

УДК 338.24
DOI: 10.18721/JE.10115

В.Ю. Барановский, Д.А. Гаранин, Н.С. Лукашевич
ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА
СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ
В ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСАХ

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предложены этапы стратегического управления, но при всей своей значимости они лишь создают фундамент для разработки качественной стратегии. При этом роль по созданию фундамента отведена во многом квалифицированным сотрудникам промышленного комплекса. Поставлена проблема эффективно управления промышленными комплексами, которые регулярно подвергаются быстрым и часто непредсказуемым изменениям. Возрастающий интерес к стратегическому планированию в корне подтверждает тот факт, что развитие промышленных комплексов представляет собой сложный и трудоемкий процесс: формируются многоуровневые концептуальные стратегии, разрабатываются стратегические документы, определяющие приоритеты развития на высших уровнях экономической иерархии. Плодотворная работа в данной отрасли приводит к более высокому уровню стратегий, что придает значимость и вес промышленным комплексам. Исследованы результаты при той или иной выстроенной стратегии, выделены основные условия, которые обеспечивают результат. Приведен пример набора критериев оценки стратегий, выработанный с административным составом промышленного комплекса и отражающий качественный подход в расстановке приоритетов при выборе стратегии всего предприятия. Сформулированы подходы к формированию стратегических альтернатив развития в промышленных комплексах на основе различных групп показателей и охарактеризованы все текущие направления, методы и критерии оценки стратегических альтернатив в промышленных комплексах; произведена качественная оценка приемлемости стратегических альтернатив на основе оборонно-промышленного комплекса.

СТРАТЕГИЯ; СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ; ОЦЕНКА; РАЗВИТИЕ; ПРОМЫШЛЕННОСТЬ; ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС.

V.Iu. Baranovskiy, D.A. Garanin, N.S. Lukashevich
FORMATION AND ASSESSMENT
OF STRATEGIC ALTERNATIVES OF DEVELOPMENT
IN INDUSTRIAL COMPLEXES

Formation of strategic alternatives and the strategic choice are the central and fundamental issues of strategic management. Stages of strategic management were offered; however, as much as they are important, they only lay the foundation for the development of high-quality strategy. It is worth mentioning that a major role in laying the foundation is assigned, in many respects, to the qualified employees of an industrial complex. In this study, we have outlined the crucial problem of effective management of industrial complexes regularly exposed to rapid and often unpredictable changes. Thus, there is a growing interest in strategic planning, effectively confirming that the development of industrial complexes is a complicated and labor-intensive process. Multilevel conceptual strategies are formed, the strategic documents defining the development priorities at the highest levels of economic hierarchy are devised. In turn, effective performance in this area will lead to a higher level of strategy that will increase the importance of industrial complexes. The results of specific strategies have been investigated, the main conditions yielding effective performance have been identified. We have also illustrated the subject discussed with an example of a set of criteria for assessing strategies, developed with the administrative structure of an industrial complex and reflecting a high-quality approach in arranging the priorities in choosing the strategy of the entire enterprise. We have formulated the approaches to forming strategic

alternatives of development in industrial complexes on the basis of various groups of indicators. We have characterized all current directions, methods and criteria for evaluating strategic alternatives in industrial complexes, and performed a qualitative assessment of the acceptability of strategic alternatives using the defense industry complex as an example.

STRATEGY; STRATEGIC ALTERNATIVES; ASSESSMENT; DEVELOPMENT; INDUSTRY; INDUSTRIAL COMPLEX.

Введение. В динамично меняющихся условиях конкурентной среды промышленности должна обладать определенными преимуществами, уметь создавать факторы превосходства над конкурентами. Для достижения конкурентных преимуществ в сфере промышленности необходима четко спланированная конкурентная стратегия.

Ведущими звеньями материально-технической базы в современной экономике служат высокоразвитые отрасли машиностроительной, химической, оборонной промышленности.

Ведущие отрасли страны давно являются одними из главных представителей в развитии научно-технического прогресса и в процессе своей профессиональной деятельности продолжают предлагать различные стратегии и идеи для увеличения эффективности и качества предоставления товаров и услуг в народном хозяйстве.

Развитие ведущих отраслей базируется на мощной производственно-технической, кадровой и научной базе. В современных условиях перед промышленными комплексами стоит проблема эффективного управления, обеспечивающая в краткосрочной и долгосрочной перспективе успешное развитие отрасли, которая подвергается быстрым и часто непредсказуемым изменениям. Несмотря на различные форс-мажоры, возрастает интерес к стратегическому планированию, что подтверждает тот факт, что развитие промышленных комплексов представляет собой трудоемкий процесс, лишенный логических инструкций в выработке стратегии, из-за отсутствия научно-обоснованных стратегических направлений развития [1, 2].

Анализ публикаций по развитию стратегических альтернатив в промышленных комплексах наглядно показал востребованность данной тематики в современных экономических условиях. Промышленный комплекс не может сводиться к автономной работе, как и его административный ресурс. Возникает необходимость сознательно управлять промышленным комплексом, в котором используется

высокий класс специалистов с профессиональными знаниями и умениями, и каждый имеет возможность предвидеть, отрегулировать, приспособить цели промышленного комплекса к изменяющимся внешним условиям.

Таким образом, научная новизна данной работы состоит в том, чтобы провести комплексные исследования управленческих процессов в области стратегического планирования, которые непосредственно влияют на формирование и развитие промышленных комплексов и их объединений, с различными вариантами стратегического развития, предложить подходы к оценке стратегических альтернатив, разработать адаптивную оценку приемлемости с учетом изменений внешней среды и внутренних возможностей промышленного комплекса.

Быть вовлеченным в высокотехническую и организационную культуру возможно, если иметь представление о ведущих межотраслевых комплексах промышленности, учитывать реальный уровень социально-экономического развития в стране и иметь представление о качественном облике регионов и центров их дислокации [3].

При анализе финансовой отчетности на примере оборонно-промышленного комплекса, выявлено, что определяющими особенностями здесь являются высокая стоимость капитала и длительные сроки его оборачиваемости; его дефицит определяет необходимость качественной оценки альтернатив развития промышленных предприятий в процессе стратегического планирования [4].

Обоснование и последующий выбор вариантов решений, связанных с распределением ресурсов в высокоэффективные стратегические альтернативы, ведут к успешному развитию промышленного комплекса на дальнейшую перспективу. Научная сфера исследований все больше проявляет интерес к данному вопросу и показывает, что наименее изученными являются вопросы выбора и оценки стратегических альтернатив и экономической эффективности [5].

Методика и результаты исследования. На основе анализа и глубокого изучения профильной литературы по исследуемой теме определены следующие этапы формирования и оценки стратегических альтернатив развития промышленных комплексов:

1) обеспечение возможности формирования стратегических альтернатив в промышленных комплексах на основе различных групп показателей (требование адаптивности по показателям);

2) характеристика и определение всех текущих направлений, методов и критериев оценки стратегических альтернатив в промышленных комплексах;

3) качественная оценка приемлемости стратегических альтернатив на основе оборонно-промышленного комплекса.

Первый этап предлагается разработать с помощью процедуры формирования групп показателей по реализации стратегической альтернативы развития промышленных комплексов [6], с разделением показателей по типам, которые не требуют наличия технико-экономических показателей деятельности за

определенный период и, следовательно, значительных временных и материальных затрат, а могут быть получены легко и при незначительном уровне субъективности.

В качестве примера по реализации стратегических альтернатив возьмем объект промышленного комплекса. В данном случае объектом будет выступать оборонно-промышленное предприятие (табл. 1).

В первой графе представлены постоянные показатели, характеризующие сценарии. Они определяются согласно действующим законодательным и нормативно-правовым документам (Налоговый кодекс РФ и др.). Переменные показатели, характеризующие сценарии, т. е. показатели денежных потоков зависят от внешней среды реализации стратегии (используемые ресурсы, цена на производимую продукцию и т. д.).

Показатели, характеризующие стратегическую альтернативу, основываются на переменных факторах, которые поэтапно сужаются в процессе оценки каждого показателя, тем самым делается ставка на тот или иной стратегический вектор развития.

Таблица 1

Группа показателей реализации стратегической альтернативы

Показатели				Показатели оценки коммерческой эффективности
характеризующие сценарии		характеризующие стратегическую альтернативу (переменные)	характеризующие денежные потоки (расчетные)	
постоянные	переменные			
Проценты по кредитам	Объем производства	Численность персонала	Выручка от реализации	NPV
Ставка налогов и сборов	Цена реализации	Потребность в оборудовании	Себестоимость продукции	IRR
Нормы амортизации	Средняя заработная плата	Расход электроэнергии	Стоимость электроэнергии	PI
—	Себестоимость продукции	Расход сырья и материалов	Стоимость сырья и материалов	PP
—	Цена электроэнергии	—	Стоимость оборудования	—
—	Цена оборудования	—	Налоги и сборы	—
—	Цена сырья и материалов	—	Фонд оплаты труда	—
—	—	—	Сумма амортизации	—
—	—	—	Сумма инвестиций	—

Показатели, характеризующие денежные потоки, определяются на основе зависимости между статистическими показателями, характеризующими сценарий, и показателями, характеризующими стратегическую альтернативу [7].

В качестве оценки коммерческой эффективности отмечаются стандартные показатели эффективности деятельности предприятия:

- NPV (*Net Present Value*) – чистый дисконтированный доход;
- IRR (*Internal Rate of Return*) – внутренняя норма доходности;
- PI (*Profitability Index*) – индекс доходности;
- PP (*Payback Period*) – срок окупаемости.

Второй этап включает поиск необходимых направлений, методов, и критериев оценки стратегических альтернатив, а также из чего генерируется стратегический выбор, стратегическая опция, т. е. альтернатив, после которых формируются последующие оценка и отбор. Стратегические альтернативы формируются согласно границам возможных решений, которые могут быть выражены в виде критериев стратегических альтернатив и приняты в виде ограничений в реализации тех или иных решений [8].

Полученные данные определяют поле будущих решений, что приводит к увеличению адресности альтернатив. В противном случае, если данные выбраны ошибочно, то конечный результат будет неудовлетворительным.

Систематизация различных методов, направлений и критериев дает право и возможность выделить основные типы развития стратегических альтернатив. К примеру, ряд иностранных специалистов в сфере стратегического планирования выделяет следующие оценочные критерии: гармоничность, реализуемость, последовательность, достижимость целей предприятия, создание преимущества, взаимодействие условий во внешней и внутренней среде [9].

В конечном счете, оценка выбранной стратегии подчинена к одному золотому правилу: приведет ли данная стратегия к достижению успеха или нет.

По общему мнению К. Эндрюса, Дж. Джонсона, Р. Румельта и К. Скоулза выбранная стратегия должна учитывать движение и дей-

ствия конкурентов, стремящихся действовать в соответствии с изменившимися факторами успеха. Данная стратегия предусматривает возможность адаптироваться во внешней среде и реагировать на происходящие в ней изменения. С точки зрения исследователей, которые занимаются оценкой стратегических альтернатив, важно, чтобы стратегия опиралась на сильные стороны предприятия, использовались все имеющиеся ресурсы и ключевые технологии, благоприятствовали внешние факторы.

Д. Кэмпбел полагает, что стратегический выбор окажется не эффективным, если в промежуточном результате показатели предприятия будут обычными или средними для данной отрасли.

Р. Румельт предлагает использовать критерий гармоничности. Он заверяет, что стратегия должна привести к формированию общественных ценностей в долгосрочной перспективе, соответствовать миссии предприятия, а также меняющимся стремительно социальным потребностям.

Стоит отметить, что в оценке реализуемости стратегии в значительной степени должны присутствовать количественные оценки – оценка степени ресурсного обеспечения предприятия и оценка самой альтернативы, желательно тоже в виде обобщенного показателя или ранга. За стратегией не должно быть каких-либо чрезмерных расходов в имеющихся ресурсах, обеспеченная стратегия должна приводить к разрешимости тех или иных проблем, а не допускать создание новых.

Иностранный специалист Дж. Дей предлагает возможность исследовать следующие условия обеспеченности результатов при той или иной выстроенной стратегии:

1) условие соответствия – т. е. обладает ли предприятие необходимыми умениями и ресурсами, а главное – знаниями. Этому может препятствовать отсутствие значимых финансовых ресурсов в виде капитального финансирования или потоков оборотных средств. Может препятствовать также осложненный доступ к рынкам, технологиям, стандартам и характеристикам обслуживания. Но самое большое препятствие связано, прежде всего, с сотрудниками. Сможет ли предприятие обеспечить высокий уровень

интеграции и скоординировать приемлемый набор навыков и умений, необходимых для реализации тех или иных изменений в выбранной стратегии;

2) условие поддержки – т. е. вовлеченности в реализацию основных кадров с их пониманием стратегии;

3) условие согласования – т. е. взаимодействия элементов стратегии со вспомогательными функциональными стратегиями [10].

Показательным является пример набора определенных критериев оценки стратегий, выработанных в ходе работы с группой топ-менеджеров оборонно-промышленного комплекса, отражающий качественный подход в расстановке следующих приоритетов в выборе стратегии предприятия: прибыльности, реализуемости, обеспечения роста и развития предприятия, долгосрочности, обеспечения личностного роста персонала, конкурентоспособности, реализации инновационного потенциала, целенаправленности, своевременности.

Также в выборе стратегии на разных этапах оценки и отбора используются аналитические методы. Оценка в стратегическом выборе применяется не только на заключительном этапе, но также на предварительных этапах стратегического анализа и разработки стратегических альтернатив.

Первое, что нужно сделать, – это оценить соответствие стратегической ситуации. Далее происходит отсеивание альтернатив перед более детальной оценкой реализуемости и приемлемости. Данная задача построена на двух действиях:

– установлении рациональности, определении стратегической альтернативы под соответствующую ситуацию;

– определении достоинств стратегической альтернативы для последующего выбора и оценки.

Заключительным шагом будет конкретизированная оценка стратегических альтернатив посредством аналитических методов (ранжирование).

Стратегическая альтернатива оценивается согласно ключевым факторам окружения, приложенным ресурсам и ожиданиям акционеров. Каждому варианту присваиваются очки и соответствующий ранг (дерево реше-

ний). Каждое решение отдельно рассматривается, в пользу каждого приводятся преимущества и недостатки, а затем методом исключения выбирается более сильный и приемлемый вариант (использование сценариев).

Стратегические альтернативы сопоставляются с различными сценариями будущего. Активно ведется работа с планом на случай непредвиденных обстоятельств.

Третьим этапом будет оценка приемлемости стратегических альтернатив.

Стоит отметить, что критерий приемлемости является комплексным и более конкретизирует ситуацию. На данном этапе топ-менеджеры в стратегическом выборе могут применять комплекс инструментов, способствующих достижению лучшего результата (табл. 2).

К моменту стратегического выбора и последующего анализа привлекаются финансисты, так как их решение определяющее при оценке финансовой ситуации и выработке дальнейшего хода действий.

Специалисты в области стратегического планирования используют общие рекомендации по применению стратегических альтернатив: более чем один подход или техника в построении целостности картины, учет приемлемости того или иного вида стратегии [11].

Таким образом, оценка стратегических альтернатив в промышленных комплексах может быть шире в зависимости от этапа развития как предприятия, так и рынка. Все большее значение в российской экономике принимают стратегические процессы на макро- и мезоуровне.

Процесс отбора стратегических альтернатив не всегда может быть объективным или чисто логическим действием. Значительно влияет оценка топ-менеджеров и других групп, заинтересованных в развитии предприятия, что может отражать структуру власти в организации. Окончательный выбор стратегии происходит через процедуры обучения, планирования либо путем принуждения или командования. Сегодня в российских промышленных комплексах в большей степени распространены плановый и командный подходы.

Таблица 2

Оценка приемлемости стратегии

Подход	Используется в оценке	Ограничения	Примеры
Анализ данных			
Анализ стоимости для акционеров (SVA)	Влияние примененных/новых стратегий на рыночную стоимость акций	Трудности в организационных, технических деталях	Слияние/поглощение
Анализ расходов/выгод	Суммарные расходы/выгоды	Трудность в количественной оценке	Разработка инфраструктурных проектов
Анализ прибыльности	Финансовый приток от инвестиций	Имеет отношение к отдельным проектам. Оценивается только осязаемый (-ая) расход/выгода	Возврат капиталовложений. Срок окупаемости. Дисконтированный денежный поток
Анализ риска			
Анализ чувствительности	Тест предположение/прочность	Тест по отдельным факторам	Анализ «что если»
Анализ финансовых пропорций	Устойчивость стратегии	–	Анализ финансовой отчетности. Отчет о прибылях и убытках

Планирование и оценка повышают степень обоснованности стратегических решений. Как показывает практика, планирование и оценка могут быть ценными инструментами управляющих промышленными комплексами, но они не относятся к значимым процессам отбора стратегий. Стратегические конференции или сессии ассоциируются также как обоснованное средство достижения цели и влияют на повышение качества стратегических решений большого числа людей на предприятии [12].

По мере реализуемости стратегических альтернатив все большее внимание смещается на количественные показатели функционирования, капитальных инвестиций и рисков. При рассмотрении такого подхода топ-менеджеры все более вовлекаются в процесс и могут стать его лидерами [13].

Единство и вовлеченность участников в стратегический процесс гарантирует полную прозрачность процесса оценивания стратегической альтернативы. Результатом становится полная информированность и сплоченность топ-менеджеров, занимающихся реализацией выбранного варианта стратегии, потенциал которой дает право рассчитывать на успех.

Выстраивание возможных алгоритмов в выборе стратегической альтернативы включает различные направления, методы и критерии, которые необходимо детально исследовать, а также прибегнуть к оценке рыночных перспектив и основных факторов, влияющих на прибыльность и реализуемость промышленных комплексов в современных условиях [14–15].

Выводы. Стратегическое управление прочно вошло в деятельность промышленных комплексов. Регулярно обновляется методическая база, ряд отечественных и зарубежных специалистов активно взаимодействуют и перенимают опыт друг друга.

Таким образом, формирование стратегических альтернатив – центральный и основополагающий момент стратегического управления.

Однако стоит отметить, что действующего шаблона или общепризнанного подхода по формированию стратегии развития промышленного комплекса не существует. Среди разнообразия принципиальных позиций по данному вопросу можно выделить следующие:

- стратегия должна разрабатываться руководствуясь творческим, неформальным подходом, отражая в основном видение руководства;
- процесс разработки стратегии следует максимально формализовать с учетом особенностей внешней и внутренней среды, потенциала промышленного комплекса, что вкуче позволит создать работоспособную и уникальную стратегию;
- выбор из числа действительно эффективных стратегий ограничен, так как все процессы по формированию стратегий необходимо стандартизировать, выбрав значимое для современных условий стратегическое решение из типового набора эффективных решений;
- полное отрицание необходимости стратегического выбора, считая при этом более

актуальной задачей формирования принципов гибкости и адаптивности предприятия, помогающих эффективно приспосабливаться к любым изменениям внешней среды.

Научные позиции по данному вопросу весьма многозначны и имеют некоторые противоречия. Но факт остается фактом: если бессознательно и бессистемно управлять процессом генерирования стратегических альтернатив, отказаться от правильного стратегического выбора или в процессе своей деятельности неверно задать тон стратегической направленности, то вкуче это послужит скорому провалу в развитии промышленного комплекса.

Направленность дальнейших исследований будет формироваться из оценки многоуровневых концептуальных стратегий, стра-

тегических документов, которые в будущем будут представлять отечественную промышленность на высших уровнях экономической иерархии. Данные действия приведут к более высокому уровню учета стратегий, и вес российских предприятий станет более представительным и значимым [16]. Отдельным направлением оценки стратегических альтернатив может стать соответствие приоритетам отраслевого, регионального, национального развития. Предлагается использовать разработанные сценарии развития дальнего и отраслевого окружения в оценке приемлемости стратегических альтернатив [17]. Это повысит обоснованность решений и, в свою очередь, поможет снизить риск стратегий в условиях отсутствия стратегических моделей, а также согласовать интересы промышленного комплекса и социума в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ермичева Е.П. Оценка и отбор стратегических альтернатив // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. Экономические науки. 2009. № 1(3). С. 2–3.
2. Гончаренко С.Н., Баярсайхан Ё. Экономическая оценка стратегических альтернатив развития предприятия // Научно-технический журнал МГТУ. Экономические науки. 2001. № 8(2). С. 1–2.
3. Ерыгина Л.В., Макаренко Н.О. Концептуальный подход к определению стратегических альтернатив развития предприятий ракетно-космической промышленности // Вестник СГАУ им. акад. М.Ф. Решетнева. Экономические науки. 2014. № 3(55). С. 3–5.
4. Иванов В.В., Цытович Н.Н. Корпоративные финансы: Методологические аспекты стратегического планирования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономические науки. 2012. № 3. С. 1–4.
5. Цыгалов Ю.М., Ординарцев И.И. Методы выявления стратегических альтернатив развития организации // Управленческое консультирование Финансового университета при Правительстве РФ. Экономические науки. 2016. № 4(88). С. 3–4.
6. Маракулина И.В., Анфертьева Н.И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // Научно-методический электронный журнал ВГСА. Экономические науки. 2013. № 8(24). С. 1–2.
7. Щесняк К.Е. Роль стратегического планирования в повышении финансовой устойчивости предприятия // Современные проблемы науки и образования РУДН. Экономические науки. 2012. № 4. С. 3–6.
8. Сырбу А.Н. Анализ положения компании в формировании стратегии // Научные ведомости
- БГУ. Экономические науки. 2007. № 6(20). С. 5–7.
9. Семелькин В.Ю. Планирование как фактор эффективного функционирования предприятия // Экономика и управление РУДН. Экономические науки. 2007. № 5(31). С. 1–3.
10. Дей Д. Оценивание стратегических альтернатив // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту, 2002. 198 с.
11. Минович Д.В. Методические подходы к экономической оценке альтернатив при стратегическом планировании развития угледобывающих предприятий // Научно-технический журнал МГТУ. Экономические науки. 2009. № 12(18). С. 2–6.
12. Соловьева Ю.Ю., Соловьева О.Ю. Особенности управления персоналом в условиях выбора стратегических альтернатив // Интерэкспо Гео-Сибирь СГА. Экономические науки. 2013. № 1(6). С. 1–3.
13. Назарова В.В. Подходы к определению стратегии // Дискуссия теоретиков и практиков. Экономические науки. 2010. № 3. С. 33–38.
14. Текутьев И.В. Управление стратегическими альтернативами формирования и развития альянсов промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2011. 19 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1999. 365 с.
16. Симонова Ю.В., Смирнова О.О. Значение государственных компаний в стратегическом планировании развития экономики России // Проблемы экономики и менеджмента Академии МНЭПУ. Экономические науки. 2015. № 7(47). С. 3–6.
17. Колчанов Ю.И., Прокин В.В. Стратегические альтернативы модернизации российской экономики // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2011. № 12. С. 1–3, 12–14.

БАРАНОВСКИЙ Владислав Юрьевич – аспирант Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. E-mail: vlad205@mail.ru

ГАРАНИН Дмитрий Анатольевич – доцент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук. E-mail: garanin@kafedrapik.ru

ЛУКАШЕВИЧ Никита Сергеевич – доцент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук. E-mail: lukashevich@kafedrapik.ru

REFERENCES

1. Ermicheva E.P. Otsenka i otbor strategicheskikh al'ternativ. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*. 2009. № 1(3). S. 2–3. (rus)
2. Goncharenko S.N., Baiarsaikhan E. Ekonomicheskaia otsenka strategicheskikh al'ternativ razvitiia predpriatiia. *Nauchno-tekhnicheskii zhurnal MGGU. Ekonomicheskie nauki*. 2001. № 8(2). S. 1–2. (rus)
3. Erygina L.V., Makarenko N.O. Kontseptual'nyi podkhod k opredeleniiu strategicheskikh al'ternativ razvitiia predpriatii raketno-kosmicheskoi promyshlennosti. *Vestnik SGAU im. akad. M.F. Reshetneva. Ekonomicheskie nauki*. 2014. № 3(55). S. 3–5. (rus)
4. Ivanov V.V., Tsytovich N.N. Korporativnye finansy: Metodologicheskie aspekty strategicheskogo planirovaniia. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*. 2012. № 3. S. 1–4. (rus)
5. Tsygalov Iu.M., Ordinartsev I.I. Metody vyivleniia strategicheskikh al'ternativ razvitiia organizatsii. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie Finansovogo universiteta pri Pravitel'stve RF. Ekonomicheskie nauki*. 2016. № 4(88). S. 3–4. (rus)
6. Marakulina I.V., Anfert'eva N.I. Primenenie metodov strategicheskogo analiza pri obosnovanii konkurentnoi strategii organizatsii. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal VGSA. Ekonomicheskie nauki*. 2013. № 8(24). S. 1–2. (rus)
7. Shchesniak K.E. Rol' strategicheskogo planirovaniia v povyshenii finansovoi ustoichivosti predpriatiia. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia RUDN. Ekonomicheskie nauki*. 2012. № 4. S. 3–6. (rus)
8. Syrbu A.N. Analiz polozheniia kompanii v formirovanii strategii. *Nauchnye vedomosti BGU. Ekonomicheskie nauki*. 2007. № 6(20). S. 5–7. (rus)
9. Semel'kin V.Iu. Planirovanie kak faktor effektivnogo funktsionirovaniia predpriatiia. *Ekonomika i upravlenie RUDN. Ekonomicheskie nauki*. 2007. № 5(31). S. 1–3. (rus)
10. Dei D. Otsenivanie strategicheskikh al'ternativ. *Faei L., Rendell R. Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu*, 2002. 198 s. (rus)
11. Minochkin D.V. Metodicheskie podkhody k ekonomicheskoi otsenke al'ternativ pri strategicheskome planirovanii razvitiia ugledobyvaiushchikh predpriatii. *Nauchno-tekhnicheskii zhurnal MGGU. Ekonomicheskie nauki*. 2009. № 12(18). S. 2–6. (rus)
12. Solov'eva Iu.Iu., Solov'eva O.Iu. Osobennosti upravleniia personalom v usloviakh vybora strategicheskikh al'ternativ. *Interekspo Geo-Sibir' SGA. Ekonomicheskie nauki*. 2013. № 1(6). S. 1–3. (rus)
13. Nazarova V.V. Podkhody k opredeleniiu strategii. *Diskussiia teoretikov i praktikov. Ekonomicheskie nauki*. 2010. № 3. S. 33–38. (rus)
14. Tekut'ev I.V. Upravlenie strategicheskimi al'ternativami formirovaniia i razvitiia al'ternativ promyshlennykh predpriatii: aftoref. dis. ... kand. ekon. nauk. SPb., 2011. 19 s. (rus)
15. Vikhanskii O.S. Strategicheskoe upravlenie. M.: Gardariki, 1999. 365 s. (rus)
16. Simonova Iu.V., Smirnova O.O. Znachenie gosudarstvennykh kompanii v strategicheskome planirovanii razvitiia ekonomiki Rossii. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta Akademii MNEPU. Ekonomicheskie nauki*. 2015. № 7(47). S. 3–6. (rus)
17. Kolchanov Iu.I., Prokin V.V. Strategicheskie al'ternativy modernizatsii rossiiskoi ekonomiki. *Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki*. 2011. № 12. S. 1–3, 12–14. (rus)

BARANOVSKIY Vladimir Iu. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. E-mail: vlad205@mail.ru

GARANIN Dmitrii A. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. E-mail: garanin@kafedrapik.ru

LUKASHEVICH Nikita S. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. E-mail: lukashevich@kafedrapik.ru

Статья поступила в редакцию: 10.11.16