

РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

УДК 364.044.24

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Коды JEL: L1, L2, M21

*Ломанова Ю. М., преподаватель кафедры экономики, коммерции и маркетинга, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия
E-mail: Lomanova_Y@mail.ru; SPIN-код: 5007-2336*

*Голикова Г. В., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия
E-mail: ggalina123@yandex.ru; SPIN-код: 3340-4678*

Поступила в редакцию 27.11.2023. Принята к публикации 04.12.2023

Аннотация

Актуальность темы. В условиях цифровой экономики и при быстро меняющихся обстоятельствах внешнего окружения возрастает потребность в постоянно обновляющейся теоретико-практической базе знаний в области стратегического менеджмента, которая должна сочетать помимо классических подходов инновационные адаптивные концепции, направленные на формирование и успешную реализацию стратегии развития организации.

Цель. Исследование существующих методологических подходов к стратегическому управлению и формирование концептуального подхода к разработке и реализации стратегии развития организации в условиях цифровизации экономики.

Методология. Исследование основано на системном подходе с применением сравнительного, логического и ретроспективного анализа.

Результаты и выводы. Исследованы и систематизированы основные методологические подходы к стратегическому управлению, выделены элементы концептуального подхода, включающие модель стратегического поведения и модель управления стратегическим развитием. На основе проведенного исследования предложен авторский подход к стратегическому управлению, основанный на комбинации конкурентного и ситуационного подходов с элементами цифровой трансформации.

Область применения. Стратегическое управление развитием организаций в частном секторе экономики.

Ключевые слова: стратегическое управление, цифровизация экономики, концептуальный подход к стратегическому управлению, цифровая трансформация бизнеса.

UDC 364.044.24

A CONCEPTUAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

JEL Codes: L1, L2, M21

*Lomanova Yu. M., lecturer of the Department of Economics, Commerce and Marketing, Voronezh State University, Voronezh, Russia
E-mail: Lomanova_Y@mail.ru; SPIN code: 5007-2336*

*Golikova G. V., doctor of economics, associate professor, professor of the department of economics and management of the National Economy, Voronezh State University, Voronezh, Russia
E-mail: ggalina123@yandex.ru; SPIN code: 3340-4678*

Annotation

The relevance of the topic. *In the conditions of the digital economy and the rapidly changing circumstances of the external environment, there is an increasing need for a constantly updated theoretical and practical knowledge base in the field of strategic management, which should combine, in addition to classical approaches, innovative adaptive concepts aimed at the formation and successful implementation of an organization's development strategy.*

Goal. *The study of existing conceptual approaches to strategic management and the formation of the author's approach, the most relevant in the conditions of digitalization of the economy.*

Methodology. *The study is based on a systematic approach using comparative, logical and retrospective analysis.*

Results and conclusions. *The main conceptual approaches to strategic management are investigated and systematized, elements of conceptual approaches are highlighted, such as a model of strategic behavior consisting of a key aspect and logic of strategy construction, and a model of strategic development management. Based on the conducted research, the author's conceptual approach to strategic management is proposed — a competitive situational approach with elements of digital transformation.*

Scope of application. *Strategic management of the development of organizations in the private sector of the economy.*

Keywords: *strategic management, digitalization of the economy, conceptual approach to strategic management, digital transformation of business.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2023-63-4-85-92

Введение

С начала 2000-х годов турбулентность внешней среды заметно усилилась, что связано с развитием цифровых технологий, сменой технологических укладов на основе инновационных преобразований, усилением политических и социальных противоречий [3, С. 36—43], что послужило толчком для пересмотра существующих концепций к формированию стратегий.

Актуальность исследуемой проблемы обуславливается тем, что при быстро меняющихся обстоятельствах внешнего окружения возрастает потребность в постоянно обновляющейся теоретическо-практической базе знаний в области стратегического менеджмента, который должен сочетать помимо классических подходов, инновационные адаптивные концепции, методики и инструментарий, направленные на успешную реализацию стратегии с учетом всех внешних угроз.

Современной науке известен ряд концептуальных подходов к стратегическому управлению, сформированных в различное время начиная с середины XX века. По мере обострения потребности в применении стратегического управления на практике, расширялась и его теоретическая и методологическая база. В начале пути своего развития теория стратегического управления опиралась на такие науки, как политология, микроэкономика, экономическая теория, социология и психология, так как многогранность ее проблематики требовала знаний из различных сфер. На разных временных этапах изучения вопроса стратегий компаний, на первый план выходило преобладание той или смежной дисциплины, знания которой были необходимы для решения определенной задачи, стоявшей на тот момент времени.

В связи с этим, целью настоящей статьи является развитие теоретических представлений о концепции стратегического управления компании, разработка и обоснование усовершенствованной системы управления стратегическим развитием предприятия в условиях цифровизации экономики. В рамках исследования были оценены теоретические и практические аспекты к концепции формирования и реализации стратегии развития организации.

Основные концептуальные подходы к стратегическому управлению

Рассмотрим основные основополагающие подходы к стратегическому управлению разных авторов. И. Ансофф рассматривает стратегическое управление как два взаимодополняющих подхода: анализ и выбор стратегической позиции; оперативное управление в реальном времени [2].

А. Зуб объединил общие взгляды разных исследователей и предложил три варианта подходов: деятельный подход; анализ окружения; определение цели и ресурсов [10].

Заслуживает внимание и точка зрения Б. Г. Литвака, в соответствии с которой «под стратегией мы будем понимать совокупность, в которую входят: стратегические цели, определяющие деятельность компании; технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей; система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей, в том числе люди как основная составляющая часть системы управления» [12]. Ключевым понятием Литвак Б. Г. определяет «стратегические цели», акцентируя то, что организации зачастую не понимают того, что стратегию необходимо четко определить и сформулировать.

Основной недостаток представленных подходов, даже несмотря на то, что они объединяют несколько направлений, это ограниченность и не отражение полной сути стратегического управления. К примеру, многие из них не включают в свою основу формирование конкурентных преимуществ, хотя данный аспект заложен в основе всей теории стратегического менеджмента. Формулировка О. С. Виханского «Управление организацией, которая опирается на человеческий потенциал как на основу...» [4] не совсем учитывает современные условия экономики и технологического прогресса: повсеместная цифровизация предполагает, в том числе, автоматизацию и роботизацию основных операций в компании, что подразумевает уменьшение участия человека и исключение человеческого фактора в деятельности компании. И если рассматривать человеческий фактор, как важный ресурс в стратегическом управлении, то более правильным будет назвать его «ключевой компетенцией» человеческого потенциала и компании в целом. Особые свойства ключевой компетенции отмечали в своих трудах Праалад и Хэмэл, написав: «ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительскую стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента» [1, С.79—91].

Аналогична позиция Т. Джексона в его книге «Хосин Кантри: как заставить стратегию работать», где он указывает, что наиболее из действенных ресурсных подходов, обеспечивающих конкурентное превосходство компании, является создание уникальных, трудновоспроизводимых ресурсов, значительная часть которых относится или к нематериальным активам, или к особым свойствам, которые не отражаются в бухгалтерском балансе [8]. Также, значение «ключевой компетенции» самой организации в эффективности ее деятельности, достаточно обосновано изложили В. С. Ефремов и И. А. Ханыхов [9, С. 5—24].

Из вышеперечисленных точек зрения, можно выделить три основных концептуальных подхода: подход концентрации внимания на параметрах внешнего окружения (рыночный (конкурентный) подход); подход, делающий акцент на ресурсах компании (ресурсный подход); подход концентрации внимания на определении цели (целевой подход).

Разность концептуальных подходов к стратегическому управлению наглядно систематизировал Генри Минцберг [14], выделив десять различных точек зрения на процесс формирования стратегии, объединив их в «школы стра-

тегий», в которых прослеживаются такие подходы, как рыночный, ресурсный, целевой, ситуационный и интегральный.

В. Феллер разделяет классификацию предложенных им 12 школ по осям [18]: основная целевая установка — от адаптации к внешней среде до полного преобразования среды; основная когнитивная установка — от чистой логики до полной интуиции.

А. Д. Воробьев, в свою очередь предлагает использовать фрактальную теорию в стратегическом управлении, где необходимо решить две задачи: определить фрактал рынка как его основную структуру (закономерность); создать свой собственный фрактал (парадигму мышления и действий), соответствующий рыночному [5, С. 138—142]. Обобщив подходы В. Феллера и А. Д. Воробьева можно выделить следующие ключевые составляющие в формировании стратегии: определение состояния исходной точки — внешней среды (рынка), проектирование ее возможного состояния в будущем под давлением различных факторов; определение возможных преобразований компании соответствующих изменению внешней среды, в том числе и преобразований самой внешней среды, используя такие ключевые компетенции, как стратегическое мышление, предпринимательскую интуицию и причинно-следственную логику действий в настоящем и будущем.

В. Л. Квинт предложил подход в стратегировании, основанный на новом феномене современности - глобальном рыночном пространстве (ГРП), где все участники экономической системы взаимодействуют и конкурируют в режиме реального времени независимо от их геолокации в постоянно эволюционирующей и видоизменяющейся среде [11].

Ретроспективный анализ существующих концептуальных подходов выявляет следующую закономерность: в более ранних трудах акцент делается на определение целей и миссии компаний; более современные подходы определяют ключевой задачей создание на основе имеющихся или перспективных ресурсов потенциала развития компании с использованием факторов изменчивости внешней среды, стратегического мышления и видения будущего.

Изучив различные точки зрения на концепцию стратегического управления как в виде объединенных взглядов (школ стратегий), так и отдельных мнений специалистов, авторы работы выделяют три важных элемента в формировании концептуального подхода: ключевой (приоритетный) фактор влияния на формирование стратегии, модель стратегического поведения и модель управления стратегическим развитием.

Систематизацию элементов концепций стратегического управления можно изобразить в виде «дорожной» карты (рис. 1).



Рис. 1. Элементы концептуального подхода к СУ

Такая систематизация подходов к СУ предполагает определение компанией своего стратегического поведения на основе ключевого аспекта влияния на формирование самой стратегии и логике построения стратегии на основе «школ стратегий». Следующий шаг предполагает выбор модели самого управления стратегическим развитием, т. е. на основе какого метода будет происходить формирование и реализация стратегии.

Ключевой фактор — это элемент концентрации усилий, акцент на приоритетность в подходе к стратегическому управлению, т. е. то, на чем будут основываться дальнейшие усилия компании при формировании и реализации стратегии.

Исходя из проведенного исследования множества позиций различных авторов, можно по схожим параметрам объединить и выделить следующие подходы:

1. Рыночный (конкурентный) подход ориентируется на внешние запросы и нестабильность среды, под которые подстраивается компания, формируя конкурентные преимущества. Преимущества подхода: компания на основе постоянного анализа вовремя реагирует на изменения внешней среды и корректирует свои конкурентные позиции. Недостатками подхода является концентрация внимания на внешних факторах и игнорирование важности ресурсобеспеченности предприятия согласно поставленным целям.

2. Целевой подход основывается на идее, что для повышения эффективности функционирования самой компании необходимо согласованное управление целевых устремлений каждого стейкхолдера. Логика построения стратегии такого подхода заключается в том, что вначале формируется желаемое идеальное состояние будущего, а затем опреде-

ляется необходимый набор ресурсов и конкурентных преимуществ с учетом факторов внешней среды. Достоинствами такого подхода считаем удовлетворение интересов всех выгодоприобретателей компании, естественно при нахождении ими компромиссов по поставленным целям. Однако, целевой подход имеет существенный недостаток: поставленные цели могут идти в разрез ситуации на рынке, в связи с чем их необходимо будет пересматривать, вновь находить компромиссы между участниками процесса формирования стратегии, что приведет к потере времени и несвоевременному реагированию на угрозы внешней среды.

3. Ситуационный подход используется в условиях неопределенности и представляет собой решение в непредсказуемой ситуации (решение проблемы) различными, наиболее подходящими методами. Ситуация рассматривается, как конкретный набор обстоятельств (переменных) внешних и внутренних, которые существенно влияют на деятельность компании на данном отрезке времени. Финансист Н. Талеб в связи с возникновением внезапных непредсказуемых ситуаций предложил «теорию черного лебедя» [16]. И осознание непредсказуемости появления «черного лебедя» должно приводить к выработке стратегий приспособления к нему. Стратегия в рамках данного подхода определяется как оптимальный маршрут между исходной и целевой вершиной ситуационной сети [7, С. 257—259]. Концепция формирования стратегии на основе ситуационного подхода подразумевает постановку ориентиров и перспектив на основе сложившейся ситуации, как во внешней, так и во внутренней среде компании. Достоинством данного подхода является реализация принципа адаптивности

к турбулентности среды — основополагающему принципу стратегического управления. Однако, факторы неопределенности современной внешней среды ставят под сомнение эффективность адаптивного поведения организаций, так как угрозы возникают быстрее, чем компании успевают их предсказать и приспособиться. И это является недостатком данного подхода.

4. В концепции ресурсного подхода приоритетом в эффективности деятельности компании выступают ее ресурсные возможности, т. е. предприятие предстает как набор ресурсов материального и нематериального характера. При таком подходе алгоритм построения стратегии подразумевает оценку ключевого фактора — ресурсов компании и исходя из имеющихся ресурсов формируются цели компании и ее конкурентные преимущества. Однако, отталкиваясь только на ресурсные возможности предприятие рискует упустить выгоду, возможность которой может дать рыночная ситуация. Считаем, что ресурсный потенциал необходимо формировать исходя из условий внешней среды, а не выстраивать стратегию на основе имеющихся ресурсов, которые могут не соответствовать потребностям рынка.

5. Интегральный подход сочетает в себе несколько или даже все вышеперечисленные подходы. Т.е., иными словами, этот подход подразумевает комплекс концепций, направленный на создание целостности при формировании стратегии. С одной стороны, данный подход позволяет целостно осознать все факторы, оказывающие влияние на формирование стратегии, что не может сказаться положительно на стратегическое управление в целом. Но, с другой стороны, компания рискует «вскипятить океан» анализируя и оценивая ненужные факторы, теряя на этом драгоценное время и финансы [15].

Анализ и систематизация концепций показал положительные и отрицательные стороны каждого из вышеперечисленных подходов, а также противоречия между ними.

Учитывая современные реалии, такие как глобализация и цифровизация экономики, авторы предлагают новую синтезированную концепцию стратегического управления — конкурентно-ситуационный подход с элементами цифровой трансформации (КСПэЦП).

Процесс формирования стратегии на основе подхода КСПэЦП представлен на рисунке 2.

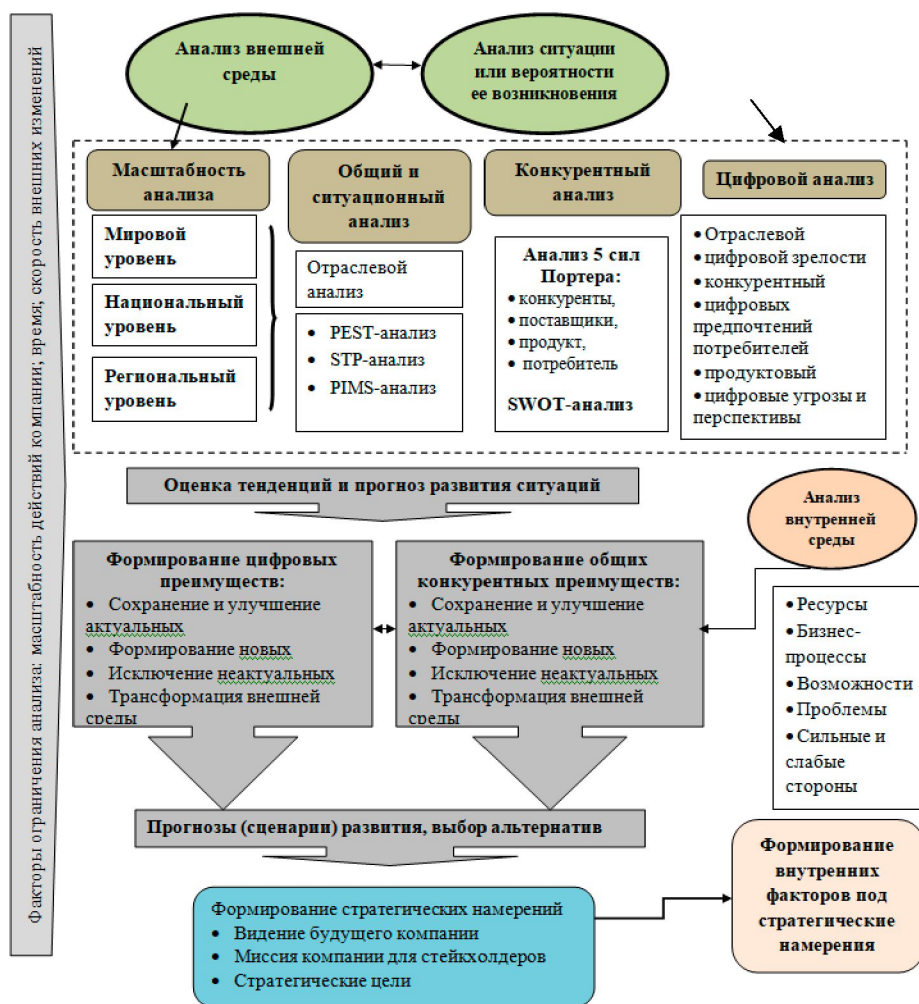


Рис. 2. Концептуальный подход к СУ развитием организации (КСПэЦП)

Объем и глубина стратегического анализа внешней среды определяется масштабностью деятельности самой компании и влияния фактора масштабности на бизнес, тем самым исключается лишний объем аналитической работы и сокращается время ее выполнения. Отдельно выделен анализ цифровизации, как обязательный элемент при формировании стратегии. Конкурентные преимущества формируются синтезом «модели четырех действий», которая создает новую кривую ценности и используется при создании «голубого океана» [17] и подходом В. Феллера, который предлагает не только адаптацию, но и трансформацию внешней среды к новой бизнес-модели, созданной компанией [18]. Внутренняя среда располагается несколько обособленно и подстраивается под сформированные стратегические намерения.

Формирование стратегии развития компании основывается на анализе внешней среды и возникшей ситуации (эпидемия, военные действия, санкции и т. п.). Анализ внешней среды проводится на мировом, национальном и региональном уровне. Масштабность (глубина и объем) анализа определяется предприятием самостоятельно, в зависимости от желаемой глобализации бизнеса. Анализ внешней среды разделяется на три блока (группы): общий и ситуационный анализ; конкурентный анализ; цифровой анализ. Каждому блоку соответствуют определенные методы анализа. Общий анализ внешней среды подразумевает анализ экономических, политических, социальных и других факторов, на основе PEST-анализа, PIMS-анализа, STP-анализа, отраслевого анализа и т. п.

Вторая группа анализа внешней среды предполагает проведение конкурентного анализа, к методам которого относится анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ, стратегическая канва и др.

Третий блок включает методы проведения цифрового анализа: отраслевого, конкурентного, цифровой зрелости компании, цифровых угроз и возможных перспектив [6, 13].

Далее, на основании полученной информации оцениваются тенденции развития отрасли и компании в целом, производится прогноз развития ситуации, которая на момент формирования стратегии сложилась на рынке хозяйствования. На стадии оценке внешней среды производится также анализ внутреннего состояния компании: ресурсы, бизнес-процессы, возможности, проблемы, сильные и слабые стороны.

Следующим этапом является формирование конкурентных преимуществ компании, которые станут основой для целеполагания стратегии развития. Конкурентные преимущества разрабатываются в двух направлениях: общие

и цифровые, и имеют четыре вариации: сохранение и улучшение актуальных конкурентных преимуществ, формирование новых преимуществ, исключение неактуальных, трансформация внешней среды.

Последующими стадиями формирования стратегии развития компании являются выбор альтернативы, формирование стратегических намерений и формирование необходимых компании ресурсов и элементов на основе стратегических намерений.

Таким образом, посредством авторского концептуального подхода КСПЭЦТ стратегия формируется не к привязке к ресурсам компании, не к желаемым целям выгодоприобретателей, а к изменениям внешней среды. Ситуационный подход не отменяет действия конкурентной (рыночной) концепций, а наоборот, учитывая ее и основываясь на ней, позволяет использовать свои преимущества для повышения качества управленческих процессов.

Заключение

В данной статье были исследованы и систематизированы концептуальные подходы к стратегическому управлению развитием организации, что позволило сформировать авторский концептуальный подход, который, по нашему мнению, соответствует современным условиям долгосрочного успешного развития организации в условиях цифровой экономики. Функционирование любой организации должно проходить на основе мгновенной адаптации под изменения внешней среды, ситуационного подхода в управлении, динамичностью и реактивностью в управлении стратегией, преобладания сильных управленческих навыков и мышления. Данный подход сочетает большую часть положений «школ стратегий»: школу дизайна, школу позиционирования, школу предпринимательства, школу познания и школу обучения, максимально устраняя недостатки каждой из перечисленных школ и усиливая их достоинства.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68. № 3. — Pp. 79—91.

2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред., авт. предисл. Л. И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
3. *Вертакова Ю. В.* Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / Ю. В. Вертакова // *Инновационный Вестник Регион.* — 2009. — № 2. — С. 36—43.
4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление / О. С. Виханский. — Москва : Гардарика, 2019. — 296 с.
5. *Воробьев А. Д.* Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении / А. Д. Воробьев // *Менеджмент в России и за рубежом.* — 2006. — № 1. — С. 138—142.
6. *Голикова Г. В.* Сравнительный анализ оценки цифровой зрелости компании / Г. В. Голикова, Ю. М. Ломанова, С. А. Бражников // *Финансовая экономика.* — 2019. — № 12. — С. 553—558.
7. *Голикова Г. В.* Методология исследования стратегии управления организации на основе воспроизводства инвестиционного капитала и роста индивидуального благосостояния / Г. В. Голикова, Н. В. Голикова // *Вестник Воронежского государственного технического университета.* — 2009. — Т. 5. № 12. — С. 257—259.
8. *Джексон Т.* Хосин Кантри. Как заставить стратегию работать / Т. Джексон. — Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. — 248 с.
9. *Ефремов В. С.* Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // *Менеджмент в России и за рубежом.* — 2002. — № 2. — С. 5—24.
10. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. — 2-е изд., доп. — Москва : Аспект Пресс, 2004. — 414 с.
11. *Квинт В.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке / В. Квинт. — Москва : Бизнес-Атлас, 2012. — 626 с.
12. *Литвак Б. Г.* Стратегический менеджмент / Б. Г. Литвак. — Москва : Юрайт, 2019. — 507 с.
13. *Ломанова Ю. М.* Методический подход к проведению стратегического анализа в условиях цифровой трансформации бизнеса / Ю. М. Ломанова, Г. В. Голикова // *Проблемы и перспективы современной экономики.* — Воронеж : Истоки, 2020. — 220 с.
14. *Минцберг Г.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / под общ. ред. Ю. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 330 с.
15. *Расиел И.* Инструменты McKinsey : Лучшая практика решения бизнес-проблем / И. Расиел, П. Фрига ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — 2-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — 224 с.
16. *Талеб Н. Н.* Черный лебедь : под знаком непредсказуемости / Н. Н. Талеб. — 2-е изд., доп. — Москва : КоЛибри, 2013. — 735 с.
17. *У Чан Ким.* Стратегия голубого океана / У Чан Ким, Р. Моборн. — Москва : НИРО, 2005. — 272 с.
18. *Феллер В.* Идея оракула [Электронный ресурс] / В. Феллер. — URL: http://samlib.ru/f/feller_wiktor_walentinowich/idea_oraculadoc.shtml (дата обращения: 03.11.2023).

LITERATURE

1. *Prahalad C. K.* The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review.* — 1990. — Vol. 68. No. 3. — Pp. 79—91.
2. *Ansoff I.* Strategic Management / I. Ansoff. Sokr. per. from English; Scientific ed., author's preface by L. I. Evenko. — Moscow : Economics. — 1989. — 519 p.
3. *Vertakova Yu. V.* Using a network approach to ensure the sustainability of the development of entrepreneurial structures in the conditions of economic crisis / Yu. V. Vertakova // *Innovation Bulletin Region.* — 2009. — No. 2. — Pp. 36—43.
4. *Vihansky O. S.* Strategic management / O. S. Vihansky. — Moscow : Gardarika, 2019. — 296 p.
5. *Vorobyov A. D.* The use of fractal theory in strategic planning and management / A. D. Vorobyov // *Management in Russia and abroad.* — 2006. — No. 1. — Pp. 138—142.
6. *Golikova G. V.* Comparative analysis of the company's digital maturity assessment / G. V. Golikova, Yu. M. Lomanova, S. A. Brazhnikov // *Financial Economics.* — 2019. — No. 12. — Pp. 553—558.
7. *Golikova G. V.* Methodology of research of management strategy of the organization on the basis of reproduction of investment capital and growth of individual welfare / G. V. Golikova, N. V. Golikova // *Bulletin of the Voronezh State Technical University.* — 2009. — Vol. 5. No. 12. — Pp. 257—259.
8. *Jackson T.* Hoshin Country. How to make strategy work / T. Jackson. — Moscow : Institute of Integrated Strategic Studies, 2008. — 248 p.
9. *Efremov V. S.* The key competence of an organization as an object of strategic analysis / V. S. Efremov, I. A. Khanykov // *Management in Russia and abroad.* — 2002. — No. 2. — Pp. 5—24.
10. *Zubov A. T.* Strategic management: Theory and Practice. — 2nd ed., supplement / A. T. Zubov. — Moscow : Aspect Press, 2004. — 414 p.

11. *Quint V.* Strategic management and economics in the global emerging market / V. Quint. — Moscow : Business Atlas, 2012. — 626 p.

12. *Litvak B. G.* Strategic management / B. G. Litvak. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2019. — 507 p.

13. *Lomanova Yu. M.* Methodical approach to strategic analysis in the conditions of digital transformation of business / Yu. M. Lomanova, G. V. Golikova // Problems and prospects of modern economy. — Voronezh : Istoki, 2020. — 220 p.

14. *Mintzberg G.* Schools of strategies. Strategic safari: a tour through the wilds of management strategies. Under the general editorship of Yu. Kapturevsky / G. Mintzberg, B. Alstrand, J. Lampel. — St. Petersburg : Peter, 2002. — 330 p.

15. *Rasiel I.* McKinsey tools : The best practice of solving business problems / I. Rasiel, P. Friga ; translated from English by Yu. E. Kornilovich. — 2nd ed. — Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2009. — 224 p.

16. *Taleb N. N.* Black swan: under the sign of unpredictability / N. N. Taleb. — 2nd ed., supplement. — Moscow : KoLibri, 2013. — 735 p.

17. *U Chang Kim* has a Blue Ocean Strategy / U Chang Kim, R. Moborn. — Moscow : N1RRO, 2005. — 272 p.

18. *Feller V.* The idea of the oracle / V. Feller [Electronic resource]. — URL: http://samlib.ru/f/feller_wiktor_valentinowich/idea_oraculadoc.shtml (accessed: 03.11.2023).