

УДК 338.27
08.00.00 Экономические науки

UDC 338.27
08.00.00 Economic sciences

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

METHODS AND TOOLS OF STRATEGY PLANNING

Гайдук Владимир Иванович
д.э.н., профессор
РИНЦ SPIN-код: 2347-1070
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Gayduk Vladimir Ivanovich
Dr.Sci.Econ., Professor
SPIN-kod: 2347-1070
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Такахо Эльдар Еристанович
аспирант
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Takakho Eldar Eristemovich
postgraduate student
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Приведены принципы и методы стратегического планирования. Исследован инструментарий стратегического анализа, разработки стратегии предприятия и стратегического плана. При осуществлении процесса стратегического планирования – разработке стратегии развития предприятия использован анализ внутренней и внешней среды: PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, управленческое обследование, анализ «цепочки ценностей» М. Портера и система управленческого анализа McKinsey CVP-анализ (Cost – Volume – Profit; затраты – объем – прибыль), SWOT-анализ. На основе проведенного на предприятии анализа внутренней и внешней среды, а также SWOT-анализа, предложена стратегия предприятия. Среди всех методов портфельного анализа в рамках стратегического планирования авторы выделяют три наиболее известных: метод Бостонской консультативной группы (БКГ); модель McKinsey; модель ADL/LC (концепция жизненного цикла). Обоснован комплексный стратегический план, а так же система его реализации и управления, поскольку разработанная ранее стратегия является обобщенным представлением о направлениях развития организации. Проводимые авторами исследования базируются на использовании следующих групп методов: программно-целевые; экономико-математические методы (имитационное моделирование систем массового обслуживания; теория производственных функций; динамическое моделирование) и методы сетевого планирования

The principles and the methods of strategic planning were shown in the article. We have investigated the tools of strategic analysis, strategy development and enterprise strategic plan. In the implementation of the strategic planning process – the strategic development of the company – we use the analysis of internal and external environment: PEST-analysis, five forces model of Michael Porter, administrative examination, analysis of the “value chain” by M. Porter and system management analysis of Mc Kinsey CVP-analysis (Cost – Volume – Profit), SWOT-analysis. On the basis of the analysis of the company’s internal and external environment, as well as the SWOT-analysis, we have proposed a business strategy. Among all the methods of portfolio analysis in strategic planning, the authors identify three of the most famous ones: the method of the Boston Consulting Group (BCG); model of McKinsey; Model of ADL / LC (a concept of life cycle). We have also substantiated a comprehensive strategic plan, as well as its system implementation and management, because the previously developed strategy was a generalized idea of the direction of the organization. The research made by the authors was based on the use of the following groups of methods: target program; economic-mathematical methods (simulation of queuing systems, theory of production functions, dynamic modeling) and methods of network planning

Ключевые слова: МЕТОДОЛОГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, КОНКУРЕНЦИЯ, ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ, SWOT-АНАЛИЗ, СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Keywords: METHODOLOGY, STRATEGIC ANALYSIS, COMPETITION, VALUE CHAIN, SWOT-ANALYSIS, BUSINESS STRATEGY, STRATEGIC PLAN

Исходя из истории возникновения и развития стратегического планирования исследователями были сформулированы новые способы, мето-

ды и принципы планирования долгосрочного развития компании. Таким образом, была создана методология стратегического планирования. В настоящее время существует большое количество определений методологии стратегического планирования, а именно под этим термином понимается совокупность специальных методов, принципов и правил принятия управленческих решений, направленных на достижение долгосрочных целевых установок экономического субъекта, повышение его конкурентоспособности, создание базы для успешного перспективного развития предприятия [1, 3, 6, 9].

Существующая методология стратегического планирования на предприятии основывается на следующих общих принципах:

- системный подход;
- комплексный анализ;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ показателей компании в динамике, их сравнение с аналогичными показателями других фирм;
- принцип учета специфики предприятия;
- ориентированность на достижение конкурентного преимущества, победа в конкурентной борьбе.

Методология стратегического планирования предприятия состоит из широкого спектра понятий, позволяющих анализировать его внутреннюю и внешнюю среды, развивать стратегию, повышать эффективность производственной деятельности. В стратегическом планировании можно выделить следующие методы исследования:

- ситуационный анализ;
- «кабинетные» исследования;
- наблюдения, опросы работников, конференции, экспертные оценки;
- математические и статистические методы;

– информационно–логический анализ.

Кроме этого, в рамках методологии стратегического планирования разработаны специфические методы и инструменты, направленные на повышение конкурентоспособности и эффективности фирм.

Можно выделить три основных блока используемого инструментария:

1. Стратегический анализ.

Является основным элементом стратегического планирования и выступает в качестве инструмента стратегического управления.

При осуществлении процесса стратегического планирования (рис. 1) разработке стратегии развития предприятия предшествует анализ внутренней и внешней среды. Именно на две данные укрупненные стадии большинство исследователей [8] разделяют процедуры стратегического анализа.

Основная цель анализа внешней среды – это определение угроз для предприятия в будущем. Для этого во внешнем окружении выделяются и анализируются разнообразные группы факторов, влияющие на деятельность предприятия. Выделяют две группы факторов, по которым осуществляется анализ внешней среды [12]:

1) Анализ факторов макросреды (политические процессы, правовое регулирование, состояние экономики, научно–техническое состояние общества и др.);

2) Анализ факторов микросреды (издержки, развитие отрасли, системы сбыта).

Макросреда включает факторы, которые непосредственно не влияют на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочное функционирование. Поскольку число стратегических факторов макросреды велико, чаще всего анализируются отдельные ключевые направления. Наиболее популярным и характерным из методов

анализа факторов макросреды предприятия является PEST–анализ. Он даёт возможность более широко взглянуть на то, какое влияние оказывает окружение на конкретную ситуацию.

Согласно методу PEST, условно внешняя среда, в которой работает организация, делится на четыре сектора:

1. Политическое окружение.
2. Экономическое окружение.
3. Социальное окружение.
4. Технологическое окружение.

В процессе PEST–анализа исследуются связи и отношения между различными факторами внешней среды и их воздействие на организацию. В ходе анализа выделяются следующие этапы:

1. Изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических и потенциальных изменений в политической, экономической, социальной и технологической сферах.

2. Оценка необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации.

3. Детальный анализ каждого изменения и характера его воздействия на другие факторы.

4. Оценка потенциальных воздействий изменений на рынок, отрасль и организацию (её стратегию, ресурсы, организационную культуру и прочие факторы внутренней среды).

В качестве связующего звена между факторами внешней среды, исследуемыми в процессе PEST–анализа и организацией можно рассматривать модель пяти сил М. Портера. При этом анализируется, как выявленные тенденции могут повлиять на каждую из пяти сил [14, 15].

Не менее важным направлением является анализ факторов микросреды организации. Микросреда влияет на основную деятельность предприятия (акционеры, покупатели, кредиторы, конкуренты, поставщики и

др.). При ее рассмотрении обычно выделяют следующие направления анализа:

- потенциальный и реальный размер отрасли;
- перспективы роста и жизненный цикл;
- структура затрат;
- организация сбыта;
- основные факторы успеха в отрасли.

Помимо данных направлений при анализе факторов микросреды используются методы конкурентного анализа. Большинство отечественных и зарубежных ученых выделяют модель пяти сил конкуренции М. Портера [7, 10, 14, 16, 23], с помощью которой определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Другой составной частью стратегического анализа является анализ внутренней среды (управленческий анализ, анализ внутренних ресурсов и возможностей, внутренний анализ, самоанализ, бизнес–диагностика), направленный на раскрытие тех возможностей, которыми располагает организация в конкурентной борьбе при достижении своих целей. В рамках стратегического анализа внутренней среды предусматривается использование различных методов исследования (экспертные оценки, статистические методы, экономико–математические методы и др.). Наиболее характерными примерами методов стратегического анализа внутренней среды являются управленческое обследование, анализ «цепочки ценностей» М. Портера и система управленческого анализа Mc Kinsey.

Управленческое обследование предприятия основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации. Для целей стратегического планирования в управленческое обследование принято включать пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтер-

ский учёт), производство, персонал, организационная культура и имидж организации.

При анализе функций маркетинга выделяют следующие области исследования: конкурентоспособность производимой продукции, многообразие и качество продукции, маркетинговые исследования и разработки, предпродажное обслуживание клиентов, сбыт, реклама.

Анализ финансового состояния, направленный на выявление проблем организации, ведётся методами финансовой ревизии.

В ходе анализа производственной функциональной зоны ставятся и решаются вопросы о возможности организации производить товары и оказывать услуги с меньшими издержками, чем у конкурентов.

При анализе персонала исследуются компетентность и подготовка высшего руководства, система вознаграждения, эффективность системы подготовки и повышения квалификации кадров, текучесть, система оценки работы персонала и т.д.

Изучая организационную структуру и имидж организации, отвечают на следующие вопросы:

1. Последовательна ли организация в своей деятельности и достижении целей?
2. Как она выглядит в сравнении с другими фирмами отрасли?
3. Привлекает ли организация талантливых людей?

Компания «Mc Kinsey» предлагает использовать при анализе внутренней среды организации технологическую цепочку, выделяя в качестве объектов анализа следующие звенья [17, 18]:

1. технология (патенты, источники финансирования, выбор товаров или процессов);
2. проектирование (функции и физические характеристики товаров, их эстетика и качество);

3. производство (производственные мощности, сырье, технологические процессы);

4. маркетинг (цены, реклама, сбыт, упаковка товаров, торговая марка);

5. сбыт (каналы сбыта, запасы готовой продукции, её транспортировка);

6. обслуживание (гарантии, скорость и цены послепродажного обслуживания продукции).

Она обеспечивает всесторонний охват производственной деятельности предприятия, тем не менее, за рамками указанной схемы остаются нерешенными вопросы обеспечения производственного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами. Частично указанные недостатки смог преодолеть М. Портер, предложивший воспользоваться анализом «цепочки ценностей». Согласно этому подходу к проведению управленческого анализа деятельность организации делится на две части: первичную, или основную деятельность и вторичную (вспомогательную) деятельность (рис. 1.3). Последовательно исследуя этот процесс можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где нет.

При анализе цепочки создания ценности выясняют, какие из входящие в нее процессы являются важными для клиента и как организация может добиться конкурентных преимуществ в данных аспектах деятельности. Кроме того, цепочка ценности может использоваться при анализе затрат и сравнении их с затратами конкурентов.

Вспомогательная деятельность	Структура, планирование, финансы, юробслуживание				
	Технологическое развитие				
	Людские ресурсы, управление и развитие				
Основная деятельность	Запасы, материалы, персонал	Производство	Хранение и распределение продукции	Маркетинг и сбыт	Дилерская поддержка и сервис

Рисунок 1 – Цепочка создания ценности М. Портера

Широко используемым методом стратегического анализа является факторный анализ. Он представляет собой комплексное и системное изучение и измерение воздействия различных факторов на результативные показатели. Факторный анализ бывает: детерминированный, стохастический; прямой, обратный; одноступенчатый, многоступенчатый; статический, динамический; ретроспективный (исторический) и перспективный (прогнозный) [4].

Перспективным методом стратегического анализа является GAP–анализ. Название этого метода произошло от английского слова gap, которое переводится как разрыв, поэтому GAP–анализ по–другому называют анализом разрывов. Целью данного анализа является выявление того, существует ли разрыв между целями фирмы и её возможностями, а также определение путей заполнения (ликвидации) разрыва. Основными этапами метода GAP являются:

1. Определение текущего значения показателя и прогноз его состояния на период планирования.
2. Определение максимального доступного значения показателя.
3. Выяснение того, преодолим ли разрыв между найденными значениями показателя.
4. Выбор критерия, по которому производится рассмотрение, чаще всего таким критерием выступают потребности клиентов.

5. Определение путей достижения целей, разработка специальных программ, способов действия по заполнению разрывов.

Значительную методологическую поддержку при проведении стратегического анализа оказывает широко используемый в финансовом менеджменте CVP-анализ (Cost – Volume – Profit; затраты – объем – прибыль). Он помогает разработчикам стратегии выявить оптимальные пропорции между постоянными и переменными затратами, ценой и объемом реализации, определить точку безубыточности и минимизировать предпринимательский риск.

Для обобщения и систематизации стратегического анализа внешней и внутренней среды может использоваться метод, получивший название SWOT-анализа. В современной хозяйственной практике SWOT-анализ является, пожалуй, одним из наиболее известных и распространенных качественных методов проведения стратегического анализа. Привлекательность и популярность данного метода связана, с одной стороны, с его простотой, универсальностью и доступностью, с другой – с возможностью комплексного взгляда на компанию и ее деловую среду.

Использование этого метода происходит в несколько этапов:

- выявление и оценка сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия;
- выявление и оценка угроз и возможностей внешней среды предприятия;
- построение стратегической матрицы возможностей и угроз, позволяющей определить способность компании использовать рыночные возможности с учетом негативного воздействия внешних угроз.

На пересечении столбцов (возможностей и угроз) и строк (сильных и слабых сторон) образуется четыре поля: СИВ (силы и возможности), СИУ (силы и угрозы), СЛВ (слабости и возможности), СЛУ (слабости и угрозы) (рисунок 2).

Факторы	Возможности (В)				Угрозы (У)			
Сильные стороны	СИВ				СИУ			
1....								
2....								
3....								
Слабые стороны	СЛВ				СЛУ			
1....								
2....								
3....								

Рисунок 2 – Матрица SWOT – анализа

Заполнение этих полей производится путём рассмотрения всех возможных парных комбинаций факторов и выделения цветом клеток, образующихся на пересечении строк и столбцов, содержащих парные факторы, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Пары факторов возможностей, угроз, сильных и слабых сторон составляются по следующим правилам:

- для поля СИВ пару факторов будут формировать возможность и сильная сторона, используя которую можно реализовать данную возможность, получив отдачу. Кроме того, в пару можно объединить сильную сторону и возможность, осуществление которой защищает и развивает данную сильную сторону;

- для поля СЛВ пару факторов составляют возможность и слабая сторона, которую можно преодолеть с помощью рассматриваемой возможности;

- на поле СИУ парой факторов являются сильная сторона организации и угроза, которую можно устранить, используя данную сильную сторону;

- на поле СЛУ пару факторов можно сформировать путём объединения слабой стороны и угрозы, которые можно ликвидировать одновременно, выбрав правильную стратегию.

На основании матрицы SWOT разрабатывают стратегию развития организации. В основу стратегии кладутся выявленные сильные стороны организации, позволяющие использовать возможности, предоставляемые внешней средой, для ликвидации слабых сторон организации и уменьшения действия угроз. При этом особое внимание следует уделять факторам, для которых характерно наибольшее количество клеток, выделенных в матрице SWOT. Так как каждая организация обладает индивидуальным набором возможностей, имеет присущие только ей сильные и слабые стороны, сталкивается с разными угрозами, то её стратегия, разработанная в процессе SWOT-анализа, будет уникальной [21].

2. Разработка стратегии предприятия.

На основе проведенного на предприятии анализа внутренней и внешней среды, а также SWOT-анализа, разрабатывается стратегия предприятия. Согласно проведенной выше классификации стратегий, верхний иерархический уровень занимают корпоративные стратегии. При формулировании корпоративной стратегии рассматриваются следующие вопросы:

- определяется единая стратегическая ориентация подразделений;
- распределяются ресурсы между стратегическими бизнес-единицами (СБЕ);
- принимаются решения о диверсификации деятельности;
- совершенствуется структура корпорации;
- принимаются решения о слиянии, приобретении новых видов бизнеса, вхождении в интегрированные структуры.

Основная цель корпоративной стратегии – обеспечение конкурентоспособного развития организации в долгосрочной перспективе.

Существует большое количество методов, позволяющих формализовать и оптимизировать процесс выработки корпоративной стратегии, объединенных в портфельный анализ.

Среди всех методов портфельного анализа в рамках стратегического планирования выделяются три наиболее известных [21]:

- метод Бостонской консультативной группы (БКГ);
- модель McKinsey;
- модель ADL/LC (концепция жизненного цикла).

Наиболее реально отражает технику планирования портфеля корпорации матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании:

- Товары, занимающие лидирующее положение в отрасли, приносят значительные прибыли, но в то же время требуют значительных вливаний ресурсов для финансирования продолжающегося роста.
- Товары, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Так как сбыт стабилен без дополнительных затрат, то это подразделение принесёт прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке.
- Товары, характеризующиеся низкой долей на быстрорастущих рынках. Для таких товаров характерны слабая поддержка покупателей и неясные конкурентные преимущества.
- Продукты с низкой долей на рынке с низкими темпами роста. За длительное пребывание на рынке такие товары не смогли завоевать симпатий потребителей и существенно уступают конкурентам по всем показателям.

После отнесения продукта к одной из четырех групп принимаются управленческие решения об инвестировании в различные виды бизнеса.

Портфельный анализ позволяет определить общее направление роста организации и основные подходы к управлению различными видами биз-

неса, однако его рекомендации в отношении долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических бизнес–единиц и определения целевых рынков не дает возможности построения обоснованной стратегии их развития. При разработке деловой стратегии предприятия большое внимание должно уделяться выбору способа достижения конкурентных преимуществ, поэтому, чаще всего, делается выбор в пользу одной из стратегий Майкла Портера, основанных в первую очередь на анализе конкуренции и места предприятия в ней. Ключевыми понятиями при анализе конкуренции организации являются конкурентные преимущества.

Обобщая многообразие способов достижения конкурентных преимуществ, М. Портер выделил три фактора их получения:

1. Низкая себестоимость продукции.
2. Уникальность и качество продукции.
3. Передовые технологии.

Анализ факторов конкурентного преимущества позволил М. Портеру сделать вывод о том, что существуют два пути достижения оптимального функционирования организации:

1. Стать в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости (лидером по издержкам).

2. Дифференцировать свою продукцию (услуги) в тех направлениях, которые ценятся покупателем, до тех пор, что он заплатит за них наивысшую цену (то есть стать дифференциатором).

3. Разработка стратегического плана.

Для достижения основных целей предприятию необходимо разработать комплексный стратегический план, а так же систему его реализации и управления, поскольку разработанная ранее стратегия является обобщенным представлением о направлениях развития организации.

В рамках стратегического планирования для этого существует обширный инструментарий, включающий в себя ряд методов (нормативный,

балансовый, экономико–статистический, метод экономического программирования [13, 16, 19]), каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

В целом, проводимые исследования базируются на использовании следующих групп методов:

1. программно–целевые;
2. экономико–математические методы и методы сетевого планирования.

Программно–целевой метод являясь разновидностью экспертных методов, позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности таким образом, чтобы можно было представить сложное и взаимное соотношение постоянных и переменных факторов, на которых основываются принимаемые решения. Применительно к области стратегического планирования его суть состоит в том, что генеральная цель предприятия экспертным путем разбивается на подцели второго уровня. Аналогично каждая цель второго уровня разбивается на конкретные задачи третьего уровня. Этот процесс продолжается до момента появления ясных и конкретных заданий, образуя при этом «дерево» целей и подцелей. Для каждой из подцелей, при помощи специальных алгоритмов, эксперты устанавливают «вес», коэффициенты относительной важности (значимости), что создает базу для распределения объема ограниченных ресурсов.

В новых условиях хозяйствования, когда возрастает ответственность за принятие решений и результаты деятельности, возникает необходимость в иных методах планирования с использованием *экономико–математических методов*.

Многие отечественные ученые отмечают значительное отставание от передовых стран в вопросах экономико–математических методов и математического моделирования экономических процессов. Учитывая данные

особенности, предлагается использовать более современные подходы в экономико–математическом моделировании (теория нелинейных производственных функций, имитационного моделирования, динамическое программирование и др.).

Проведенный обзор литературы по экономико–математическим методам [2, 5, 11, 17, 22] показал, что наиболее теоретически проработанными и доказавшими свою эффективность в области стратегического планирования и, в частности, разработке стратегического плана организации являются следующие из них:

- Имитационное моделирование систем массового обслуживания.
- Теория производственных функций.
- Динамическое моделирование.

Системы сетевого планирования позволяют создать систему управления стратегическим планом предприятия, основанную на возможности распределения ресурсов, прогнозировании сроков завершения плана и принятии рациональных решений руководством организации.

Обобщая, необходимо отметить, что стратегическое планирование является сильным инструментом, позволяющим предприятиям устойчиво развиваться в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Анализ мировой практики свидетельствует, что одним из масштабных способов повышения эффективности коммерческих организаций является правильное использование в нем принципов и методов стратегического планирования. Система стратегического планирования кардинально отличается от остальных существующих систем планирования, прежде всего, ориентацией на учет, реагирование и взаимодействием с внешней средой. В рамках стратегического планирования разработан обширный инструментарий поддержки принятия управленческих решений, позволяющий обеспечить организации долгосрочную конкурентоспособность на рынке. Вместе с

этим существует ряд проблем и вопросов, решение которых позволит более полно использовать возможности этого направления в современной теории и практике управления. Среди них особое место занимает отсутствие научно–методической базы стратегического планирования для субъектов коммерческого предпринимательства, что приводит к недостаточной реализации возможностей этого сектора экономики в нашей стране.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф // – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ариничев, И.В. Математическое и имитационное моделирование производственной деятельностью консалтинговых предприятий: автореферат диссертации кандидата экономических наук. – Ставрополь, 2010. – 23 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
4. Акулич, М. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями / М. Акулич // Маркетинг. – 2003. – №6.
5. Бережная, Е.В. Математические методы моделирования экономических систем / Е.В. Бережная, В.И. Бережной // – М.: Финансы и статистика, 2006. – 432 с.
6. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. М.: ЮНИТИ, 1997. – 425 с.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский // – М.: «Гардарика», 2001.
8. Вачугов, Д.Д. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка / Д.Д. Вачугов, В.Ф. Веснин // Социально–политический журнал. – 1993. – №8.
9. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю. В. Гусев. –СПб.: Изд–во СПб УЭФ, 1992. –160 с.
10. Гончаренко, Л.П. Экономическая и национальная безопасность / Л. П. Гончаренко. – М.: Экономика, 2008. – 542 с.
11. Емельянов, А.А. Имитационное моделирование экономических процессов / А.А. Емельянов, Е.А. Власова, Р.В. Дума // – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
12. Мельников, В.П. Управление организацией / В.П. Мельников, М.Л. Марепков, А.Г. Схиртладзе // – М.: КНОРУС, 2004.
13. Основы предпринимательского дела / Под ред. Ю.М. Осипова, Е.Е. Смирновой. – М.: БЕК, 1996. – 476 с.
14. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2006.
15. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993.
16. Российская экономическая модель–3: институты развития. Кубанский государственный аграрный университет. Под редакцией А.И. Трубилина, В.И. Гайдука. – Краснодар, 2014.
17. Томашевский, В.Н. Имитационное моделирование в среде GPSS / В.Н. Томашевский, Е. Жданова // – М.: Бестселлер, 2003. – 416 с.

18. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд // Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
19. Уотшем, Т. Количественные методы в финансах / Т. Уотшем, К. Паррамоу // – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 539 с.
20. Форрестер, Дж. Основы кибернетики предприятия / Дж. Форрестер // – М.: Прогресс, 1981. – 234 с.
21. Хачатрян, С.Р. Методы и модели решения экономических задач / С.Р. Хачатрян, М.В. Пинегина, В.П. Буянов. – М.: Экзамен, 2005. – 384 с.
22. Эддоус, М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенфилд // – М.: «ЮНИТИ», 1997. – 484 с.
23. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008. – p. 86.

References

1. Ansoff, I. Novaja korporativnaja strategija / I. Ansoff // – SPb: Izdatel'stvo «Piter», 1999. – 416 s.
2. Arinichev, I.V. Matematicheskoe i imitacionnoe modelirovanie proizvodstvennoj dejatel'nost'ju konsaltingovyh predpriyatij: avtoreferat dissertacii kandidata jekonomicheskikh nauk. – Stavropol', 2010. – 23 s.
3. Aaker, D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie / Per. s angl. SPb.: Piter, 2002. – 544 s.
4. Akulich, M. Analiz konkurentosposobnosti produkcii v aspekte vzaimootnoshenij s potrebitel'jami / M. Akulich // Marketing. – 2003. – №6.
5. Berezhnaja, E.V. Matematicheskie metody modelirovanija jekonomicheskikh sistem / E.V. Berezhnaja, V.I. Berezhnoj // – М.: Finansy i statistika, 2006. – 432 s.
6. Boumen, K. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta / K. Boumen. М.: JuNITI, 1997. – 425 s.
7. Vihanskij, O.S. Strategicheskoe upravlenie / O.S. Vihanskij // – М.: «Gardarika», 2001.
8. Vachugov, D.D. Strategija planirovanija. Osnovy menedzhmenta i rynka /D.D. Vachugov, V.F. Vesnin // Social'no-politicheskij zhurnal. – 1993. – №8.
9. Gusev, Ju.V. Strategija razvitija predpriyatij / Ju. V. Gusev. –SPb.: Izd-vo SPb UJEF, 1992. –160 s.
10. Goncharenko, L.P. Jekonomicheskaja i nacional'naja bezopasnost' / L. P. Goncharenko. – М.: Jekonomika, 2008. – 542 s.
11. Emel'janov, A.A. Imitacionnoe modelirovanie jekonomicheskikh processov / A.A. Emel'janov, E.A. Vlasova, R.V. Duma // – М.: Finansy i statistika, 2002. – 368 s.
12. Mel'nikov, V.P. Upravlenie organizaciej / V.P. Mel'nikov, M.L. Marepkov, A.G. Shirladze // – М.: KNORUS, 2004.
13. Osnovy predprinimatel'skogo dela / Pod red. Ju.M. Osipova, E.E. Smirnovoj. – М.: БЕК, 1996. – 476 s.
14. Porter, M. Konkurencija: ucheb. posobie / M. Porter. – М.: Izdatel'skij dom «Vil'jame», 2006.
15. Porter, M. Mezhdunarodnaja konkurencija / M. Porter. – М.: Mezhdunarodnye ot-noshenija, 1993.
16. Rossijskaja jekonomicheskaja model'-3: instituty razvitija. Kubanskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet. Pod redakciej A.I. Trubilina, V.I. Gajduka. – Krasnodar, 2014.

17. Tomashevskij, V.N. Imitacionnoe modelirovanie v srede GPSS / V.N. Tomashevskij, E. Zhdanova // — M.: Bestseller, 2003. — 416 с.
18. Tompson, A.A. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii / A.A. Tompson, A.Dzh. Striklend // Banki i birzhi, JuNITI, 1998. — 576 с.
19. Uotshem, T. Kolichestvennyye metody v finansah / T. Uotshem, K. Parramou // — M.: Finansy, JuNITI, 1999. — 539 с.
20. Forrester, Dzh. Osnovy kibernetiki predpriyatija / Dzh. Forrester // — M.: Progress, 1981. — 234 с.
21. Hachatrjan, S.R. Metody i modeli reshenija jekonomicheskikh zadach/ S.R. Hachatrjan, M.V. Pinegina, V.P. Bujanov. — M.: Jekzamen, 2005. — 384 с.
22. Jeddous, M. Metody prinjatija reshenij / M. Jeddous, R. Stenfeld // — M.: «JuNITI», 1997. — 484 с.
23. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008. — p. 86.