

## Стратегическое управление: анализ концепций

Елена Глотова, Виолетта Глотова\*

Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия

### Информация о статье

Поступила в редакцию:

21.10.2020

Принята  
к опубликованию:

11.02.2021

УДК 338.439

JEL M11

### Ключевые слова:

стратегия, стратегическое управление, стратегический менеджмент, анализ стратегий

---

### Keywords:

strategy, strategic management, strategic management, strategy analysis

### Аннотация

*Рассмотрев несколько определений понятия «стратегия», в основу исследования было положено толкование Г. Минтцберга. Изучены определение термина «стратегическое управление», история его формирования, структура и основные концепции. Проведен анализ концепций стратегического управления, на основе которого было выделено два подхода к управлению: (1) опирающийся на анализ внутренней среды компании и ограничения и возможности внешней среды и (2) в основе которого лежат достижения целей компании.*

### Strategic Management: Concept Analysis

Elena Glotova, Violetta Glotova

### Abstract

*This article is of an overview nature and is the first stage of further research in the field of strategic management. Having considered several definitions of the concept of "strategy", the study was based on the interpretation of G. Mintzberg. The definition of the term "strategic management", the history of its formation, structure and basic concepts are studied. An analysis of the concepts of strategic management was carried out, on the basis of which two approaches to management were identified: (1) based on the analysis of the company's internal environment and the limitations and possibilities of the external environment, and (2) which is based on the achievement of the company's goals. The paper notes that strategic management is not a stand-alone process. It is a part of the company's management system.*

*The analysis allowed us to conclude that the concepts of strategic management have two approaches: (1) based on the analysis of the company's internal environment and the limitations and possibilities of the external environment, and (2) which is based on the achievement of the company's goals.*

---

\* Автор для связи: glotova-vv@dvfu.ru

DOI: <https://dx.doi.org/10.24866/2311-2271/2021-1/126-136>

Данная статья носит обзорный характер и является первым этапом дальнейшего исследования в области стратегического менеджмента.

В условиях жесткой конкуренции одним из критериев дальнейшего развития организации является совершенство управления. Стратегический менеджмент – это один из способов эффективного управления предприятиями.

Стратегия управления охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Принятие стратегического выбора означает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

Само слово «стратегия» пришло из теории военного дела. «Стратегос» в переводе с греческого означает «искусство генерала» [1]. Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [2].

Существует большое количество определений понятия «стратегия». Например, в книге по теории игр Фон Неймана и Моргенштерна, стратегия рассматривается как полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации [3]. По мнению Штейнера и Майнера, стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения [4]. Исследователи К. Хаттен и М. Хаттен объясняют стратегию как путь достижения целей организации. В своем исследовании мы будем опираться на толкование Г. Минтцберга. Он рассматривает «стратегию» как комбинацию пяти «П»: плана, приёма, паттерна, позиции, перспективы. Наиболее подробно определение представлено в табл. 1.

Таблица 1

*Пять «П» стратегий (согласно Г. Минтцберга)*

Название	Краткая характеристика
Стратегия как План	Создается заранее, разрабатывается преднамеренно с определенной целью.
Стратегия как Приём	Маневр, предпринимаемый компанией с целью обыграть конкурента в конкретной ситуации.
Стратегия как Паттерн действий	Принцип поведения, следование некой модели поведения. Может быть как заранее продуманной, так и выстраивающейся в процессе развития событий.
Стратегия как Позиция	Поиск наиболее выгодной позиции компании на рынке.
Стратегия как Перспектива	«Теория бизнеса» организации. Восприятие мира различными членами компании, реализующееся через их намерения и действия.

Источник: составлено авторами на основании [5]

Следует отметить, что ни одно из вышеперечисленных определений не может считаться единственно верным. На первый взгляд, кажется, что эти толкования независимы друг от друга и могут существовать сами по себе. Но, по большому счету, все они взаимосвязаны. Каждое предыдущее определение добавляет нечто важное к последующему, формируя, таким образом, наше понимание основных принципов стратегии.

Словосочетанием «стратегическое управление» сейчас свободно оперирует практически каждый менеджер. На протяжении последних трех десятилетий

темы стратегии и стратегического управления активно исследуются в научном сообществе. В табл. 2 представлены различные определения термина «стратегическое управление».

Таблица 2

**Определение понятия «стратегическое управление»**

Автор	Определение
Ansoff I. [6]	Ряд этапов, связанных с обеспечением работы предприятия в долгосрочной перспективе.
Beckhoff N. [7]	Процесс, осуществляемый конкретными людьми с целью определить и воплотить на практике описанную выше интегрированную концепцию.
Brews P. J. [8]	Процесс, который можно описать как стратегическое планирование. Его можно разделить на четыре составляющие: общее планирование, стратегическое планирование, операционное планирование и, наконец, управление операционным планированием.
Д. Шендел, К. Хаттен [4]	Процесс определения и выстраивания связи организации с внешней средой, состоящий в реализации намеченных целей и попытке достичь желаемого состояния посредством грамотного распределения ограниченных ресурсов, обеспечивающего результативность деятельности организации и её подразделений.
О.С. Виханский [9]	Управление организацией, опирающееся на человеческий потенциал как на основу организации; которое ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные организационные изменения, отвечающие вызовам внешней среды.
А. Зуб [10]	Управление организацией, сводящееся к трём подходам: анализу внешнего окружения, целей и средств, деятельному подходу.
Д. Хиггинс [11]	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством воздействия на взаимодействие организации с внешним окружением.
Ю.В. Кунах, Л. А. Серебрякова [12]	Процесс принятия управленческих решений, основывающийся на разработке и реализации стратегических документов.
Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд [13]	Процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.
Д. Смит, Дж. Арнольд, Б. Биззел [14]	Процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.

Источник: составлено авторами

Понятие «стратегическое управление» впервые стал использоваться в конце 60-х – начале 70-х гг. XX века для того, чтобы обозначить разницу между существующим управлением на уровне производства (оперативным) и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Идеей, которая легла в основу необходимости перехода от оперативного управления к стратегическому, послужил перенос центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Таким образом, первоначальный смысл «стратегического управления» заключался в обособлении управления, осуществляемого топ-менеджментом. В общем, введение подобной дифференциации и рассмотрение «стратегического управления» в качестве самостоятельного термина было обусловлено рядом факторов [15]:

- отсутствие показательности финансовых результатов деятельности компаний;
- рост числа и сложности управленческих задач, вызванный перманентными изменениями процессов внешней и внутренней сред компании;
- расширение географии деятельности компаний;
- рост нестабильности и динамики изменений окружающей среды;
- вход в постиндустриальное общество.

Общепринято считать основоположниками «стратегического управления (менеджмента)» таких исследователей, как А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа, каждый из которых в своих трудах предложил ряд ставших классическими определений и концепций [16]. Стоит отметить, что первоначальный этап развития стратегического управления нельзя рассматривать в разрыве от разработок консультационных фирм, образовавших в 1960-х гг. сегмент управленческого консалтинга и сыгравших большую роль в формировании инструментария проведения стратегического анализа [17]. Обратимся к ранним концепциям стратегического управления более подробно.

А. Чандлер в своей работе «Стратегия и структура» рассматривал систему стратегического управления организацией через призму «организационного соответствия» компании задачам её стратегического развития и руководствовался принципом «стратегия определяет структуру» [18]. К. Эндрюс же понимал под стратегией «соответствие организации её внешней среде» и провёл комплексный аналитический анализ процесса разработки и реализации стратегии, рассматривая её как целостное отражение организации во взаимосвязи с окружающей её внешней средой [199]. В целом, К. Эндрюс дополнил концепцию А. Чандлера понятием «отличительной компетенции», сформулированным Ф. Селзником, и собственным видением изменчивости факторов внешней среды, к которым организации вынуждены постоянно адаптироваться. Согласно предложенной К. Эндрюсом методике SWOT-анализа, благодаря оценке внутренних сильных и слабых сторон организации формируются её «отличительные компетенции», а изучение угроз и возможностей, исходящих от окружающей среды, позволяет выявить потенциальные факторы успеха. В то же время, SWOT-анализ имеет ряд недостатков и ограничений, наибольший из которых заключается в сложности разграничения внутренних особенностей компании (сильных и слабых сторон) и факторов внешней среды (угроз и возможностей). Данное ограничение стало причиной дальнейших аналитических разработок, призванных преодолеть упущения предложенной концепции.

В частности, Г.Б. Клейнер совместно с другими авторами предложил иной принцип формирования стратегии организации, начинающийся с выделения уникального «потенциала компании» и рассмотрения факторов внешней среды, на основании анализа которых происходит определение сильных и слабых сторон компании, исходящих от внешней среды угроз и возможностей [20].

Возвращаясь к работам К. Эндрюса, необходимо также отметить его разработки в части формирования корпоративной стратегии и разграничения понятий стратегий корпоративного и бизнес-уровней. Корпоративную стратегию К. Эндрюс понимал как «совокупность решений, определяющих и раскрывающих задачи и цели фирмы; задающих её базовую политику и планы реализации поставленных стратегических целей; очерчивающих круг направлений деятельности компании, организационные и экономические особенности выбранной модели бизнеса; а также выявляющих характер экономических и неэкономических результатов, к достижению которых стремится компания». Бизнес-стратегия, по мнению К. Эндрюса, является элементом корпоративной стратегии и «определяет

как компания собирается конкурировать и позиционировать себя в конкретном бизнесе относительно соперников» [19].

Представленные разработки учёных Гарвардской школы А. Чандлера и К. Эндрюса составили фундамент для дальнейшего развития теории стратегического управления и определили её ключевые направления. Однако, данные разработки были не единственными на начальном этапе становления стратегического менеджмента: не меньшую роль сыграл И. Ансофф и его разработки в части систематизации и структуризации процесса стратегического управления, осуществляемого в крупных корпорациях, целью которых было создать аналитическую модель, адекватную для принятия сложных стратегических решений и применимую для любой фирмы [211]. Позднее, в 1979 г., И. Ансоффом, основоположником школы планирования, была также издана работа «Стратегическое управление», в которой автор подробно рассмотрел процесс разработки стратегии, где непрерывный процесс стратегического управления был скоррелирован с динамизмом внешней среды [22]. Уже тогда И. Ансофф обнаружил, что финансовая теория не может рассматриваться в качестве единственной в основе принятия стратегических решений.

Стоит отметить, что в духе школы планирования были исходные концепции управления по целям, предложенные П. Друкером в книге «Практика менеджмента» [23]. И. Ансофф не был сторонником долгосрочного планирования, поскольку считал данный принцип не соответствующим реалиям непрерывных изменений во внешней среде, и в частности в спросе на товары и услуги, и предложил альтернативную концепцию анализа будущего к настоящему. Все управленческие решения учёный разделил на три группы: стратегические – принимаемые в отношении продуктов и рынков, административные – об организационной структуре и распределении ресурсов и оперативные – о бюджетировании и контроллинге [22]. Предложенная И. Ансоффом концепция стратегического менеджмента дополнила модель А. Чандлера структурированными системами управления, однако, в то же время в основе своей являлась отражением процессов корпоративной диверсификации, нежели подходом к стратегическому управлению в целом.

Конец 1960-х – начало 1970-х гг. также были ознаменованы продолжавшимся бурным интересом к концепциям стратегического управления. В рамках школы планирования были признаны работы Дж. Штайнера, Р. Акоффа и Дж. Арженти, в которых исследователи описывали опыт отдельных отраслей в разработке стратегий и выдвигали тезисы, носящие в большинстве своём предписывающий характер [16].

Окончательно понятие «Стратегический менеджмент» сформировалось в середине 80-х гг. XX века. На рис. 1 представлена история развития стратегического управления [24].

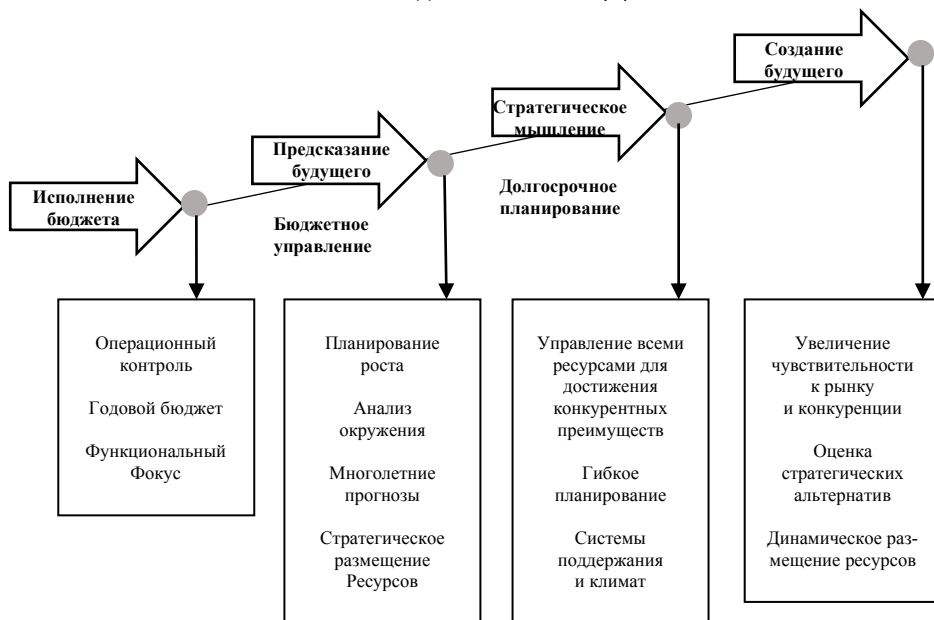


Рис. 1. Эволюция систем управления

Источник: составлено авторами

Глядя на эволюцию развития стратегического управления, можно выделить четыре системы [24].

– *Бюджетное управление.* Основывалось на составлении ежегодных отчетов и контроле над отклонениями от них в процессе выполнения планов. Основное предположение базового управления заключалось в том, что прошлое повторяется в неизменном виде. Для роста компании этой гипотезы было недостаточно, поэтому в середине XX века формируется следующая система управления.

– *Долгосрочное планирование.* В этот период считалось, что компания функционирует во внешней среде, которая имеет свою динамику. Эту динамику нужно было просчитывать и прогнозировать. Система долгосрочного планирования стала несовершенной тогда, когда было выяснено, что конкурентная среда, в которой функционирует компания, является зависимой от деятельности самой компании. В этот же период (60-е гг. XX в.) маркетологи доказывают, что спрос нужно не только предсказывать, но и целенаправленно формировать. Таким образом, появляется новая система управления.

– *Стратегическое планирование.* Главные задачи этой системы – оценка стратегических альтернатив и динамическое управление ресурсами, которые связаны с проблемами конкуренции на рынке. Для решения этих задач необходимы навыки стратегического мышления. Так, в середине 80-х гг. прошлого века появляется новая система управления, которая актуальна на сегодняшний день – стратегический менеджмент.

– *Стратегический менеджмент.* Главная задача системы – достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

В табл. 3 представлено развитие теории и основных концепций стратегического управления.

Таблица 3

**Основные концепции стратегического управления**

Уровень развития теории	Источники конкурентных преимуществ	Основные концепции
<i>Этап I: конец 60-х – середина 70-х гг. XX в.</i>		
Доаналитический	Внутренние (сильные и слабые стороны компании)	Концепция стратегии Корпоративная стратегия Стратегическое планирование
<i>Этап II: конец 70-х – 80-е гг. XX в.</i>		
Становление научной дисциплины	Внешние (структура отрасли и окружения)	Концепция стратегического управления Типовые конкурентные стратегии Внешний контроль
<i>Этап III: конец 80-х – 90-е гг. XX в.</i>		
Междисциплинарный ресурсный подход	Внутренние (ресурсы и способности компании)	Фундаментальные проблемы теории стратегий Ресурсная база Ключевые компетенции Динамические способности
<i>Этап IV: начало XXI в.</i>		
Формирование новой стратегии для постиндустриальной экономики	Синтез внутренних и внешних	Стратегические инновации в новой экономике Управление знаниями Сетевая организация

Источник: составлено авторами на основании [2]

**Школы стратегического управления**

В стратегическом управлении существуют различные направления, которые выделяют те или иные методологические приоритеты. Эти направления называют Школами стратегического менеджмента. Впервые они были выделены канадским теоретиком Генри Минтцбергом [2424] в середине 80-х гг. XX в. Немного позже, в 1997 г. Г. Минтцберг вместе со своими коллегами Б. Алстрэндом и Дж. Лэмпелом систематизировали эти школы и провели обстоятельный анализ каждой из них (табл. 4).

Исследователи выделили 10 школ, которые в свою очередь делятся на три группы. Первая группа, в которую вошли Школы дизайна, планирования и позиционирования носит предписывающий характер. То есть, их приверженцы описывают то, как должны формироваться стратегии.

Школа дизайна, расцвет которой пришелся на 60-е гг. прошлого века, определяет стратегию как процесс неформального конструирования. Школа планирования, доминировавшая в 1970-е гг., рассматривает стратегию как независимый процесс формального планирования. Приверженцы третьей школы – позиционирования (80-е гг. XX в.) в качестве своей основной задачи ставили принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием компании на рынке [24].

Сторонники следующих шести школ делают акцент на исследовании и анализе реальных процессов разработки стратегии. Они рассматривают стратегию как результат предвидения будущего, позволяющий менеджеру принять риск. Таким образом, эти школы брали в основу когнитивную психологию, пытаясь с ее помощью, проникнуть в сознание управленца.

По классификации Г. Минтцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела отдельно от всех стоит Школа конфигурации. Опираясь на принципы и методы организационного развития, она объединяет в себе задачи всех предшествующих школ. Стратегия здесь рассматривается как процесс трансформации [24].

Таблица 4

**Школы стратегического менеджмента**

№	Характер	Название	Процесс формирования стратегии
1	Предписывающий (как должны формироваться стратегии)	Школа дизайна	Осмысление, неформальный дизайн
2		Школа планирования	Формальное планирование
3		Школа позиционирования	Аналитический процесс
4	Описательный (реальные процессы разработки стратегий)	Школа предпринимательства	Предвидение
5		Когнитивная школа	Ментальный процесс
6		Школа обучения	Развивающийся процесс
7		Школа власти	Ведение переговоров
8		Школа организационной культуры	Коллективный процесс
9		Школа внешней среды	Реактивный процесс
10	Объединение задач всех школ	Школа конфигурации	Процесс трансформации

Источник: составлено авторами на основании [24]

Ранжировать школы по степени эффективности невозможно, поскольку все они имеют разное значение. Одни из них хорошо зарекомендовали себя в анализе деятельности фирмы, другие показывают свою эффективность в инновационных областях бизнеса, третьи предназначены для проектирования стратегических изменений. Важнее научиться определять и применять наиболее эффективные методы, предоставляемые школами для решения задач стратегического менеджмента.

**Структура стратегического управления организацией**

В основу исследования легла модель Артура А. Томпсона [77], согласно которой стратегическое управление рассматривается как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, логически следующих друг за другом. Следует отметить, что важной особенностью структуры стратегического управления является обратная связь, то есть обратное влияние процессов друг на друга и на всю совокупность. На рис. 5 схематически представлена структура стратегического управления.

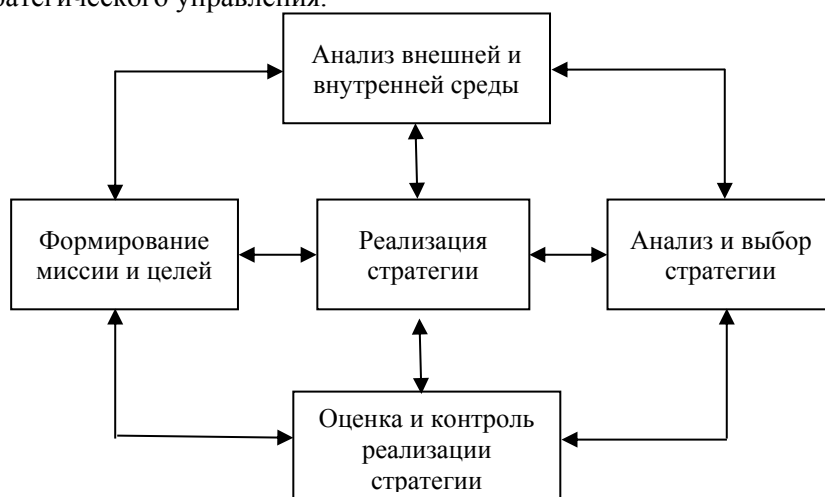


Рис. 5. Структура стратегического управления

Источник: составлено авторами



*Этап 1 – Анализ внешней и внутренней среды* подготавливает базу для определения миссии и цели, выработки стратегии поведения. Предполагает изучение трех составляющих:

- 1) анализ макроокружения (изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.);
- 2) анализ непосредственного окружения (анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы);
- 3) анализ внутренней среды (анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура).

*Этап 2 – Формирование миссии и целей* делится на три процесса:

- 1) формирование миссии (определение смысла существования фирмы, её предназначения);
- 2) установление долгосрочных целей;
- 3) формирование средне- и краткосрочных целей.

*Этап 3 – Анализ и выбор стратегии.* На этом этапе компания определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию. Важно учитывать, что определение стратегии — это не составление плана действий, а принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

*Этап 4 – Реализация стратегии.* Основная задача этого этапа – создание необходимых предпосылок для успешной реализации стратегий. Этот период считается критическим, поскольку в случае успешного осуществления, именно на этом этапе организация достигает своих целей.

*Этап 5 – Оценка и контроль выполнения стратегий.* Этот этап обеспечивает обратную связь между ходом процесса достижения целей и непосредственно целями, стоящими перед организацией [10]. Процесс оценки и контроля выполнения стратегий сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей.

Основные задачи этапа:

- выявление показателей, по которым будет осуществляться проверка;
- оценка текущего состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами и нормативами;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, в случае необходимости и возможности.

Важно отметить, что стратегический менеджмент не является обособленным процессом. Он представляет собой часть системы управления компании в целом.

Проведенный анализ позволил нам сделать вывод о том, что концепции стратегического управления имеют два подхода: (1) опирающийся на анализ внутренней среды компании и ограничения и возможности внешней среды и (2) в основе которого лежат достижения целей компании.

### Список источников / References

1. Крылов Г.А. Этимологический словарь русского языка. Том III. Москва, Виктория Плюс, 2009. 592 с. [Kry`lov G.A. E`timologicheskij slovar` russkogo yazy`ka. Tom III [Etymological dictionary of the Russian language. Volume III]. Moscow, Victoria Plus Publ., 2009. 592 p.]
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. 76 с. [Fatxutdinov R.A. Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. Moscow, ZAO Business School Intel-Sintez, 2008. 76 p.]
3. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. Москва, Главная редакция физико-математической литературы издательства «Наука», 1970. 105 с. [Nejman Dzh., Morgenshtern O. Teoriya igr i e`konomicheskoe povedenie [Game theory and economic behavior]. Moscow, Main edition of physical and mathematical literature of the publishing house "Nauka", 1970. 105 p.]
4. Schendel D.E., Hatten K.J. "Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline". In Academy of Management Proceedings, 1972, p. 56.
5. Muntzberg H. Patterns in Strategy Formation. Management Science, 1978, vol. 24, no. 9, pp. 934–948.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, Питер, 2008. 422 с. [Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. St. Petersburg, Peter Publ., 2008. 422 p.]
7. Beckhoff N. Erfolgswirkungen strategischer Umweltmanagementmassnahmen («Методы стратегического управления внешней средой и их влияние на успех»), Wiesbaden, 2000. p. 53.
8. Brews P.J. "Star Trek strategy: Real strategy at work" In: Business Strategy Review, Autumn 2003, vol. 14, issue 3, pp. 34–43.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва, издательство МГУ, 1996. 38 с. [Vixanskij O.S., Naumov A.I. Menedzhment: chelovek, strategiya, organizaciya, process [Management: person, strategy, organization, process]. Moscow, Moscow State University Publishing House, 1996. 38 p.]
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Москва, Проспект, 2007. 415 с. [Zub A.T. Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. Moscow, Prospect, 2007. 415 p.]
11. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nded. Chicago, The Dry dent Press, 1983, p.98.
12. Кунах Ю.В., Серебрякова Л.А. Стратегическое управление предприятиями на основе бюджетных моделей: монография. Ставропольское книжное издательство, 2009. 127 с. [Kunax Yu.V., Serebryakova L.A. Strategicheskoe upravlenie predpriyatiyami na osnove byudzhethny`x modelej: monografiya [Strategic management of enterprises based on budgetary models: monography]. Stavropol Book Publishing House, 2009. 127 p.]
13. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. Москва, издательский дом «Вильямс», 2013. 928 с. [Tompson-ml. A.A., Striklend III A.Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza, 12-e izdanie: Per. s angl. [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis, 12th Edition: Per. from English]. Moscow, publishing house "Williams", 2013. 928 p.]
14. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. Business Strategy and Policy. Boston, houghton Mifflin, 1988, рз. 76–77.
15. Попов С.А. Стратегическое управление. Москва, издательский дом «Вильямс», 2000. 322 с. [Popov S.A. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow, publishing house "Williams", 2000. 322 p.]
16. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография (Эволюция теории стратегического управления). Санкт-Петербург, Издательский дом СПбГУ, 2006. 548 с. [Kat`kalo V.S. E`volyuciya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya (E`volyuciya teorii strategicheskogo upravleniya) [Evolution of the theory

- of strategic management: monograph (Evolution of the theory of strategic management)]. St. Petersburg, St. Petersburg State University Publishing House, 2006. 548 p.]
17. Crainer S. The management century: A critical review of 20th century thought and practice. Jossey-Bass, 2000.
  18. Chandler Jr A.D. Structure and Strategy: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962. 490 p.
  19. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 1971.
  20. Клейнер Г.Б. и др. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики*, 2002, т. 10, сс. 47–69. [Klejner G.B. i dr. Sistemnaya paradigma i teoriya predpriyatiya [System paradigm and theory of the enterprise]. *Voprosy e`konomiki = Economic Issues*, 2002, vol. 10, pp. 47–69].
  21. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, 1965.
  22. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, издательство «Экономика», 1989. 358 с. [Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. Moskva, izdatel'stvo «E`konomika» [Strategic management]. Moscow, publishing house "Economics", 1989. 358 p.]
  23. Друкер П. Практика менеджмента. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2000. 398 с. [Druker P. Praktika menedzhmenta [Management Practice]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2000. 398 p.]
  24. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Санкт-Петербург, издательство «Питер», 2000. р. 30. [Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий [Schools of strategies]. St. Petersburg, publishing house "Peter", 2000. p. 30.]

#### Сведение об авторах / About authors

**Глотова Елена Александровна**, кандидат политических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет. 690022 Россия, г. Владивосток, о-в Русский, кампус ДВФУ, корпус G. *E-mail: glotova.ea@dvfu.ru*  
Elena A. Glotova, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University. Building G, FEFU campus, Russky Island, Vladivostok, Russia 690922. *E-mail: glotova.ea@dvfu.ru*

**Глотова Виолетта Владимировна**, ассистент Департамента экономических наук, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет. 690022 Россия, г. Владивосток, о-в Русский, кампус ДВФУ, корпус G. *E-mail: glotova.vv@dvfu.ru*  
Violetta V. Glotova, Assistant at the Department of Economic Sciences, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University. Building G, FEFU campus, Russky Island, Vladivostok, Russia 690922. *E-mail: glotova.vv@dvfu.ru*