

УДК 621.38:218.2

Н.И. Бабкина

**ЭТАПЫ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

N.I. Babkina

**STAGES AND STRATEGIC MANAGEMENT FEATURES
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Представлены сущность и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия. Выделены этапы стратегического управления и дана их характеристика.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. РАЗВИТИЕ. ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ.

The paper presents the nature and characteristics of strategic management of industrial enterprises. Stages of Strategic Management and given their characteristics.
STRATEGIC MANAGEMENT. DEVELOPMENT. INDUSTRIAL ENTERPRISES.

Введение. Произошедшие существенные изменения в экономике страны и отраслях промышленности, структурная перестройка системы управления промышленностью, создание предприятий новых организационно-правовых форм и существенное изменение условий и принципов их функционирования и финансирования, формирование конкурентной среды, а также ряд макроэкономических, нормативно-правовых, организационно-плановых и многих других факторов существенно сказались на функционировании современных промышленных предприятий.

Обострение конкурентной борьбы обусловило необходимость разработки современными предприятиями стратегии своего развития. Значение стратегического поведения, позволяющего предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В настоящее время все предприятия в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел предприятия, но и вырабатывать стратегию долгосрочного поведения, которая позволяла бы им следить за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, сосредоточива-

ясь в основном на оперативной работе, на внутренних проблемах, связанных с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления и стратегического планирования в деятельности предприятия.

Степень актуальности стратегического управления в экономике современной России можно косвенно оценить по уровню спроса российских компаний на соответствующие консалтинговые услуги. Резуль-

таты анализа, проведенного в девятнадцати отраслях экономики России, включая машиностроение и металлообработку, нефтяную и нефтегазовую промышленность, фармацевтику, строительство, сельское хозяйство, связь, банки и др., показывают, что стратегическое управление сегодня является уже весьма актуальной проблемой российского бизнеса [4, 18]. Обобщая отношение предприятий к этой проблеме, ее можно поставить на пятое место по значимости после проблем финансового характера (включая проблемы привлечения инвестиций и оптимизации налоговых платежей), юридического характера, проблем развития информационных технологий и проблем оценки собственности и бизнеса [18]. Хотя еще несколько лет тому назад большинство руководителей российских предприятий не только не были готовы платить за услуги по решению проблем стратегического управления, но и не видели необходимости в проведении долгосрочного анализа деятельности.

Стратегическое управление принципиально отличается от других видов управления, таких как оперативное, тактическое. Причем это отличие заключается не просто в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а прежде всего, в направлении вектора управления. Традиционно вектор управления направлен из прошлого в будущее. Стратегическое управление предполагает выстраивание вектора анализа и принятия управленческих решений из будущего в настоящее. Это и вызывает сегодня у современных руководителей основные методологические трудности: как планировать «от базы» — знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, — знают немногие. И дело не только в том, что у нас в стране долгое время в такого рода решениях на уровне организаций просто не было необходимости. С аналогичными трудностями сталкиваются менеджеры предприятий и в странах, имеющих богатую историю развития рыночной экономики. Скорее всего, эти трудности можно объяснить недостаточной развитостью теоретико-методологической базы вопроса [2–5 и др.].

Недостаточная проработка в настоящее время обоснованной долгосрочной макроэко-

номической политики государства существенно затрудняет формирование предприятиями и государственными органами долгосрочной рыночной стратегии и оперативных управленческих воздействий в программном периоде. Перечисленные причины и ранее отражались на процессе функционирования предприятий и формировании долгосрочных документов, но в последние годы они существенно сказались на их развитии. Эти и другие обстоятельства обуславливают наличие противоречия между современными условиями, принципами, параметрами оценки функционирования предприятий и подходами по формированию стратегического управления программами и планами их развития. Данное противоречие, отмеченные выше факторы и проблемы отражают *актуальность* анализируемой темы.

Сущность и этапы стратегического управления

Стратегическое управление на предприятии представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь ему достичь своих целей. Стратегическое управление — это управление, в центре которого стоит стратегический выбор, способствующий принятию и осуществлению стратегических решений [1–6]. Процесс стратегического управления является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в деятельности предприятия в достаточной степени.

В решении стратегических задач предприятия стратегическое управление играет ключевую роль, под ним понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях [1, 3–5 и др.]. Цель стратегического управления — определить наиболее перспективные направления деятельности предприятия, обеспечивающие его совершенствование и развитие. За рубежом этот термин был введен [1, 6, 8], чтобы отличить данное понятие от долгосрочного планирования и отразить отличие планирования, осуществляемого на



уровне управления предприятием в целом или его самостоятельных хозяйственных единиц, от планирования на более низких уровнях управления.

Интерес к стратегическому управлению был обусловлен следующим:

- осознанием того, что любое предприятие является открытой системой и что главные источники успеха предприятия находятся во внешней среде;

- в условиях обострения конкурентной борьбы стратегическая ориентация деятельности предприятия – один из решающих факторов его выживания и развития. Стратегическое управление позволяет адекватным образом отреагировать на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде;

- поскольку будущее предсказать практически невозможно и экстраполяция, используемая в долгосрочном планировании, не может эффективно применяться, необходимо использовать сценарный, ситуационный подходы, хорошо вписывающиеся в концепцию стратегического управления;

- для того чтобы предприятие наилучшим образом реагировало на воздействие внешней среды, его система управления должна обладать адаптационными способностями.

Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» в нашей стране появились в 70-е гг. в переводных книгах западных специалистов. На практике в нашей стране использовался термин «долгосрочное перспективное планирование/управление». Между этими двумя понятиями существовало принципиальное различие. Ведущий принцип долгосрочного планирования – разработка плановых заданий «от достигнутого», часто в рамках имеющихся ресурсных возможностей путем простой экстраполяции, причем чем больше наращивали выпуск той или иной продукции, тем было лучше. При этом априори считалось, что внешняя среда практически меняться не будет. Акцент делался на анализе внутренних возможностей и ресурсов предприятия.

При таком подходе все, что предприятие может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это какое количество продукта оно может произвести и какие издержки при этом понесет. Но объем производства и величина издержек не дают отве-

та на вопрос о том, насколько созданный продукт будет принят рынком, который в то время в традиционном понимании в нашей стране отсутствовал. Какое количество будет куплено и по какой цене, определяет именно рынок. Такие вопросы в условиях плановой экономики и не ставились.

Предметом стратегического управления являются:

- проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации;

- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, который необходим для решения задач по достижению целей;

- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стратегическое управление выражается в следующих пяти функциях: планирование стратегии; выполнение стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация достижения стратегических решений; контроль за процессом выполнения стратегии.

Таким образом, *стратегическое управление* – это плановый процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и шансами на успех в рыночной деятельности. В основу разработки стратегических планов берется анализ перспектив развития предприятия при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой оно функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции.

На основе такого анализа формируются цели развития предприятия и выбираются стратегии их достижения. Если долгосрочный и годовой планы предприятия предлагают планирование выбранных направлений развития, то в рамках стратегического управления решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих – ликвидировать. Стратегическое управление направлено на адаптацию деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.



Модель стратегического управления развитием предприятия

В наиболее обобщенном виде графическая модель стратегического управления предприятием представлена на рисунке.

Во второй половине XIX в. управление предприятиями практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия ведения бизнеса, и перед предприятиями вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. И каждый раз понятие «стратегичность» управления предприятием обретало особый смысл, часто диаметрально противоположный тому, который вкладывался в него ранее.

«Стратегичность» управления 50–60-х гг. — это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения предприятия.

В 70-е гг. существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, что делать с тем бизнесом, который был успе-

шен, но может потерять привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 80-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности предприятия должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром «стратегичности» поведения предприятия. Сначала стратегическое выполнение, потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения предприятия к такому управлению, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения предприятия в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Перестройка системы экономических отношений в нашей стране закономерно пробудила интерес к стратегическим вопросам планирования бизнеса и организации управления.

Можно выделить четыре основные задачи разработки стратегического плана предприятия [4, 6]:

- анализ состояния, в котором находится предприятие в настоящее время (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития предприятия);

- определение основных целей и задач развития предприятия с точки зрения эффективного использования капитала и обеспечения окупаемости инвестиций;

- определение стратегии мобилизации ресурсов предприятия для достижения основных целей и задач его развития;

- разработка целевых планов и программ как развития предприятия и его структурных подразделений, так и создания новых товаров (продуктов, услуг).

Эти четыре задачи предопределяют логическую последовательность формирования стратегического управления предприятием в целом.

Итак, стратегическое управление на предприятии выступает средством достижения его целей. Такое управление – набор действий и решений, принятых руководством, которые обеспечивают разработку специфических стратегий, чтобы помочь предприятию достичь его глобальных целей. Процесс стратегического управления помогает в принятии правильных управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в необходимой мере и в нужные периоды.

Этапы стратегического управления

На основе проведенного анализа [1–14 и др.] нам удалось выделить следующие основные этапы процесса стратегического управления.

1. Определение миссии, видения и целей предприятия

На этом этапе необходимо в первом приближении понять, каково предназначение предприятия, каким мы хотим видеть его в будущем.

Методика формулирования миссии организации. Предназначена для формулирования

главных целевых ориентиров и стратегических целей предприятия, взаимоувязанных с притязаниями собственников. Суть методики заключается в коллективной (экспертной) разработке положения о миссии фирмы. Данный документ становится своеобразной платформой для формулирования миссии фирмы. Привлечение менеджеров предприятия в качестве соавторов документа обеспечивает дополнительный психологический эффект «уменьшения сопротивления» действиям высшего руководства.

Методика постановки стратегических целей. Несмотря на то что процесс постановки стратегических целей носит достаточно субъективный характер, связанный прежде всего с целями и квалификацией собственников и топ-менеджеров, на определенном уровне абстракции ориентирами могут служить несколько общих положений.

Применение каждого из них связано с состоянием предприятия на данный момент, а именно:

- обеспечение существования предприятия – наиболее простой ориентир, выбираемый либо в начальный период деятельности предприятия, либо в кризисные периоды, связанные с угрозой его исчезновения;

- стабильность деятельности – состояние, при котором остаются стабильными жизненно важные показатели деятельности фирмы. Стабильность подразумевает способность к реакции на изменения во внешней среде;

- рост выпуска продукции, доли рынка, прибыли, продаж и т. д.;

- развитие – позволяет более гибко реагировать на возникающие рыночные запросы, расширяет возможный круг альтернатив при планировании, позволяет оперативно перестраиваться с одного вида деятельности на другой;

- креативность – постоянные инновации во всех областях, прежде всего, в производстве, в управлении и маркетинге, как цель и как средство поддержания постоянного конкурентного преимущества.

Можно выделить восемь пространств, в рамках которых могут определяться цели предприятия:

- положение на рынке – желаемая доля рынка;

- инновации – определение новых способов ведения бизнеса;
- производительность труда, снижение издержек;
- ресурсы – финансовые, материальные, людские, маркетинговые и др.;
- доходность, прибыльность;
- управленческие аспекты, качество менеджмента;
- персонал (выполнение трудовых функций, отношение к работе);
- социальная ответственность перед обществом;
- реализация научного подхода к процессу стратегического планирования целей предприятия (определенные цели из восьми пространств, для выбранной категории), обеспечивается их соответствием ряду требований.

Процесс формирования миссии и постановки стратегических целей является частью стратегического управления. Стратегические цели определяют такие общие параметры, как масштаб, вид и сфера деятельности предприятия, на достаточно длительную перспективу.

Таким образом, на первом этапе устанавливаются стратегически важные сферы деятельности предприятия – те, которые управляются и планируются относительно независимо от других рынков и инфраструктур. При разграничении стратегических хозяйственных областей учитывается следующее:

1) для каждой стратегической области должна быть определена самостоятельная рыночная задача, ориентированная на внешний по отношению к предприятию рынок, четко определенный по характеру потребностей клиентуры;

2) стратегическая область хозяйственной деятельности предприятия должна быть и самостоятельно управляемой, чтобы в случае необходимости фирма могла отказаться от какой-либо стратегической сферы деятельности, не причинив при этом особого вреда другим областям. Самостоятельная рыночная задача является необходимым, но отнюдь не достаточным условием для удовлетворения второго требования. Стратегическая область должна располагать не только собственным рынком, но и своей инфраструктурой.

Малые и средние фирмы зачастую опираются только на одну стратегическую область;

3) в рамках стратегической области предприятие должно добиться определенных конкурентных преимуществ. Поскольку последние достигаются лишь в борьбе, для стратегической области деятельности предприятия нужно определить всех явных конкурентов;

4) стратегические области должны быть стабильными в течение длительного периода, поскольку все стратегическое планирование ориентируется на долгосрочную перспективу.

2. Стратегический анализ

На основании представления о миссии и целях предприятия мы можем определить факторы внутренней и внешней среды, максимально влияющие на его развитие, а значит, требующие тщательного изучения, т. е. определить объекты для стратегического анализа. Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды (тенденций отрасли, предпочтений потребителей, конкурентной среды и др.) и анализ внутренней среды (структуры компании и процессов, происходящих в ней).

Второй этап стратегического планирования характеризуется анализом отдельных стратегических областей. При анализе не затрагиваются общефирменные проблемы, так как отдельные стратегические сферы имеют свою рыночную специфику и внешнее окружение, а их инфраструктура обладает своими сильными и слабыми сторонами по отношению к конкурентам. Отсюда различные сферы хозяйственной деятельности предприятия имеют свои риски и особые шансы на успех. Анализ внешней среды и норм регулирования выявляет стратегически важные тенденции развития в экологии, технологии, экономике, правовом регулировании, обществе и политике. Он помогает выяснить важнейшие изменения в поведении рабочих, профсоюзов, государственных учреждений, кредиторов.

Анализ рынка и отрасли – наиболее сложная область исследования. Главное здесь – изучение жизненного цикла продукции, рыночных сегментов и отраслевой структуры. Очень важно сравнение возможностей предприятия с конкурентами. В основе – изучение структуры затрат. При этом выявляются



сильные и слабые стороны экономики предприятия в сопоставлении с конкурентами. В результате руководству предприятия должен быть представлен перечень благоприятных шансов и рисков для данной хозяйственной сферы.

3. *Определение пространства для стратегического выбора*

Когда в результате стратегического анализа мы получили представление о перспективах изменения внешней среды и основных характеристиках внутренней среды, пришло время для ответа на вопрос «в каком направлении должна развиваться организация?», именно «в каком направлении?», а не «как?» Ответ позволит «отбросить» заведомо неперспективные направления развития и очертит пространство для стратегического выбора. В результате происходит уточнение миссии, видения и целей организации, определенных на предыдущем этапе. Нередко происходит их переформулирование, так как результатом стратегического анализа может стать новое понимание ситуации.

4. *Разработка стратегии развития предприятия*

На этом этапе разрабатывается общефирменная стратегия на установленный отрезок времени – на срок от 3 до 10 лет. При этом если предприятие действует в нескольких стратегических областях, то для каждой из них должны предусматриваться свои цели и ресурсы. При ограничении деятельности предприятия одной хозяйственной областью общефирменная стратегия определяет факторы успеха, которые обеспечивают ему преимущества в борьбе с конкурентами. Общефирменная стратегия включает в себя проекты и программы, с помощью которых эти факторы успеха могут быть реализованы. Данные программы являются принципиально важными документами, в которых определяются цели и задачи предприятия, мероприятия по их достижению, разграничиваются сферы деятельности, фиксируются долгосрочные целевые установки и др.

Если при разработке стратегии развития предприятия первоначально реализуется стратегическое управление применительно к уровню отдельной сферы деятельности (базирующееся на целях и распределении

ресурсов, предусмотренных общефирменной стратегией), то в дальнейшем разрабатывается функциональная стратегия как на уровне отдельной области, так и всего предприятия. Здесь учитываются, например, управление инвестициями, связи с общественностью, поддержание престижа компании, научные исследования и разработки.

5. *Обоснование и реализация стратегии*

На последнем этапе реальность целей, намеченных на предыдущих этапах планирования, подтверждается путем обоснования потребности и источников долгосрочных ресурсов, и прежде всего, финансовых. По результатам анализа финансовой перспективы оценки стратегического плана могут быть скорректированы. В зависимости от финансовых обстоятельств предприятиям приходится также предусматривать структуру областей хозяйственной деятельности, которые составляли основу стратегических планов. Это необходимо, например, когда используемые стратегические области хотя и обеспечивают в предстоящие несколько лет достаточный доход, не обладают большим потенциалом в более отдаленной перспективе. В этом случае прибегают к политике диверсификации производственной деятельности, создавая новые области деловой активности.

Обоснование и реализация стратегии развития промышленного предприятия зависят от управленческих решений. Управленческие решения только тогда можно считать стратегическими, когда они:

- ориентированы на будущее;
- сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятия;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные долговременные последствия для предприятия.

К числу управленческих стратегических решений можно отнести: реструктуризацию предприятия; внедрение инноваций; выход на новые рынки сбыта; слияние предприятия; изменение его организационно-правовой формы и др.

Стратегические решения определяют общее направление развития предприятия

и его жизнеспособность перед лицом прогнозируемых, непредсказуемых, а также и вообще неизвестных на данный момент событий, которые могут произойти в его значимом окружении. Именно они очерчивают реальные задачи предприятия, помогают определить границы, внутри которых развивается его деятельность, предписывают виды и объем привлекаемых для решения задач ресурсов. Стратегические решения определяют эффективность предприятия. От них, а не от успехов в решении частных задач зависит то, насколько верно с учетом имеющихся ресурсов сориентированы основные усилия.

Особенности стратегического управления

На основе изложенного выделим следующие основные особенности стратегического управления:

- стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу;
- стратегические планы определяют основные направления развития предприятия;
- обозначаемые определенные «ниши» хозяйственной деятельности в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного управления;
- основная цель стратегического управления заключается в обеспечении будущей успешной деятельности предприятия.

Выводы. Основной идеей современного стратегического менеджмента является идея адаптации предприятия к изменяющейся

внешней среде, а также идея целевого подхода к решению управленческих задач. Чтобы уметь приспособливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, предприятие должно иметь стратегию.

Формирование стратегии становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде предприятия. Причинами таких изменений являются: насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри и вне предприятия, неожиданные появления многочисленных новых конкурентов, изменение социально-экономических условий и т. д.

Особенностью и одновременно сложностью при изучении данного процесса является то, что стратегическое управление строится не на рутинных процедурах, а на творческом подходе: теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач и не дает унифицированных рецептов. Иными словами, теория описывает инструменты стратегического управления, с помощью которых можно добиться успеха, т. е. дает представление об аналитических процессах, методах, способах, приемах и процедурах и их комбинациях, позволяющих достичь эффективных результатов. Сам же выбор «инструмента» должен быть увязан с конкретной ситуацией и в большей степени является творческим процессом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1996 – 704 с.
2. **Коротков, Э.М.** Концепция российского менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 2004. – 895 с.
3. **Глухов, В.В.** Менеджмент [Текст] : учебник / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: Питер. – 2011. – 528 с.
4. **Клейнер, Г.Б.** Стратегия предприятия [Текст] / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
5. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
6. **Акофф, И.** Стратегическое управление [Текст] / И. Акофф. – М.: Мир, 1991. – 378 с.
7. **Тренин, Н.Н.** Стратегическое управление [Текст] : учеб. пособие / Н.Н. Тренин. – М.: Приор, 2010.
8. **Акофф, И.** Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Акофф. – СПб.: Питер, 1999.
9. **Архипов, В.Е.** Принципы эффективного менеджмента и маркетинга [Текст] / В.Е. Архипов. – М.: Инфра-М, 2002.
10. **Минцберг, Г.** Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. – М.: Равновесие, 2004.
11. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Проблемы программно-целевого планирования и управления [Текст] / под ред. Г.С. Поспелова. – М.: Наука, 1981. – 464 с.



13. **Акофф, Р.** Планирование в больших экономических системах [Текст] / Р. Акофф. – М.: Сов. радио, 1972. – 358 с.
14. **Эйрес, Р.** Научно-техническое прогнозирование и перспективное планирование [Текст] / Р. Эйрес. – М.: Мир, 1971. – 279 с.
15. **Бабкин, А.В.** Стратегическое управление наукоемким производством [Текст] / А.В. Бабкин, Н.И. Бабкина. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2012. – 372 с.
16. **Бабкина, Н.И.** Современное состояние системы стратегического планирования предприятия [Текст] / Н.И. Бабкина // Реструктуризация и устойчивое развитие экономических систем : [моногр.] / Р.И. Акмаева, М.В. Григорьева и др. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006.
17. **Глухов, В.В.** Стратегическое планирование производственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Глухов, Н.И. Бабкина // Стратегическое управление инновационным развитием России : межвуз. сб. науч. тр. – СПб.: СПбГПУ, 2005.
18. **Ефремов, В.С.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKensey [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 2.
19. **Мамонов, В.И.** Стратегическое планирование в деятельности компании и роль маркетинговых исследований [Текст] / В.И. Мамонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3.
20. **Ефремов, Е.С.** Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование [Текст] / Е.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2.
21. **Ахмедов, Н.С.** Как организовать стратегическое планирование в корпорациях [Текст] / Н.С. Ахмедов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3.
22. **Hoffman, R.** A Strategic Management Simulation [Text] / R. Hoffman, D. Becker. – Homewood, 1989.
23. **Kotler, Philip.** Marketing Management [Text]: Analysis, Planning, Implementation, and Control / Philip Kotler. – Prentice Hall, 1991.
24. **Lancaster, G.** Massingham. Marketing Management [Text] / G. Lancaster. – McGraw-Hill Book Company, 1990.