

# Методы выявления стратегических альтернатив развития организации

**Цыгалов Юрий Михайлович**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва)  
Профессор кафедры «Корпоративное управление»  
Доктор экономических наук, доцент  
tsigalov\_@mail.ru

**Ординарцев Игорь Игоревич**

Помощник прокурора Замоскворецкой межрайонной прокуратуры (Москва)  
Кандидат юридических наук  
garry\_ord@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Современное методическое обеспечение стратегического управления компанией предлагает большой выбор методов выявления возможных направлений развития организации. Возможны два подхода: маркетинговый, предусматривающий развитие товара, и управленческий, в основе которого лежат совершенствование менеджмента, принятия решений, развитие технологий. Отправной точкой изменения стратегии организации можно считать выбор стратегических альтернатив развития компании. Большое количество подходов, позволяющих выявить стратегические альтернативы, создает определенные сложности их применения исследователями. В статье предлагается группировать известные приемы в три блока. К простым (1 блок) методам отнесены такие приемы, как: выявление стратегических альтернатив непосредственно собственниками, выявление посредством руководства, качественное убеждение собственника, навязанный выбор, выявление посредством корпоративной культуры. К простым методам выявления стратегических альтернатив также можно отнести известные методы принятия решений: мозговой штурм, разработку сценариев, моделирование и другие подходы, основанные на экспертной оценке. К матричным методам (блок 2) отнесены матрица BCG, модель GE/McKinsey&Co, SWOT-анализ с 4 активными полями, SNW-анализ, STEP (PEST)-анализ, Модель ADL — LC, модель Фахи и Нарайян, модель анализа заинтересованных сторон, модели М. Портера пяти сил, карты стратегических групп, модель И. Ансоффа. Матричные методы не позволяют прямо выявить стратегические альтернативы, но способствуют упрощению проблемы, дезинтеграции ее до простых ситуаций, позволяющих принимать обоснованные решения по развитию компании или товара. Прямо выявить стратегические альтернативы позволяют графические и аналитические методы, к которым отнесены модель М. Портера типовых стратегий, SWOT-анализ с 9 активными полями, ресурсная модель Р. Гранта и SPACE-анализ. В условиях конкретной организации необходимо применять комбинацию известных методов выявления стратегических альтернатив, проводить оценку качества вариантов, согласовывать окончательный выбор с собственниками компании.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегические альтернативы, простые методы, матричные методы, аналитические и графические методы

Tsygalov Ju. M., Ordinarstev I. I.

## Methods to Identify Strategic Alternatives of Development of the Organization

**Tsygalov Juriy Mikhailovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow)  
Professor of the Chair «Corporate Management»  
Doctor of Science (Economics), Associate Professor  
tsigalov\_@mail.ru

## Ordinartsev Igor Igorevich

Assistant of the Prosecutor of Zamoskvoretsky interdistrict procuratorship (Moscow, Russian Federation)  
 PhD in Jurisprudence  
 garry\_ord@mail.ru

### ABSTRACT

Modern methodological support of the strategic management of the company offers a wide range of methods to identify possible areas of development of the organization. There are two approaches: marketing for the development of the product, and management, which is based on the improvement of management, decision-making, the development of technology. The starting point for the change strategy of the organization can be regarded as the choice of strategic alternatives of development of the company. A large number of approaches to identify strategic alternatives, creates certain difficulties for their use by researchers. The paper proposes to group the known techniques in three blocks. To simple (1 unit) methods includes such techniques as: identification of strategic alternatives directly by the owners, identification by leadership, quality the conviction of an owner, imposed by choice, by identifying the corporate culture. Easy methods to identify strategic alternatives also include known methods of decision making: brainstorming, scenario development, modeling and other approaches based on expert judgement. To matrix methods (unit 2) include the BCG matrix, the GE/McKinsey&Co, SWOT analysis with 4 active fields, SNW-analysis, STEP (PEST)-analysis, Model ADL — LC, model Fahey and Narayan, the model of stakeholder analysis, the model of M. Porter's five forces, strategic group maps, model I. Ansoff. Matrix methods do not directly allow to identify strategic alternatives, but represent a simplification of the problem, the disintegration of her to simple situations, allowing you to make informed decisions on the development of a company or a product. Right to identify strategic options to allow graphical and analytical methods, which include the model of M. Porter's generic strategies, SWOT-analysis 9 active fields, resource model R. Grant and SPACE-analysis. In the context of a specific organization it is necessary to use a combination of the known methods of identification of strategic alternatives, assess options, to negotiate a final choice with owners of the company.

### KEYWORDS

strategic alternatives, simple methods, matrix methods, analytical and graphical methods

Стратегический менеджмент прочно вошел в деятельность российских компаний. Создана значительная методическая база, выпущено большое количество учебников, как отечественных авторов, так и зарубежных. Обилие материалов создает трудности для пользователей в выборе методов, применимых в условиях конкретных организаций. Значительные сложности возникают при определении возможных стратегических альтернатив развития компаний, выбор которых может казаться достаточно простым решением. Определенные сложности создает и многообразие подходов к стратегическому менеджменту, которые формируют известные определения стратегии и стратегического менеджмента (табл. 1).

Анализ определений стратегии и стратегического менеджмента позволяет сделать выводы о наличии двух подходов: с позиции управления и с позиций маркетинга. Эти подходы близки и преследуют одинаковые конечные цели, но требуют применения различных механизмов как для разработки стратегии, так и для ее реализации, что показано на рис. 1.

Отправной точкой формирования/адаптации/преобразования стратегии развития организации следует считать выявление возможных стратегических альтернатив. Выработка стратегических альтернатив в организации должна вестись непрерывно и под руководством высшего управленческого персонала. В ином случае выбор стратегий сужается, и компания теряет конкурентные преимущества. В самом общем виде, альтернативы — это средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность [5, с. 380]. При этом альтернативы — всегда «гнездовые структуры», т. е. их обычно несколько и они расположены на разных уровнях бизнеса (рис. 2).

## Основные определения стратегии и стратегического менеджмента

Авторы, источник	Определение стратегии
Томпсон — мл., А. А., Стрикленд III, А. Дж. [11, с. 32]	Стратегия компании — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей
Коллис Дэвид, Монгомери Синтия [4, с. 10]	Корпоративная стратегия — это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках
Пирс П Дж., Робинсон Р. [7, с. 17]	Стратегический менеджмент — совокупность решений и действий по разработке и реализации планов, призванных обеспечить достижение целей организации
Аакер Д. [1, с. 21]	Стратегия — совокупность 4 элементов: • предложение ценности для покупателя; • функциональные стратегии и программы; • активы и компетенции; • стратегия товарно-рыночного инвестирования
Попов С.А. [8, с. 10]	Стратегия корпорации — деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей
Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин [6, с. 238]	Стратегия — подробный всеобъемлющий комплексный план, разрабатываемый с тем, чтобы обеспечить выполнение миссии и достижение целей организации
Роббинз Стивен, Коултер Мэри [9, с. 347]	Стратегический менеджмент — набор управленческих решений и действий, обуславливающих долговременную эффективность организации
Дафт Р. [2, с. 237]	Стратегический менеджмент — это совокупность решений и действий по формулированию и реализации стратегии, призванной обеспечить наилучшее конкурентное положение в окружающей среде и достижение поставленных целей
Касселз Эрик* [3, с. 18]	Стратегия — это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели

\* Учебно-методические материалы МИМ ЛИНК имеют ограниченное распространение и предназначены для обучающихся по соответствующим учебным программам, в том числе «Стратегия».

Наличие обоснованных стратегических альтернатив позволяет руководству организации выбрать наиболее приемлемый (для существующего состояния внешней среды) вариант действий, провести оперативную адаптацию организации к изменившимся условиям ведения бизнеса, сохранить темпы развития компании.

Сами альтернативы в зависимости от степени, в которой они логически продолжают существующие стратегии компании, могут быть нескольких типов [5, с. 382]. Наиболее радикальны т. н. *непредсказуемые* стратегические альтернативы, которые кардинально ломают существующие в организации правила, предусматривают отказ от того, что ранее в компании считалось приемлемым и допустимым.

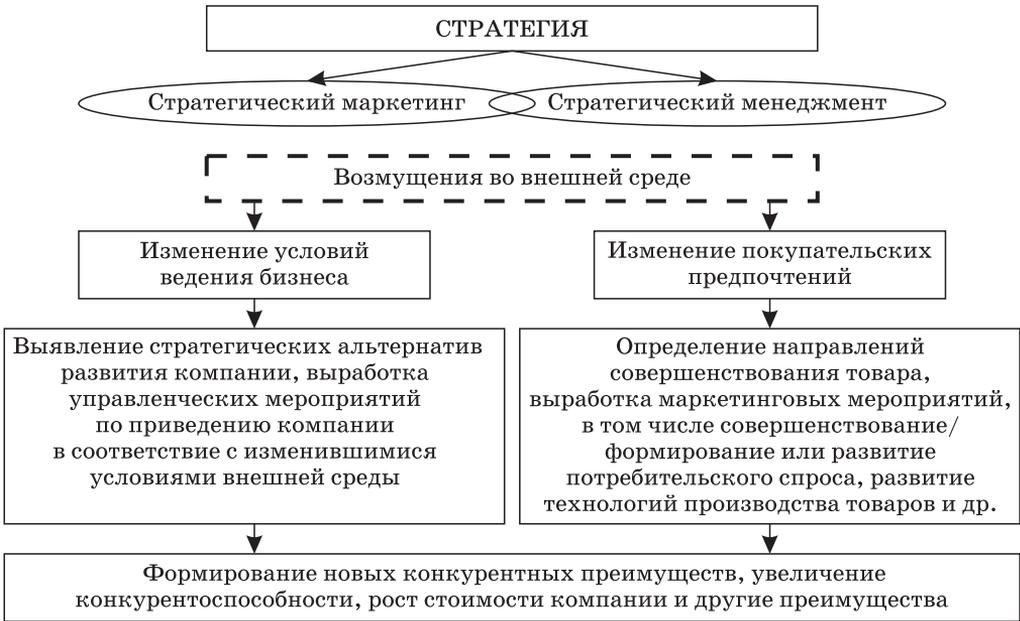


Рис. 1. Два подхода к формированию и реализации стратегии

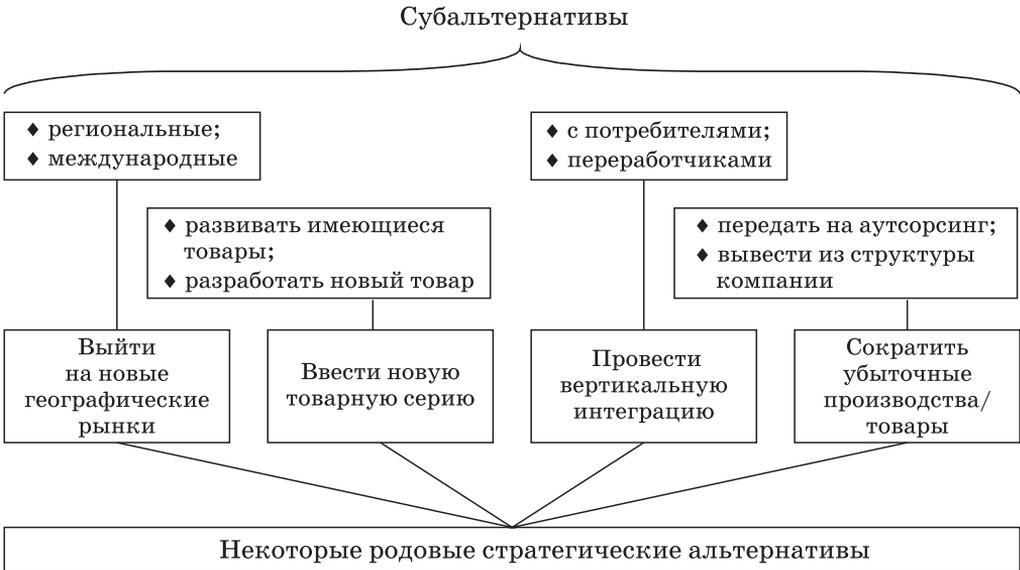


Рис. 2. Пример гнездовых альтернатив

Альтернативы *постепенного совершенствования* развивают или корректируют действующие в организации стратегии. Такие стратегии наиболее понятны и приемлемы руководству компаний. Альтернативы *обновления* также происходят из текущих стратегий организации, однако менеджеры намерены основательно изменить направленность действий компании. Такие стратегии приводят к крупным измене-

Внутренняя среда	S — сила организации S1..... S2..... S3.....	W — слабости организации W1..... W2..... W3.....
Внешняя среда		
O — Внешние возможности O1 .... O2..... O3.....	O1O2S2S4 — (напри- мер)	O3O4W2W3 — (напри- мер)
T — Внешние угрозы T1..... T2..... T3.....	T2T3S3S5 — (напри- мер)	T1T4W1W4 — (напри- мер)

Рис. 3. Модель SWOT-анализа с 9 активными полями

ниям в целях, облике и масштабе стратегии. Но к полному изменению стратегии компании приводят *инновационные* стратегические альтернативы, так как предлагают новые продукты, методы конкурентной борьбы, управленческие решения. Радикальные предложения в инновационных альтернативах приводят к конфликту с положениями текущей стратегии и отказу от рассмотрения таких предложений. Для преодоления конфликта целесообразно включать инновационные альтернативы в процесс рассмотрения и принятия решений уже на самых ранних стадиях исследований.

Выявление и генерирование стратегических альтернатив связано с большими затратами времени, что ограничивает участие в этом процессе топ-менеджеров компании. Также топ-менеджерам может не хватать специальных знаний для детализированной разработки альтернатив. Поэтому целесообразно проводить выявление стратегических альтернатив силами специального структурного подразделения компании. Топ-менеджеры в таком случае должны способствовать развитию процесса, устраняя возникающие препятствия, выделять ресурсы, в том числе финансовые, личным примером подчеркивать необходимость постоянного генерирования возможных альтернатив.

Методов, позволяющих прямо выявить стратегические альтернативы, немного, и они будут показаны в дальнейшем материале. Но количество приемов, позволяющих получить информацию и, в первом приближении, выявить такие альтернативы, достаточно много. Все методы можно группировать следующим образом.

1. Простые методы выявления стратегических альтернатив. В эту группу, прежде всего, надо отнести *решения собственника*. Собственники компании не обязаны отчитываться менеджменту компании и давать пояснения о причинах принятия конкретного решения. Как правило, такие решения возможны по политическим мотивам, либо на основании амбиций собственника, и принимаются с использованием соответствующей (политической) модели принятия решений. Такой подход не исключает принятие альтернативы даже в том случае, когда расчеты показывают ее неэффективность. Подход можно характеризовать как чрезвычайно рискованный. Если инициатива по изменению действующей стратегии и выявлению альтернатив исходит со среднего уровня управления, то положительный эффект даст *качественное убеждение собственника*. Разработчикам стратегической альтернативы потребуется выполнить глубокое и качественное обоснование, способное убедить собственников компании в эффективности предложения. Главной

проблемой такого подхода будут вопросы: как и на основании каких факторов убеждать собственника.

Выявление альтернатив *посредством руководства*. Направления и механизмы развития организации формируются высшим руководством на основе своего видения организации и состояния внешней среды. Очень сильное влияние и роль в этом случае имеют применяемые менеджером стили руководства. Альтернативы, выявляемые руководством, в обязательном порядке согласуются с собственниками компании.

Формирование стратегических альтернатив *посредством корпоративной культуры*. Под влиянием коллективного опыта формируются ментальные модели наиболее подходящих альтернатив. С другой стороны, корпоративная культура в определенной степени ограничивает действия менеджеров, опосредованно влияя на выбор направления развития организации.

*Навязанный выбор*. Разные организации обладают разной свободой стратегического выбора. Внешнее окружение (властные структуры, потребители, экономические факторы и др.) может накладывать жесткие ограничения на стратегические действия и фактически предопределять возможные стратегические альтернативы. При оценке степени свободы организации в выборе направлений развития важно выявить, что запрещается действующим законодательством. Допустимые действия сформируют поле выбора стратегических альтернатив.

К простым методам выявления стратегических альтернатив также можно отнести известные методы принятия решений: мозговой штурм, разработку сценариев, моделирование и другие подходы, основанные на экспертной оценке.

2. Матричные методы. Такие методы разработаны глубоко, хорошо описаны в литературе по стратегическому менеджменту и маркетингу. Матричные методы не позволяют прямо выявить стратегические альтернативы, но способствуют упрощению проблемы, дезинтеграции ее до простых ситуаций, позволяющих принимать обоснованные решения по развитию компании или товара. К таким приемам следует относить матрицу BCG [4, с. 26–28], модель GE/McKinsey&Co [8, с. 134–140], SWOT-анализ с 4 активными полями [7, с. 206–213], SNW-анализ [8], STEP (PEST)-анализ [8, 56–61], Модель ADL — LC [8, с. 141–144], модель Фахи и Нарайян, модель анализа заинтересованных сторон, модели М. Портера пяти сил [11, с. 101–112], карты стратегических групп [11, с. 120–122], модель И. Ансоффа.

Все отмеченные модели применяются в стратегическом менеджменте и маркетинге для анализа внешней и внутренней среды, оценки конкурентной ситуации в отрасли, сопоставления положения компании относительно конкурентов, выявления слабых и сильных сторон организации, выявления направлений развития товара. На основании результатов, получаемых с помощью указанных приемов, разрабатываются возможные стратегические действия, способствующие повышению конкурентоспособности компании путем совершенствования товаров, уменьшения слабых сторон и усиления преимуществ организации.

Несмотря на широкое распространение, матричные методы имеют ряд существенных недостатков.

- Методы статичны и не учитывают динамический характер конкуренции.
- Получаемые результаты справедливы в краткосрочной перспективе.
- Модели могут достаточно точно описать разного рода изменения в бизнес среде, но не определяют момент, когда изменения повлекут качественное изменение структуры отрасли.
- Модели могут оказаться настолько привлекательными и понятными для менеджмента, что генерирование стратегических альтернатив будет ограничено применением одного из приемов.
- Модели не являются универсальными и наиболее эффективны в достаточно ограниченных условиях, специфичных для каждой модели.

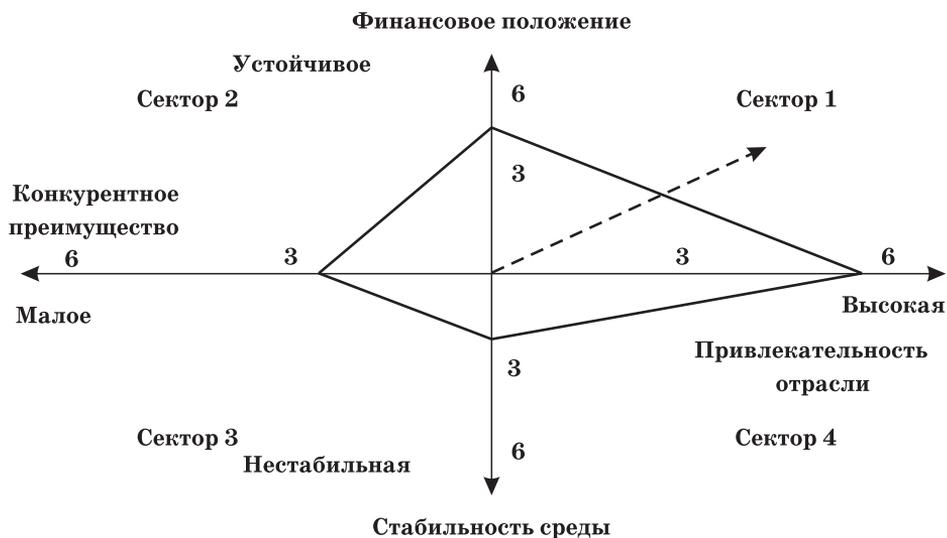


Рис. 4. Граф SPACE-анализа

В целом матричные модели достаточно просты и не требуют специальной подготовки сотрудников.

3. Графические и аналитические модели. К таким моделям нами отнесены: модель М. Портера типовых стратегий [11, с. 166–186], SWOT-анализ с 9 активными полями (рис. 3), ресурсная модель Р. Гранта [4, с. 33–37] и SPACE-анализ (рис. 4).

Модель типовых стратегий М. Портера находит много сторонников благодаря своей простоте. Модель позволяет прямо выявить стратегические альтернативы, помогает оценить сильные и слабые стороны конкурентов, ориентирует организацию на оптимальный вариант стратегии, а также облегчает позиционирование компании на рынке. К недостаткам модели типовых стратегий можно отнести:

- Статичность проведения анализа, не отвечающая сложным и быстрым изменениям в условиях нестабильности.
- Типовые стратегии не учитывают того, что стратегия создается и разрушается в течение времени.

Поэтому требуются дополнительные оценки ситуации и возможных стратегических альтернатив, проводимые за пределами типовых стратегий. При использовании модели типовых стратегий существует опасность того, что организация попытается в обязательном порядке поместить стратегию в тот или иной квадрант матрицы.

SWOT-анализ с 9 активными полями позволяет прямо выявить возможные стратегические альтернативы развития организации. Варианты альтернатив формируются из возможностей, создаваемых сочетанием факторов внешней и внутренней среды. В модель изначально включаются только «весомые» факторы бизнес-среды, существенно определяющие действия организации. Проведение анализа и построение матрицы проводятся по достаточно жестким правилам. Модель SWOT-анализ с 9 активными полями еще называют матрицей выбора стратегических альтернатив. Прием характеризуется универсальностью: позволяет выявлять альтернативы развития организации, корпорации, отрасли и отдельного товара.

В отечественной литературе описан вариант SWOT-анализа с возможным множественным количеством активных полей. Вариант основан на парной корреляции

факторов бизнес-среды (один фактор внешней среды сопоставляется с одним фактором внутренней среды). При этом исследователю необходимо определять и учитывать степень важности каждого фактора, а также вероятность наступления событий. Такие обоснования на стадии выявления альтернатив представляются невозможными, резко увеличивают объем исследований, снижают достоверность результатов.

Ресурсная модель Р. Гранта также позволяет прямо выявить стратегические альтернативы развития организации, но отличается от всех других подходов тем, что обоснования построены на имеющихся ресурсах и способностях компании. Модель определяет порядок выполнения аналитических действий, итогом которых является альтернатива развития компании.

Своеобразный подход к выявлению стратегических альтернатив предлагает SPACE-анализ (рис. 4), который в отечественной литературе описан недостаточно широко. Первоначально, в табличной форме (табл. 2), проводится оценка состояния внешней и внутренней среды по 4 основным блокам:

- финансовое положение компании;
- базовое конкурентное преимущество;
- привлекательность отрасли;
- стабильность внешней среды в целом.

По каждому блоку составляется самостоятельная таблица. Факторы, которые необходимо включать в таблицы, определяются экспертной оценкой. Значения факторов оцениваются по трем показателям: низкая оценка, высокая и фактическая. При этом оценка может проводиться как в количественных, так и качественных показателях. Фактическая (итоговая) оценка, которая переносится в граф, определяется как средняя арифметическая величина по каждой таблице (блоку) и не может превышать 6. По результатам анализа строится граф, возможные стратегические альтернативы определяются направлением смещения графа и выбираются по заданным условиям. SPACE-анализ позволяет учитывать самые разные факторы, определяющие эффективность деятельности компании, что можно отнести к положительным чертам механизма.

SPACE-анализ диктует ограниченный выбор стратегических альтернатив, что можно отнести к недостаткам метода. Исходя из того, куда сместился граф, могут быть рекомендованы следующие стратегические альтернативы (табл. 3).

Выявление стратегических альтернатив является первым шагом к разработке или адаптации стратегии компании. В дальнейшем необходимо оценить качество альтернатив, которые должны быть разнообразными, достижимыми, достаточно

Таблица 2

#### Пример оценки финансового положения компании

Финансовое положение компании			
Факторы	Оценка		
	Низкая	Фактическая	Высокая
1. Отдача на вложенный капитал (сравнить с отраслевым уровнем)	Низкая	2,5 (от 0 до 6)	Высокая
2. Финансовый рычаг	Сбалансированный	4 (от 0 до 6)	Несбалансированный
Другие факторы по выбору экспертов		0...6	
Итого (средняя арифметическая)		3,25	

Рекомендации SPACE-анализа по стратегическим альтернативам

Направление смещения графа	Рекомендуемые альтернативы	Опасности для компании
Сектор 1. Агрессивная позиция (на рисунке)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Децентрализация управления.</li> <li>• Увеличение собственной доли рынка.</li> <li>• Поиск на рынке объектов поглощения</li> </ul>	Высокая возможность появления новых конкурентов и дестабилизации бизнес-среды
Сектор 2. Консервативная позиция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка новых продуктов.</li> <li>• Ориентация финансовых ресурсов на создание новых производств</li> </ul>	Убывающая рентабельность и слабая конкурентоспособность продукции
Сектор 3. Защитная позиция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация.</li> <li>• Переход в новую отрасль.</li> <li>• Сокращение издержек, товарного ассортимента.</li> <li>• Сокращение роста, централизация управления</li> </ul>	Организация в целом не стабильна. Умирающая отрасль, непривлекательна
Сектор 4. Конкурентная позиция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимизировать цены, сокращать издержки.</li> <li>• Повышать конкурентоспособность.</li> <li>• Слиться с компанией, у которой достаточно финансовых ресурсов</li> </ul>	Плохое финансовое положение компании; недостаток финансовых ресурсов

сложными для реализации, соответствовать текущей ситуации, ориентировать компанию на достижение главных целей.

## Выводы

Стратегические альтернативы следует считать отправной точкой разработки и реализации стратегии развития организации. Методический арсенал стратегического менеджмента предлагает широкий выбор методов и приемов, позволяющих обосновать или прямо определить возможные варианты стратегических инициатив компании. Большинство таких методов хорошо описано в литературе, имеют определенные границы применения, обладают известными преимуществами и недостатками. В условиях конкретной организации необходимо применять комбинацию известных методов выявления стратегических альтернатив, проводить оценку качества вариантов, согласовывать окончательный выбор с собственниками компании.

## Литература

1. АAKER Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. СПб. : Питер, 2011.
2. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. СПб. : Питер, 2015.
3. Касселз Эрик. Введение: уч. пособие. Кн. 1. Жуковский : МИМ ЛИНК, 2001.
4. Коллис Дэвид Дж., Монгомери Синтия А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
5. Курс MBA по стратегическому менеджменту / под ред. А. Фазья, Р. Ренделла. 4-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание. М. : ООО «И. Д. «Вильямс», 2008.
7. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2013.
8. Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. М. : «Издательский дом «Инфра-М», 1993.
9. Роббинз С., Коултер М. Менеджмент. 8-е издание. М. : Издательский дом «Вильямс», 2007.
10. Сегал-Хорн С., Куинтас П. Конкуренция на основе способностей: учеб. пособие. Кн. 4. Жуковский : МИМ ЛИНК, 2001.
11. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М. : Издательский дом «Вильямс», 2009.

## References

1. Aaker D. *Strategic market management* [Strategicheskoe rynochnoe upravlenie]. 7th ed. SPb. : Piter, 2011. (rus)
2. Daft R. *Management* [Menedzhment]. 10th ed. SPb. : Piter, 2015. (rus)
3. Cussells E. *Introduction* [Vvedenie]: Tutorial. B. 1. Zhukovsky : MIM LINK, 2001. (rus)
4. Collis David J., Montgomery Cynthia A. *Corporate strategy. A Resource-Based Approach* [Korporativnaya strategiya. Resursnyi podkhod]. M. : CJSC Olimp-Business [ZAO «Olimp-Biznes»], 2007. (rus)
5. MBA Course on strategic management [Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu] / Under the ed. of A. Fahey, R. Randell. 4 ed. M. : Alpina Business Books, 2007. (rus)
6. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Fundamentals of management* [Osnovy menedzhmenta]. 3 ed. M. : LLC «Publishing House Williams» [ООО «И.Д. «Вил'ямс»], 2008. (rus)
7. Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic management* [Strategicheskii menedzhment]. 12 ed. SPb. : Piter, 2013. (rus)
8. Popov S.A. *Strategic management. Modular program for managers «Development of the organization Management»* [Strategicheskoe upravlenie. Modul'naya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitie organizatsii»] Module 4. M. : «Infra-M» publishing house, 1993. (rus)
9. Robbins S.P., Coulter M. *Management* [Menedzhment], 8 ed. M. : Williams publishing house [Izdatel'skii dom «Vil'yams»], 2007. (rus)
10. Segal-Horn S., Quintas P. *The competition based on abilities* [Konkurentsia na osnove sposobnostei]: tutorial. Book 4. Zhukovsky : MIM LINK, 2001. (rus)
11. Thompson Jr.A.A., Striklend III A.G. *Strategic management: concepts and situations for the analysis* [Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza]. 12 ed. M. : Williams publishing house [Izdatel'skii dom «Vil'yams»], 2009. (rus)