

Ишалева О.О.,
Аспирант Волгоградского государственного университета

Эволюция концепции стратегического управления на маркетинговой основе

В статье на основе анализа точек зрения различных авторов исследуется эволюция развития стратегического маркетинга и менеджмента и становление стратегического управления на основе маркетинга. Представлена роль маркетинга в стратегическом управлении и концептуальная схема стратегического управления на основе маркетинга.

В последние полвека перманентное возрастание сложности и неопределенности внешней среды поставило перед теоретиками и практиками эффективного управления организациями немало интригующих задач. Среди них особой аналитической трудностью отличается центральная для стратегического управления и маркетинга проблема создания и поддержания конкурентного преимущества¹. Именно задача поиска конкурентного преимущества определила выделение в отдельные отрасли знания стратегического управления и маркетинга из общей науки управления². Сегодня стратегическое управление стало маркетингоориентированным. И в данной работе в качестве идеологической, информационно - аналитической, организационной и методической (инструментальной) основы стратегического управления рассматривается маркетинг (рисунок 1).

Идеологическая роль маркетинга заключается в том, что рыночная ориентация является необходимым условием успешности деятельности предприятия. Маркетинговая идеология наиболее ярко проявляется в стратегическом целеполагании, поскольку цели такого уровня являются маркетинговыми по своей сути.

Маркетинг целесообразно рассматривать как информационную основу стратегического управления. Поскольку именно аналитическая функция маркетинга своей главной задачей имеет создание комфортной информационной среды для принятия управленческих решений на предприятии, а маркетинговая информационная система позволяет увязать в единое целое потоки различной информации, необходимой для организации стратегического мониторинга и планирования.

¹ Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – 2003. - №1.

² Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 2.

Рисунок 1. Роль маркетинга в стратегическом управлении.



Роль маркетинга в качестве организационной основы заключается в том, что деятельность предприятия в сфере стратегического управления может быть организована с использованием ресурсов маркетинговых подразделений предприятия, а так же маркетинговые подразделения сами участвуют в стратегическом управлении как управляемые и контролируемые функциональные единицы.

Методической основой стратегического управления может выступать множество методик и приемов маркетинга, которые могут быть использованы непосредственно или быть дополнены и изменены в соответствии с особенностями решаемой задачи.

Использование маркетинговых основ в стратегическом управлении формировалась постепенно под влиянием новых течений и направлений, часто интерпретирующихся как альтернативные взгляды, но в действительности лишь отражающих различные внешние обстоятельства в различные периоды времени. Сформировано множество различных подходов к описанию эволюции стратегического управления и маркетинга. Ансофф выделил три последовательных исторических периода в истории современного мирового предпринимательства³, Шкардун В.Д. – пять усложняющихся подходов к управлению⁴, Нечаева Т.В. – четыре хронологических периода развития маркетинга и менеджмента⁵. На основе представленных подходов была выработана наиболее общая периодизация сложившейся системы стратегического управления предприятием на основе маркетинга (таблица 1).

³ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 1994.

⁴ Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. - М.: Дело, 2005.

⁵ Нечаева Т.В. Что такое «стратегический маркетинг»? // Экономический журнал ВШЭ – 1998 - №2.

Таблица 1. Периодизация развития стратегического управления на маркетинговой основе.

Периоды мирового предпринимательства	Усложняющиеся подходы к управлению предприятием	Роль маркетинга в управлении
Эпоха массового производства начало XX в. - 40-е гг	Примитивный подход	Становление маркетинга, "пассивный маркетинг"
Эпоха массового сбыта 50-е - 60-е гг.	Бюджетный подход	Самостоятельное развитие маркетинга, "организационный маркетинг"
	Долгосрочное планирование	
	Стратегическое планирование: "школа планирования"	
Постиндустриальная эпоха 60-е - 70-е гг.	Стратегическое планирование: - "школа логического инкрементализма"; - "портфельное планирование";	"Активный маркетинг", усиление маркетинговой ориентации менеджмента
Постиндустриальная эпоха 80-е - 90-е гг.	- "анализ конкуренции и стратегическое позиционирование"	Слияние менеджмента с маркетингом, "стратегический маркетинг"
Эпоха глобализации начало XXI в.	Стратегическое планирование: - "ресурсов, способностей и компетенций"; "голубых океанов"	Активное развитие управления на маркетинговой основе
	Стратегическое управление	

В эпоху массового производства основные задачи предпринимательской деятельности состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижающего издержки выпуска в основном стандартной продукции. Ненасыщенность потребительских рынков эпохи массового производства позволяла предпринимателям в рамках «примитивного» подхода ориентироваться исключительно на текущие проблемы деятельности предприятий без «заглядывания» в будущее. Однако данный подход не ушел в прошлое полностью. В настоящее время он достаточно широко распространен в тех отраслях и сферах деятельности, где существует сильный монополизм (что особенно характерно для государственных предприятий) либо укоренились «нерыночные» методы работы. Тогда же сформировался набор управленческих представлений и подходов, который позже получил название производственного подхода (стереотипа). Данный период характеризуется ориентацией маркетинга на производство, использовался так называемый «пассивный маркетинг».

Идея о том, что предприятие, как прообраз функции планирования, является исходным моментом любого управления, стала внедряться уже в эпоху массового сбыта. На крупных предприятиях появились штабные подразделения, регулярно занимающиеся текущим планированием деятельности. Формальное планирование, связанное с заполнением плановых форм и расчетами нормативных показателей, ограничивалось бюджетированием - составлением периодических финансовых смет по статьям расходов на разные цели. Первоначально бюджетный подход ограничивался строгим соблюдением финансового плана в течение периода. Однако вследствие повышения изменчивости сре-

ды в практику было введено гибкое планирование, когда планы-сметы в течение периода могли пересматриваться. Таким образом, осуществлялось реагирование на изменения внешней среды. Развитием этого подхода, в частности, стал известный метод программно-целевого планирования. Принципиальной особенностью финансового подхода к управлению являются традиционные методологические принципы. Такое управление обращено внутрь предприятия и служит, прежде всего, инструментом распределения внутрифирменных ресурсов, а также рациональной организации, координации и контроля деятельности подразделений.

В 1960-х гг. среда, в которой существовали организации, была относительно стабильной, с мощным экономическим ростом, что способствовало ориентации на планирование. Поэтому американские, а затем и европейские корпорации начали создавать у себя новую функцию - планирование, направленное не только внутрь предприятия, но и на окружающую его среду. Маркетинг переориентировался на сбыт, стал функционировать, так называемый, «организационный маркетинг».

Функция планирования развития предприятия во внешней среде приняла первоначально форму долгосрочного планирования. Сравнительно медленное нарастание характеристик изменчивости внешней среды обусловило приоритетное использование в планировании и управлении экстраполяционных и статистических экономико-математических методов. Многие из них успешно применяются до сих пор⁶. Однако дальнейшее повышение изменчивости среды выявило серьезные недостатки долгосрочного планирования: в частности, низкую адекватность комплексных моделей, связанную с попыткой перенесения прошлых закономерностей и структурных характеристик будущего без учета вновь открывающихся факторов и переменных внешней среды. Выявленный недостаток послужил толчком к развитию новой методологии, основанной на максимально полном анализе внешней среды, прогнозировании ее изменения и проектировании организации в наилучшем (с точки зрения эффективности) с ней соответствии. Усилилась маркетинговая ориентация менеджмента, появился «агрессивный маркетинг».

В этих условиях развилась, так называемая, «школа планирования»⁷. Она использовала сложный расчетно-аналитический аппарат долгосрочного прогнозирования и планирования в целях разработки такой стратегии, которая позволила бы компании достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и, таким образом, получить конкурентное

⁶ В отличие от современных капиталистических экономических систем, российская экономика как в частном, так и в государственном секторе сейчас недостаточно активно использует позитивный опыт долгосрочного планирования, наработанный в свое время в стенах Госплана СССР.

⁷ Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. - Homewood, Illinois: Irwin, 1987.

Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. - New York: McGraw-Hill, 1965.

Ansoff H.I. Corporate Strategy / Assisted by Edward J. McDonnell, Rev. ed. - London: Penguin, 1987.

Argenti J. Systematic Corporate Planning. - Sunbury-on-Thames: Nelson, 1974.

Learne E.P., Christensen R.C., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Text and Cases, Richard D. - Homewood, Illinois: Irwin, 1965.

преимущество. Это ,так называемый, «предписательный» подход к формированию долгосрочного стратегического плана, в большой степени зависящий от репрезентативности, последовательности, однородности, сравнимости и точности используемых при расчетах данных.

Одним из первых, кто оказал влияние на развитие стратегии в 1950—1960-х гг., был лауреат Пулитцеровской премии, историк бизнеса Альфред Д. Чандлер. Основной посылкой его книги «Strategy and Structure» («Стратегия и структура»), вышедшей в 1962 г., было соображение о том, что организации действуют рационально и последовательно⁸. Чандлер описывает стратегию как «определение долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курсов деятельности и распределения ресурсов, необходимых для осуществления этих целей». Рост рассматривался как знание возможностей и потребностей, необходимых для наиболее выгодного и эффективного освоения существующих или расширяющихся ресурсов, а структура - как «проект организации, при помощи которого происходит управление предприятием». Самый знаменитый вывод Чандлера о том, что структура является следствием стратегии, в течение десятилетий считался аксиомой корпоративной жизни, пока не был опровергнут в 1980—1990-х гг. его коллегами Томом Питерсом и Ричардом Паскалем.

В 1965 г. академик и консультант Игорь Ансофф в том же ключе предлагал весьма перспективный подход к стратегии, делая упор на аналитические приемы. Особый вклад Ансоффа в развитие стратегии бизнеса заключался в выдвигании рациональной модели и ряда концепций и приемов, при помощи которых могут приниматься планы и стратегические решения. Согласно «модели стратегического планирования» Ансоффа, принятие стратегического решения состоит в том, что ученый определял как «каскад, начинающийся с наиболее общих решений и стремящийся к более конкретным». Центральной идеей этой концепции было понятие «анализ разрывов», иначе говоря, подход Ансоффа основывался на сборе максимально возможного количества данных. В результате многие из его последователей столкнулись с явлением, которое стало известно как «паралич от анализа». Принципиальным условием стратегии стало наличие стратегического мышления и видения⁹.

Во второй половине XX в. началось ускоренное развитие событий, которые стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства. Мировая экономика вошла в постиндустриальную эпоху, «эпоху без закономерностей»¹⁰. Технический прогресс, изменение структуры потребления, рост доходов потребителей коренным образом изменили характер потребительского спроса. Проблемы производства и сбыта усложняются, и на них накладываются новые сложности: технологические прорывы, устаревание оборудования и идей, ужесточение конкуренции, изменения в структуре экономике и рынка,

⁸ Благов Ю. Е. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса // Вестник С.-Петербурга ун-та. Сер. Менеджмента (4): 95-110, 2002.

⁹ Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 4. - М.: ИНФРА-М, 2000.

¹⁰ Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2003.

отношения между бизнесом и обществом и т.д. Огромную роль в бизнесе приобрели средства информатизации. Доступ к информации и умение ее анализировать стали играть решающую роль в конкурентной борьбе и достижение долгосрочного успеха. Расширение организаций в 60-х годах вело к усилению давления на организации со стороны внешней среды. Изменчивость внешних факторов достигла той отметки, выше которой адаптация к ней методом изменений первоначального плана просто неэффективна. Это послужило толчком к становлению стратегического менеджмента как самостоятельной науки. Маркетинг переориентировался на потребителя, сформировался «активный маркетинг». Экстраполяция была заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает цели и перспективы их достижения. Арсенал стратегического планирования пополнился методами построения сценариев, моделями анализа портфельных капиталовложений, методами планирования на ситуационной основе, технологиями экспертных оценок и др.

В корпорациях стали создаваться специальные подразделения стратегического планирования. «Стратегическое планирование, как аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности, было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий»¹¹. Пристальное внимание было обращено к анализу потенциала предприятия, выявлению его сильных и слабых сторон.

Было отмечено, что множество «малых» решений, которые постоянно принимает организация в соответствии с внешними и внутренними условиями, формируют рефлексивным методом «проб и ошибок» определенный образ действий, который и есть стратегия. Такой подход был назван «логическим инкрементализмом»¹². Среди основных критических замечаний — недостаточное внимание рациональному целеполаганию менеджерами, возможное отставание темпов «обучения» организации от динамики изменений внешней среды, слишком большая цена метода «проб и ошибок».

Дальнейший рост организаций на основе диверсификации, капитализации экономии на масштабе в условиях массового маркетинга и глобального спроса строился на моделях портфельного планирования. Однако, макроэкономическая нестабильность 70-х годов (нефтяной кризис, рост процентных ставок, др.), вскрывшая несовершенство существовавших методик долгосрочного прогнозирования и их неприемлемость в условиях нестабильной среды, способствовала дискредитации этих моделей.

В связи с этим, в 70-е годы стремительно развиваются методы анализа рынка, изучения и прогнозирования спроса и потребностей, более тонкие методы дифференцированного изучения потребителей, наибольшее развитие получает стратегический менеджмент и постепенно усиливается стратегический маркетинг. Дальнейшее развитие моделей стратегического анализа базирова-

¹¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 1994.

¹² Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. The strategic process. - European Edition, 1995.

Mintzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. // Strategic Management Journal. – 1985. - №6.
Quinn J.B. Strategic Change: «Logic Incrementalism» // Strategic Management Journal. – 1978. - №10.

лось не на долгосрочном прогнозировании, а на анализе конкуренции и стратегическом позиционировании¹³. Процесс формирования стратегии теперь направляли факторы, ранее вообще не учитывавшиеся в стратегическом анализе, такие как, например, размер компании и количество конкурентов. Это позволило теоретически обосновать получение и использование конкурентного преимущества вследствие правильного позиционирования компании в привлекающей отрасли¹⁴.

Опубликованная в 1980 г. книга Портера «Competitive Strategy» предлагала компаниям рациональную и соблазнительную модель постижения будущего и управления им. Согласно Портеру, компания оказывается в центре противостояния сил, которые противопоставляют ее не только прямым конкурентам, но и поставщикам, потребителям и потенциальным будущим соперникам¹⁵. Он полагает, что ключевой проблемой менеджмента является укрепление связи компании с поставщиками и потребителями и поиск путей поддержания жизнеспособности тех и других, а также создание для будущих соперников безвыходного положения, защита стратегических преимуществ фирмы и извлечение максимальной пользы из этих преимуществ. А. Томпсон и А. Стрикланд развернуто изложили идею М. Портера, представили концепцию цепочек ценностей, как метод стратегического анализа¹⁶.

Особо следует остановиться на роли маркетинга в стратегическом управлении периода 80-х – 90-х годов. С одной стороны цели многих предприятий становятся маркетинговыми, что способствует использованию маркетинговой философии и инструментов в стратегическом управлении. С другой стороны, грамотное использование маркетингового подхода к деятельности предприятия подразумевает наличие планирования на стратегическом уровне. С течением времени границы между такими понятиями, как стратегический менеджмент и стратегический маркетинг, стираются в рамках решаемых ими задач. Стратегический менеджмент в значительной своей части вбирает подходы, методы и аналитические инструменты стратегического маркетинга, и наоборот¹⁷.

На пороге XXI века широкая доступность ресурсов сделала невозможным получение конкурентного преимущества в эксплуатации внешних условий бизнеса. Международная специализация труда и распределение производственно-технологических цепочек и, как следствие, создание глобального механизма формирования потребительской стоимости способствуют дальнейшему объединению бизнеса и политики. Таким образом, задача мониторинга среды,

¹³ Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. - New York: The Free Press, 1980.

Porter M.E. Competitive Advantage. - New York: The Free Press, 1985.

¹⁴ Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. - М.: Олимп-Бизнес, 2005.

¹⁵ Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. И. Минервин. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2005.

¹⁶ Баранчев В. Маркетинговая цепочка ценностей и конкурентное преимущество компании // Проблемы теории и практики управления.- 1998. - N 5.

¹⁷ Лямзин О. Маркетинг как двигатель развития // Бизнес-форум IT. - 2003. - №9. [Электронный ресурс] // http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_prn.pl?id=675

необходимая для составления стратегических планов на основе методологий предписания, рефлексии и стратегического позиционирования, значительно усложнилась. Поэтому все чаще в поисках конкурентного преимущества организации обращают взгляд вовнутрь себя, стараясь идентифицировать в себе те способности, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство¹⁸. Модели такого анализа и планирования уже более 10 лет развиваются школой ресурсов, способностей и компетенций.

В 1990 г. Гэри Хэмел и К. Прахалад опубликовали выдающуюся книгу «Конкурируя за будущее» в которой они рассматривают стратегию как рычаг. «Использование рычагов сродни отрыву целей от имеющихся ресурсов...Способность использовать ресурсные рычаги – это механизм окончательного отбора, отделяющий победителей от жертв длительных баталий за отраслевое лидерство. Недостаточно попасть в будущее первым – необходимо попасть туда с наименьшими затратами. Есть пять основных способов овладения ресурсными рычагами: более эффективная концентрация ресурсов на ключевых стратегических целях; более эффективное накопление ресурсов; дополнение ресурсов одного типа ресурсами других типов для создания ценности более высокого порядка (комплементарный и синергетический эффекты); сохранение ресурсов, где это возможно; быстрое возмещение ресурсов путем сведения до минимума периода между затратами и их окупаемостью...»¹⁹.

Роберт Каплан и Дэвид Нортон в книге «Сбалансированная система показателей» говорят, что компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели²⁰. В качестве способа решения выявленных проблем была разработана концепция сбалансированной системы показателей²¹. Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющих: финансы, клиенты, бизнес – процессы, обучение и развитие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия. Для каждой из четырех составляющих разрабатываются свои стратегические цели и показатели. Результаты описания стратегии размещаются на диаграммах и рисунках, описывающих стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Чен Ким и Моборн в книге «Стратегия голубых океанов» предлагают уйти от конкуренции²². При современном темпе развития и копирования технологий, конкуренция "лоб в лоб" неактуальна и, в долгосрочной перспективе, губительна для компании. Авторы называют конкурентные рынки "алыми океанами", полными крови "вцепившихся" друг в друга конкурентов. В "алом океане" границы рынка и принципы работы отрасли четко очерчены и едины

¹⁸ Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. — М: Издательство «Финпресс», 2001.

¹⁹ Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

²⁰ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.-2-е изд., исп. и доп./ Пер. с англ.- М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,2003.

²¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация ориентированная на стратегию / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,2004.

²² У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. - М.:НИППО, 2005.

для всех участников. Продукты конкурирующих компаний обладают схожими характеристиками, а различия между ними, со временем и усилиями бенчмаркинга, стираются.

"Голубой океан" - незанятая ниша на рынке, которую компания создает, исходя из: неудовлетворенной потребности разных групп потребителей, объединенных ею; концентрации на ключевых для потребителя критериях выбора и оценки продукта; ориентации на привлечение "не клиентов" компании к потреблению продукта. Стратегия голубого океана предлагает отказаться делиться с другими существующий и, зачастую, уменьшающийся спрос, оглядываясь при этом на конкурентов, и, вместо этого, посвятить себя созданию растущего спроса и уходу от конкуренции.

Несмотря на решение многих проблем, вышерассмотренные подходы стратегического планирования сильно зависят от сложившихся параметров организации, а также от ее ключевых бизнес-процессов: от уже реализуемой стратегии, действующего производственного процесса, сложившейся организационной структуры и т.д. В жизни реально эффективные стратегические изменения требуют прорыва за традиционные рамки и сложившиеся представления о данном бизнесе²³. Основным недостатком стратегического планирования по-прежнему оставалось оторванность стратегических планов от мероприятий по их реализации и отсутствие процедур оценивания достигаемых результатов с поставленными целями и выработки при необходимости корректирующих воздействий с учетом текущей ситуации. Так на смену пришла модель стратегического управления. В отличие от стратегического планирования, условным девизом которого можно считать «От прошлого - через настоящее - к будущему», стратегическое управление характеризуется лозунгом развития предприятия «От успешного будущего - к настоящему - и обратно»²⁴.

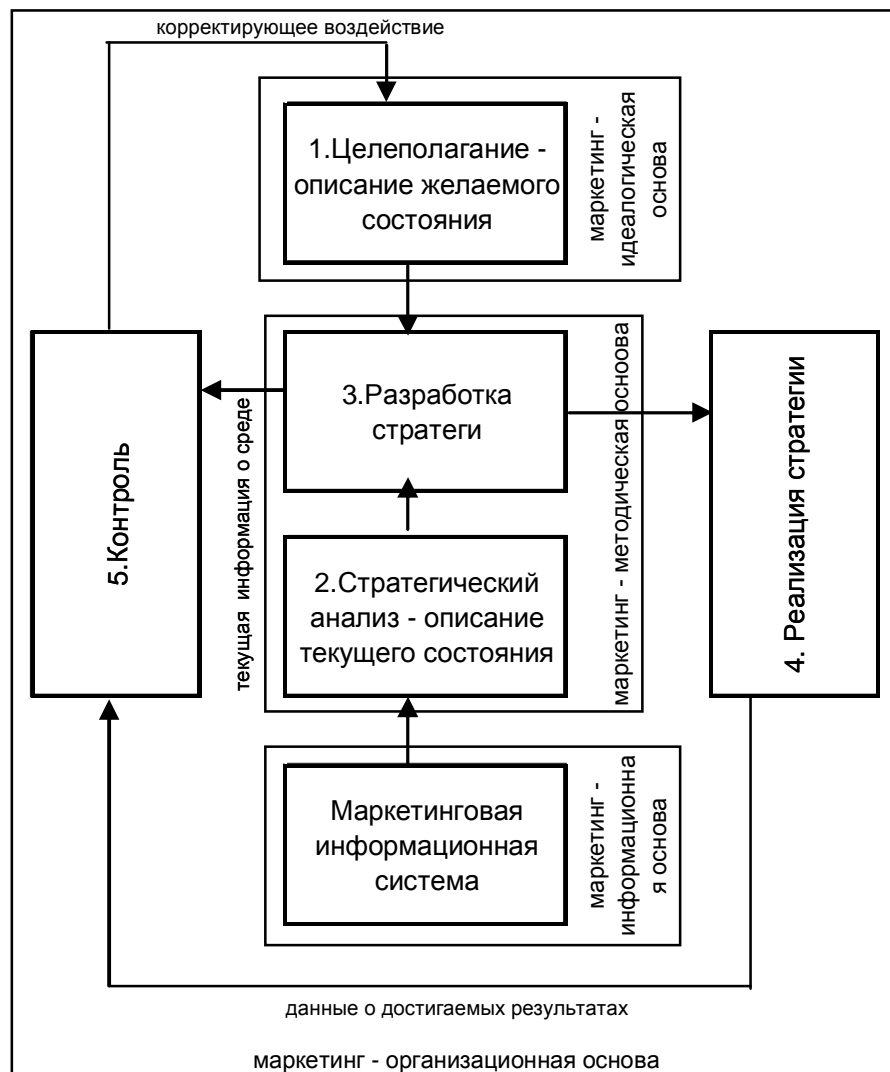
Ниже (рисунок 2) представлена концептуальная схема стратегического управления. Приведенная схема стратегического управления имеет несколько идеальный характер и не должна восприниматься как непосредственное руководство к действию, но при этом наглядно отражает на каком этапе стратегического управления какие основы маркетинга задействованы.

Описанные в статье подходы к управлению предприятием сменяли друг друга по мере возрастания сложности и нестабильности внешней среды. При этом следует отметить, что системы более раннего происхождения, включая элементы бюджетного контроля и долгосрочного планирования, успешно применяются до сих пор, а стратегическое управление освоено далеко не повсеместно. Кроме того, существует явная методологическая преемственность рассмотренных подходов: экстраполяционные методы применяются в стратегическом планировании, а само стратегическое планирование в части разработки стратегии используется как элемент процесса стратегического управления.

²³ Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 4.- М.: ИНФРА-М, 2000.

²⁴ Ансофф И. Стратегическое управление / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.

Рисунок 2. Концептуальная схема этапов стратегического управления.



Таким образом, что выбор подхода к управлению предприятием в современных условиях не является чем-то определенным данным историческим периодом. Гораздо в большей степени он продиктован потенциалом предприятия и конкретными условиями деятельности. По мнению И. Ансоффа, «определяющим для фирмы при выборе системы управления являются два фактора: императивы внешней среды и уровень притязаний управляющих»²⁵. Вместе с тем представленная эволюция концепции стратегического управления логически подтверждает тот факт, что системы стратегического планирования и управления базируются на идеологической, информационно - аналитической, организационной и методической (инструментальная) основе маркетинга. В целом можно заключить, что с течением времени границы между такими понятиями как стратегический менеджмент и маркетинг, стираются в рамках решаемых ими задач²⁶.

²⁵ Ансофф И. Стратегическое управление / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.

²⁶ Лямзин О. Маркетинг как двигатель развития // Бизнес-форум IT. - 2003. - №9. [Электронный ресурс] // http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_prn.pl?id=675

Список литературы:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 1994. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. Баранчеев В. Маркетинговая цепочка ценностей и конкурентное преимущество компании // Проблемы теории и практики управления.- 1998. -№ 5.- С. 85-90.
4. Благов Ю. Е. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса // Вестник С.-Петербурга ун-та. Сер. Менеджмента (4): 95-110, 2002.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2003. - 544 с.
6. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. — М: Издательство «Финпресс», 2001.- 192 с.
7. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 2. – С. 20-41.
8. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., исп. и доп./ Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
9. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 421 с.
10. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. - 2003. - №1. - С. 7-30.
11. Лямзин О. Маркетинг как двигатель развития // Бизнес-форум IT. - 2003. - №9. [Электронный ресурс] // http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_prn.pl?id=675
12. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. - М.: Олимп-Бизнес, 2005. - 347 с.
13. Нечаева Т.В. Что такое «стратегический маркетинг»? // Экономический журнал ВШЭ. – 1998. - №2. – С. 227 – 244.
14. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 4. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 304 с.
15. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. И. Минервин. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. - 454 с.
16. У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. - М.: НИРРО, 2005. - 272 с.
17. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 312 с.
18. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. - М.: Дело, 2005. - 376 с.

19. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. - Homewood, Illinois: Irwin, 1987. – 295 c.
20. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. - New York: McGraw-Hill, 1965. – 324 c.
21. Ansoff H.I. Corporate Strategy / Assisted by Edward J. McDonnell, Rev. ed. London: Penguin, 1987. – 287 c.
22. Argenti J. Systematic Corporate Planning. - Sunbury-on-Thames: Nelson, 1974. – 354 c.
23. Learned E.P., Christensen R.C., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Text and Cases, Richard D. Homewood, Illinois: Irwin, 1965. – 355 c.
24. Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. The strategic process. - European Edition, 1995. – 342 c.
25. Mintzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent // Strategic Management Journal. – 1985. - №6. - P. 257—272.
26. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. - New York: The Free Press, 1980. – 397 p.
27. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. - New York: The Free Press, 1985. – 559 p.
28. Quinn J.B. Strategic Change: «Logic Incrementalism» // Strategic Management Journal. – 1978. - № 10. – P. 35-48.