теория стратегического менеджмента очень обширна, она имеет много направлений, взаимоисключающих взглядов и концепций. В статье рассмотрены некоторые из них.

Ключевые слова: стратегическое управление, концепции, теории, организация, стратегия, подходы, понятие, процессы.

Введение

Стратегический подход к развитию организации наблюдался еще в 20–30-х гг. прошлого века, термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в 60-е годы прошлого века, при этом в течение первых тридцати лет своей истории они все время эволюционировали. Увлечение методами стратегического планирования в 60-е и 70-е годы сменилось позже некоторым отказом от него, за которым последовало возрождение методов и теорий стратегического управления и планирования уже в 90-е годы. Американские и европейские ученые, представители управленческих консалтинговых структур убеждали менеджеров использовать самые разные стратегические теории. В период экономического роста или спада многие из управленческих инструментов хорошо работали в течение какого-то времени, но рано или поздно, когда их начинали применять в качестве «универсального подхода», не давали результата. В конечном итоге каждый подход сменялся следующей методологией, обещающей большее [1].

Существуют сотни моделей, в которых делалась попытка формализовать процессы стратегического управления и планирования, отмечалась их многоликость, рассматривалось множество теорий и школ, направлений и течений, описывающихся в монографиях, статьях, учебниках. Все это затрудняет выстраивание логической цепочки понятий и категорий всех многочисленных мнений. Одни акцентируют внимание на самом процессе, в течение которого предприятие разрабатывает и реализует свои стратегии, другие подходы приводят аргументы в пользу конкретных методов определения стратегии. Во всех подходах есть, по меньшей мере, один общий момент – в центре внимания находится стратегия.

Огромный вклад в становление и развитие стратегического управления внесли представители различных западных школ И. Ансофф, П. Дойль, П. Друкер, Б. Карлоф, Дж. Куинн, Г. Минцберг, Т. Питерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, Д. Хасси, А. Чандлер, К. Эндрус и другие.

Для отечественных предприятий методы стратегического управления, с одной стороны, новы, с другой стороны, хорошо знакомы. Долгосрочное планирование в экономике и пятилетние планы являлись основой хозяйственной деятельности советских предприятий. В то же время современные методы стратегического управления и планирования, адекватные рыночным условиям и быстро меняющейся внешней среде, в меньшей мере

были известны руководителям предприятий. Но уже с середины 90-х годов XX столетия и в первые годы XXI века в отечественной практике используются методы и технологии стратегического управления и планирования.

Изучению вопросов стратегического управления и планирования посвящены труды многих российских ученых. В работах О. С. Виханского, А. Л. Гапоненко, В. В. Глухова, В. И. Гончарова, Л. Г. Зайцева, А. И. Ильина, Ю. А. Маленкова, А. П. Панкрухина, А. Н. Петрова, А. А. Петросова, М. И. Соколова, Р. А. Фатхутдинова определены концептуальные основы стратегического менеджмента и его функций, актуальность стратегического управления и планирования, раскрыты сущность и содержание понятия стратегии и ее виды.

Различные аспекты стратегического управления применительно к отраслям народного хозяйства Республики Беларусь рассматриваются в научных работах Н. П. Беляцкого, А. А. Брасса, А. А. Быкова, Е. И. Велеско, О. А. Высоцкого, В. Ф. Медведева, А. А. Неправского, Л. Н. Нехорошевой, Р. С. Седегова и других. Авторами рассмотрены теоретико-методологические и прикладные аспекты стратегического управления, его особенности, подходы, методы и технология разработки стратегии развития предприятия.

Теоретические подходы к определению стратегического управления.

Ключевым понятием в теории стратегического управления является стратегия. Изучение теоретических подходов к понятию «стратегия» говорит о множестве и неоднозначности его толкования, о его многогранности. Согласно одному подходу, стратегия рассматривается как долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики. Данный подход основывается на перенесении тенденций развития предприятия на будущее и особенно эффективные результаты достигаются на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее [2]. Другой подход рассматривает разработку многочисленных процессов и процедур планирования, обеспечиваемых различными новыми приемами анализа, и таких методологий, как матрица роста рыночной доли, влияние прибыли на рыночную долю. План при этом представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды [3]. Еще один подход говорит об отношении к стратегии как к методу поиска – сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях деятельности, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией. Также стратегия рассматривается как очень сложный феномен, которым нельзя управлять на основе единой простой формулы, как ловкий прием, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента [4].

Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего звена управления по достижению перспективных целей предприятия. Понятие стратегии менялось вместе с изменениями условий ведения бизнеса. Некоторые ученые говорят, что это совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей [5]. Другие считают, что стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [6]; третьи – долговременная (устойчивая) стоимость [7]. Еще одно мнение: стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций [8].

Понятие стратегии применительно к бизнесу стало использоваться с выходом в 1962 г. работы А. Чандлера «Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия», в 1965 г. коллективной книги Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса», автором аналитического текста к которой является К. Эндрюс, а также вышедшая работа И. Ансоффа «Корпоративная стратегия». В них рассматривались ставшие сегодня классическими определения и концепции.

А. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Данный подход представляет собой классический взгляд на сущность стратегии, исходя из которого необходимо определение долгосрочных целей развития организации. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия или внутренние изменения не вынудят руководство пересмотреть долгосрочные планы развития [9].

К. Эндрюс сконцентрировал свое внимание на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Модель Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса основывается на известной процедуре SWOT- анализа. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности [6].

И. Ансофф противопоставил стратегический менеджмент оперативному (тактическому), а предпринимательский тип поведения – приростному. При этом как приростной характеризовался такой тип поведения предприятия, когда его развитие предполагает минимальные изменения относительно традиционного поведения, а как предпринимательский тип – целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим победу в конкуренции и максимальную прибыль. Он сформулировал несколько определений понятия стратегии и выделил ее отличительные особенности [10].

Благодаря данным концепциям в теоретическом и практическом плане сформировалось долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики. Ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Действие на основе рационального анализа или действия на основе интуиции, вдохновения и озарений – это продолжение споров между школами И. Ансоффа и Г. Минцберга по поводу фундаментальной природы стратегического планирования [3; 4].

На основании анализа исходных концепций стратегического управления можно сделать вывод, что, как и любые теории, они имели типичные для начального этапа любой области научных исследований недостатки. Данные разработки в большей степени носили выраженный прикладной характер, а также в них отсутствовали статистические и эконометрические методы анализа. Однако последующие и любые современные концепции стратегий в своих попытках развития теории стратегического менеджмента учитывают результаты и выводы

исходных концепций, их трактовки понятия стратегия, различия между корпоративными, деловыми и функциональными стратегиями, разработанные методики их создания и аналитические толкования их влияния на результаты деятельности предприятий. В научной литературе выделяются десять различных школ, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Сравнительный анализ школ стратегического управления

Школа	Формирование стратегии как процесса	Представители	Характеристика
Дизайна	Осмысления	Ф. Селзник, А. Чандлер, К. Эндрюс	Стратегия отображает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации
Планирования	Формальный	И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Штейнер	Стратегия есть результат осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде таблиц и поддерживаемые методами
Позиционирования	Аналитический	М. Портер, Б. Хендерсон	Стратегия представляет собой генерические специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы
Предпринимательства	Предвидения	Й. Шумпетер, К. Левин, Т. Питерс	Стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации
Когнитивная	Ментальный	Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк	Стратегия зарождаются как перспектива (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающая способы получения информации из окружающей среды
Обучения	Развивающийся	Ч. Линдблом, Дж. Куинн, К. Прахалад, Г. Хэмел	Выработка стратегии должна, прежде всего обрести форму процесса обучения – по крайней мере в тот момент времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми
Власти	Ведения переговоров	Г. Аллисон, Г. Салансик, Дж. Пфедфер	Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы внутри организации или же ее действия во внешней среде. Возникающие таким образом стратегии, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы
Культуры	Коллективный	Э. Петтигрю, С. Фельдман, Дж. Барни	Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании
Внешней среды	Реактивный	М. Ханнан, Дж. Фриман	Главным элементом процесса создания стратегии является внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется уйти
Конфигурации	Трансформации	А. Чандлер, Г. Минцберг, Д. Миллер, Р. Майлз, К. Сноу	Процесс построения стратегии сводится к разработке концепций и формальному планированию, к систематическому анализу, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды

Примечание – Таблица составлена автором на основании [4]

Школа, которая названа Г. Минцбергом и другими авторами «школой конфигурации», объединила задачи всех предшествующих школ – процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение [4].

Зарубежные и отечественные теоретические разработки говорят, что стратегия – это логически последовательная интегрированная схема принятия решений. Одни авторы, такие как А. Чандлер, А. Томпсон, А. Стрикленд и другие, основным стратегическим ориентиром считают необходимость определения долгосрочных целей и задач развития предприятия, утверждение курса действий на основе распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [6; 11]. О. С. Виханский, М. Портер и другие главной характеристикой стратегии считают нахождение конкурентных преимуществ, направленность которых должна означать позицию предприятия на рынке [12; 13].

По мнению И. Ансоффа, Г. Минцберга, Д. А. Аакера акцент в большей степени переносится на поддержание системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам [3; 4; 14].

Также известны другие подходы к определению понятия «стратегия»:

- исследование будущего, анализ возможных «сценариев»;
- идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе;
- система способов управленческой деятельности;
- комплексный план, предназначенный для осуществления основного назначения предприятия и достижения его целей;
- научно-обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде высоких рыночных позиций, роста прибыли;
- совокупность средств, с помощью которых фирма приближается к достижению своих долгосрочных целей [15].

Согласно Международному стандарту ISO серии 9004 (2008–07–31) «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» стратегия означает план или метод для достижения чего-либо, особенно за длительный период времени. С точки зрения принятия управленческих решений, в определении стратегии возникает необходимость использования известного управленческого цикла «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (Plan – Do – Check – Act, PDCA), который может применяться в равной степени во всех процессах от высокого уровня до простой деятельности [16].

Кроме того, Н. Пласкова указывает на тот факт, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т. е. четко спланированной, а с другой стороны – стохастической, т. е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание первой или второй составляющей зависит от уровня изменчивости среды функционирования организации. Чем он выше, тем больше в стратегии случайного творческого подхода руководителей к оценке ситуации [17].

Одному из подходов свойственно так называемое «портфельное мышление», в рамках которого стратегия в теории и практике рассматривается через личностное понимание вклада, ценностей и параметров ответственности управленца за разработку и реализацию стратегии [18].

Основой еще одного подхода выступает синергетическое мышление, в рамках которого формирование и изучение стратегии ведётся посредством анализа и планирования совместных действий всех ее разработчиков [19].

Проведенный анализ толкований понятия «стратегия» позволяет выделить концептуальные подходы к определению стратегий (рисунок 1).

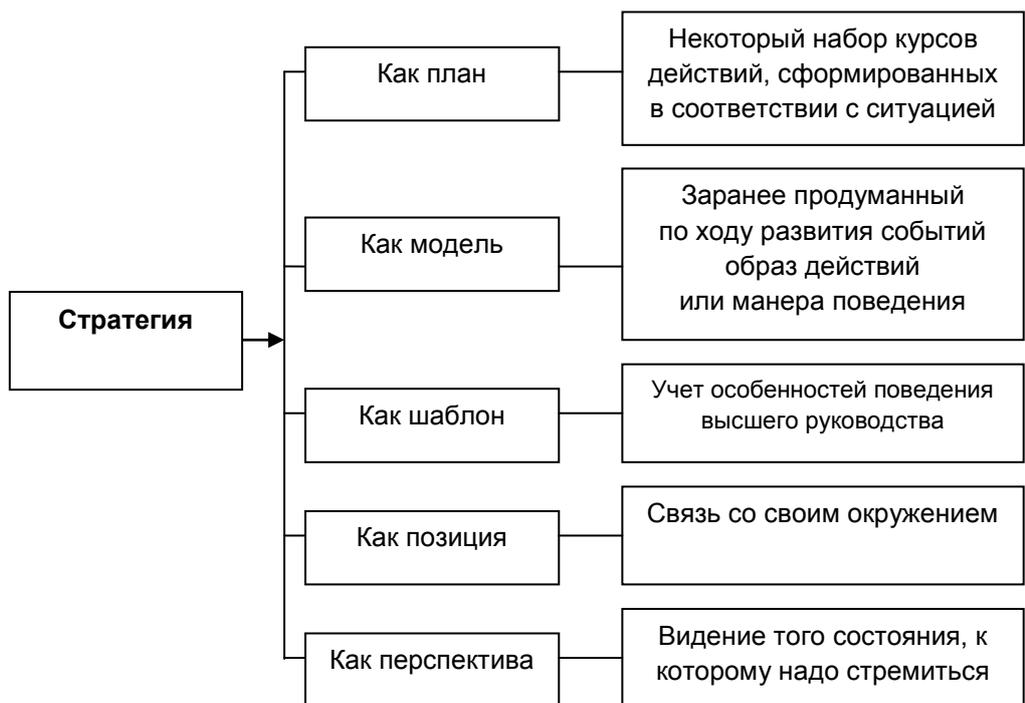


Рисунок 1 – Концептуальные подходы к определению понятия «стратегия»

Примечание – Источник: Разработка автора

Обобщая различные подходы к определению существенных характеристик стратегии, можно говорить о стратегии, как о модели принятия управленческих решений, которая определяет долгосрочные цели организации, задает ее политику и планы реализации поставленных целей.

Разнообразие видов и определений стратегии, применяемых в стратегическом управлении, затрудняет их классификацию. Усложняющим фактором является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Стратегии развития организации классифицируются по многим признакам, правильный выбор которых способствует конкретизации целей и способов их достижения [20].

Среди классификационных признаков к наиболее существенным можно отнести следующие: стадия жизненного цикла отрасли; масштаб разработки стратегии; стадия жизненного цикла предприятия; относительная сила отраслевой позиции организации; уровень принятия решений на предприятии; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; поведения организации в конкурентной борьбе; сроки реализации и др.

Б. Карлофф рассматривает функциональную стратегию, которая сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности [21].

П. Холланд, К. Бартол определяют и группируют эталонные или базовые стратегии в зависимости от их влияния на рост компании и на ее поведение на рынке: стратегии роста, к которым относят стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации; стратегии стабилизации; стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, дивестиций, банкротства, ликвидации [21].

Л. Фэй и Р. Рэнделл предложили классификацию стратегий по направлениям деятельности организации: продуктовая стратегия, стратегия выбора и развития технологий, ресурсная стратегия, инновационная, логистическая, маркетинговая, стратегия продаж фирмы, стратегия исследований и разработок, финансовая стратегия, инвестиционная, стратегия социальной ответственности организации, стратегия PR – создания и поддержания имиджа организации [2].

М. Портер все стратегии разделил на три генерических типа, в зависимости от того, охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; сфокусированная стратегия низких издержек и сфокусированная стратегия дифференциаций [22].

О. А. Высоцкий дополняет классификацию стратегиями, в основе которых лежат специальные функции управления: политика, маркетинг, реализация, закупки, финансы, система менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, производство [23].

Некоторые авторы рассматривают стратегию, базирующуюся на концепции процессного управления, взаимосвязи бизнес-модели, стратегии и тактики предприятия с использованием стратегических подходов, основанных на формировании конкурентного преимущества; на проведении анализа с применением инструментов менеджмента и маркетинга [24; 25; 26; 27].

Все многообразие стратегий развития, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию [24].

По мнению Р. Гранта, вопросы относительно «выбора области», которая является конкурентным полем организации, затрагивает все решения, которые определяют её корпоративную стратегию [29]. Г. Балабанис утверждает, что разнообразие является доминирующим понятием во всей стратегической управленческой литературе, что указывает на то, что оно является важным принципом современной стратегии [30].

Таким образом, между работами, посвященными выбору стратегии, классификации стратегий, существует большое сходство: какого подхода не придерживались бы авторы, все они равнозначно оценивают функциональные и географические различия между фирмами, как основу глобальной дифференциации фирм в целом и стратегий, которые ими реализуются [28].

Не существует единой схемы, с помощью которой можно было бы решить все стратегические проблемы. В то же время данный процесс осуществляется в конкретных рамках и зависит от большого количества факторов внешней и внутренней среды. На разработку стратегии организации оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли предприятия и всегда изменяется во времени. Необходимо иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т. е. четко спланированной, а с другой стороны – стохастической, т. е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание первой или второй составляющей в конечной стратегии организации зависит от уровня изменчивости деловой среды функционирования организации. Чем он выше, тем больше в стратегии случайного творческого подхода руководителей к оценке ситуации.

Заключение

С изменением взглядов на стратегическое управление меняется и определение данной категории, принципы, функции и методы управления. Выделяют десять различных школ развития стратегической теории, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте. Принципиальное отличие стратегического управления от оперативного, текущего состоит не только в степени детализации плана, целях или выборе горизонта управления, а в первую очередь, в направлении вектора развития. Традиционно вектор развития направлен из прошлого в будущее, стратегическое управление выстраивает вектор анализа и принятия управленческих решений, наоборот: из будущего в настоящее.

Изначально стратегия рассматривалась как результат планирования, как нечто зафиксированное и устоявшееся. Современное понимание стратегии – это соединение рационально выработанной стратегии и чрезвычайной стратегии, которая определяется в первую очередь моделями в потоке решений и действий и является результатом взаимодействия плановых и незапланированных действий.

Проведенный анализ различных видов стратегий показал, что разработка и выбор стратегии – сложный и творческий процесс, который нельзя вместить в рамки готовых шаблонов и наборов рекомендаций. Этот процесс не может быть стандартизирован. Приведенные классификации в настоящее время широко применяются в системах обучения стратегическому управлению. Стратегия устанавливает связи текущего

состояния организации с ее будущим посредством целей, направлений деятельности, стратегических изменений, планов и ресурсов. Сила стратегии заключается в ее способности объединять крайности: цели, приемы и действия и заставить их работать вместе. Исследования практиков бизнеса, рассматривавших эти вопросы, дополнили теорию стратегического управления, а обобщение этого опыта сформировало многочисленные школы стратегий, которые в разной степени затрагивали аспекты стратегического управления.

Список использованных источников

1. Гарчук, И. М. Анализ методов и теорий стратегического управления и планирования / И. М. Гарчук // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых и инженерных подходов : сб. мат. VI межд. науч.-практ. конф. молодых ученых, Минск, 3 марта 2015 г. – Минск : БНТУ, 2015. – С. 48–52.
2. Фэй, Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Л. Фэй, Р. Рэнделл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
3. Ansoff, H. I. Critique of Henry Mintzberg's «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management» / H. I. Ansoff // *Strategic Management Journal*. – 1991. – № 12. – P. 449–461.
4. Mintzberg, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management / H. Mintzberg // *Strategic Management Journal*. – 1990. – № 11. – P. 171–195.
5. Хасси, Д. Стратегия и планирование : пер. с англ. / Д. Хасси ; под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
6. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
7. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
8. Collis D. J. Competing on Resources: Strategy in the 1990s / D. J. Collis, C. A. Montgomery // *Harvard Business Review*. – 1995. – July–August. – P. 118–128.
9. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler // (Cambridge, MA: MIT Press. – 1962. – 297 p.
10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
11. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М. : СПб. : Вильямс, 2005. – 562 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
13. Портер, М. Международная конкуренция = The competitive advantage of nations: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. И. В. Кавсюка [и др.] ; под ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
14. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
15. Grant, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content / R. M. Grant // Pettigrew, A. Handbook of Strategy' and Management / A. Pettigrew, H. Thomas, R. Wliittington (eds.). – London: Sage, 2002. – P. 99–112.
16. Менеджмент качества : методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года / под общ. ред. В. Л. Гуревича. – Минск : БелГИСС, 2009. – 152 с.
17. Пласкова, Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации: менеджмент / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 86–97.
18. McLagan, Patricia A. Portfolio Thinking / Patricia A. McLagan // *Training and Development*. – 2000. – Vol. 54, № 2. – P. 44–51.
19. Andrush, A. The Reverse Synergy: Another Way of Thinking / A. Andrush // *International Journal of Economic Practices and Theories*. – 2012. – Vol. 2, № 2.
20. Гарчук, И. М. Выбор и разработка стратегии производственной организации / И. М. Гарчук // Инновационное развитие и структурная перестройка экономики : мат. межд. науч.-практ. конф., Минск, 19 марта 2015 г. – Минск : УО ЧИУиП, 2015. – С. 91–97.
21. Карлофф, Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлофф ; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
22. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
23. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий ; под науч. ред. Р. С. Седегова. – Минск : Право и экономика, 2004. – 396 с.
24. Быков, А. А. Теория и методология формирования и развития антикризисной стратегии предприятий : автореф. дис. ... д-ра. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Быков ; Белорусский государственный экономический университет. – Минск, 2006. – 37 с.
25. Муранов, Д. О. Выбор стратегии развития предприятия / Д. О. Муранов. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 117 с.
26. Casadesus-Masanell, R. From Strategy to Business Models and onto Tactics [Electronic resource] / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – P. 195–215. – Mode of access: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex-l-casadesus_et_ricart.pdf. – Date of access: 08.09.2021.
27. Wirtz, B. W. Business Model Management. Design – Instruments – Success Factors [Electronic resource] / B. W. Wirtz. – Heidelberg : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011. – 342 p. – Mode of access: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v33g.pdf>. – Date of access: 08.09.2021.
28. Berry, H. The Strategies and Structures of Multinational Corporations / H. Berry ; University of Pennsylvania. – Philadelphia, 2009.
29. Grant, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content / R. M. Grant // Pettigrew, A. Handbook of Strategy' and Management / A. Pettigrew, H. Thomas, R. Wliittington (eds.). – London: Sage, 2002. – P. 99–112.
30. Balabanis, G. I. The relationship between diversification and performance in export intermediary firms / G. I. Balabanis // *British Journal of Management*. – 2001. – № 12. – P. 67–84.