

Система плановой документации как результат стратегического планирования в корпорации



Автор статьи:

Магданов Павел Васимович,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Пермского государственного национального исследовательского университета, докторант Финансового университета при Правительстве РФ

E-mail:mpv@psu.ru

Рассматривается построение системы плановой документации, получаемой и используемой в процессе стратегического планирования в корпорации. Автор показывает, какие документы разрабатываются как результат процесса стратегического планирования, как они взаимосвязаны между собой, каково их содержание.

The article sets out to reveal the way how strategic plans of a corporation are composing in a single bundle. In the article the matter of strategic plans system and its structure are described. Each document which is get-ting as a result of strategic planning process has been described in the article.

В российской экономике все большее распространение получают корпорации, которые ведут деятельность, организованную в рамках единой бизнес-модели [9]. Следовательно, процессы управления и планирования должны выстраиваться так, чтобы возможно было управлять корпорацией в целом и ее отдельными подразделениями – стратегическими хозяйственными центрами (далее – СХЦ).

Концепция управления по стратегическим хозяйственным центрам появилась в 1970-х гг. [9]. Ее сущность заключается в следующем. Внутри СХЦ разрабатываются оперативные планы, представляющие собой инструкции для конкретных подразделений центра и исполнителей с временным графиком выполнения заданий. На уровне СХЦ осуществляется стратегическое планирование: анализируются и прогнозируются тенденции развития рынка, оцениваются ресурсы, выбираются альтернативы развития, даются задания на разработку функциональных программ. На уровне корпорации производится оценка значимости целей и стратегий каждого СХЦ, выявляются другие варианты развития, анализируются ресурсы для совместимости всех стратегий [10, 11]. Для управления корпорацией потребовалась новая парадигма управления – стратегическое планирование.

Первые работы по стратегическому планированию были опубликованы уже в 1964–1965 гг. Анализ работы [16] показывает, что уже в 1961 г. ее автор был хорошо знаком с концепцией стратегического планирования и, в частности, с примерами стратегических планов. Появившиеся в 1970-х гг. системный подход и системный анализ, программно-целевой подход к управлению, проектное управление дали прочное научное основание концепции стратегического планирования. Это позволило ряду ученых [см., напр., 23, 24, 26] выработать систематический подход к организации и реализации процесса стратегического планирования в компаниях разного масштаба деятельности, при решении задач социально-экономического развития городов, регионов, а также в сфере государственной и общественной деятельности. В конце 1970-х гг. концепция стратегического планирования приобрела классический вид, ставший впоследствии объектом непрерывного теоретического развития и методологического совершенствования. К началу 1980-х гг. в отношении стратегического планирования было сделано так много, что оно стало применяться в СССР в контексте пятилетнего планирования.

Начало третьего тысячелетия можно назвать расцветом методологии стратегического планирования, которая проникла во все сферы социально-экономической деятельности общества. Сфера применения методов стратегического планирования в настоящее время чрезвычайно обширна: коммерческие организации, групповые формы деятельности, общественные организации, государственные учреждения. Огромную роль играет стратегическое планирование в управлении развитием мегаполисов и регионов. В России за последние 10 лет было опубликовано более 300 диссертаций по данной тематике [см., напр., 2, 7, 8]. Известны также и другие работы по стратегии и стратегическому планированию, опубликованные на русском языке [см., напр., 1, 3, 12]. Ежегодно в Центральном экономико-математическом институте (Москва) проводится симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий». В зарубежной научной литературе теоретическим и практическим проблемам стратегического планирования уделяется много внимания. Большой интерес представляют работы А. Бирел [15], Р. Грюнига [22], Л. Гудстейна [21], М. Дуриса [18], С. Ридинга [25], С. Фогга [19, 20].

Анализ ведущих работ по стратегическому планированию показывает, что еще не все теоретические аспекты получили достаточное обоснование. В частности, не были достаточно проработаны вопросы разработки концептуальных взглядов собственников и высшего руководства, которые оформляются в идею концепции развития корпорации. В современной литературе мало уделяется внимания построению системы стратегических планов в корпорациях. Кроме того, опыт автора статьи в качестве руководителя подразделения, ответственного за стратегическое планирование, показывает, что крупные российские компании испытывают трудности в формировании системы стратегических планов: с одной стороны, нужно определить, какие документы должны разрабатываться, а с другой стороны, необходимо показать содержательное наполнение каждого документа. Поэтому большое значение приобретает теоретико-методологический подход к построению системы стратегических планов в интегрированной компании.

Ниже представлен оригинальный подход к построению системы стратегических планов в корпорации, состоящей из трех уровней: концепция развития корпорации, корпоративная стратегия, стратегические планы СХЦ. Показаны логические и содержательные различия между плановыми документами на каждом уровне системы стратегических планов.

Принципы построения системы стратегических планов в корпорации

Построение системы стратегических планов в корпорации основывается на ряде ключевых положений. Первое из них состоит в том, что нужно изначально определить стратегическую логику развития всей корпорации как единого целого. Концепция развития содержит принципы построения бизнеса, а также выражает стратегические устремления, направленные на развитие всей корпорации и каждого стратегического хозяйственного центра в частности.

Второе основание для построения названной системы состоит в том, что нет смысла разрабатывать детальный стратегический план для всей корпорации. На корпоративном уровне достаточно разработать стратегию развития всей корпорации как основу стратегических планов ее подразделений и портфель проектов.

Соответственно, третье положение определяет принципиальную децентрализацию системы стратегических планов. Даже если процесс стратегического планирования централизован, то все равно для каждого подразделения корпорации разрабатывается свой собственный стратегический план. Таким образом, система стратегических планов для диверсифицированной корпорации состоит из совокупности обособленных стратегических планов.

Четвертое положение устанавливает особый статус для корпоративных проектов, реализуемых корпоративным центром в своих собственных интересах, которые могут не совпадать с запросами стратегических хозяйственных центров. Проекты могут быть направлены на организационные преобразования, выход на рынок акционерного капитала, инвестирование в развитие стратегических хозяйственных центров, приобретение новых дочерних компаний и т.д.

На рисунке ниже представлено построение системы стратегических планов в корпорации. На корпоративном уровне разрабатываются концепция развития и стратегия развития, а также совокупность корпоративных проектов. На уровне СХЦ разрабатываются стратегические планы, каждый из которых содержит портфель проектов. Опишем предназначение и содержание каждого документа, получаемого как результат стратегического планирования.

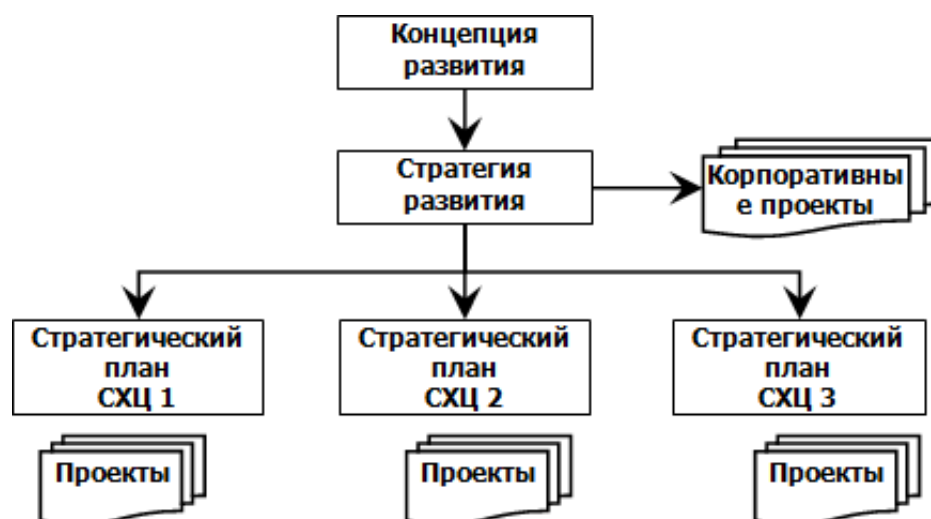


Рис. Принципиальное построение системы плановой документации по стратегическому планированию в корпорации

Концепция развития корпорации. На первом этапе процесса стратегического планирования разрабатывается концепция развития корпорации в целом.

При разработке стратегии развития корпорации, в самом начале этого процесса, объективно могут иметь место такие проблемы [6]:

- 1) недостаток общепринятой концептуальной основы для формулирования стратегии – предпосылок и исходных условий, стратегических инициатив, ожиданий участников деятельности;
- 2) наличие концептуальных противоречий между участниками деятельности относительно ключевых аспектов стратегии развития;
- 3) неверное понимание условий внешней среды и соответствующих им внутренних факторов, определяющих содержание стратегии;
- 4) недостаток единого, непротиворечивого понимания стратегии всеми участниками деятельности и, соответственно, отсутствие согласия между ними в отношении путей, средств и ожидаемых итогов развития.

Указанные проблемы могут привести к дезорганизации процесса разработки стратегии в содержательном и логическом аспектах. Для того чтобы процесс планирования был целенаправленным и имел концептуальную основу, нужно выработать уникальный подход к разработке и пониманию корпоративной стратегии – стратегическую логику, которая описывается в концепции развития корпорации.

Концепция развития выражает систему взглядов собственников и высшего руководства на развитие корпорации в целом и ее важнейших подразделений. Ключевые участники деятельности должны выразить свои стратегические намерения, определить собственные ожидания, в соответствии с которыми будет оцениваться производственно-сбытовая, управленческая и инвестиционная деятельность корпорации. Затем в концепции устанавливается баланс интересов между ключевыми участниками деятельности, внешним окружением и внутренними потребностями в развитии корпорации. На начальном этапе стратегического планирования нельзя допустить, чтобы возникли какие-либо предпосылки для возникновения кризиса в корпорации [4]. Бизнес-модель, основные возможности и стратегические инициативы должны быть взаимно соответствующими. Кроме того, собственники и высшие руководители должны достигнуть полного и определенного согласия в отношении того, в каком направлении и каким образом должна развиваться корпорация как самостоятельный хозяйствующий субъект. Без достижения такого согласия невозможно выработать такую стратегию, которая удовлетворяла бы интересам всех участников деятельности корпорации.

Поскольку концепция развития не является результатом применения систематических процедур, то она не имеет строго определенной структуры, как это имеет место в случае с корпоративной стратегией или стратегическим планом хозяйственного центра. В содержательном отношении можно назвать следующие ключевые разделы концепции развития корпорации:

1. Предпосылки создания – это внешние и внутренние причины, обуславливающие необходимость разработки новой стратегии развития корпорации. К внешним причинам могут относиться нарастание кризисных явлений в экономике или, напротив, высокий темп экономического роста, появление новых рынков (отраслей), быстрый рост (спад) цен на первичные ресурсы.
2. Основные возможности – это совокупность особых умений и знаний, которыми обладает организация или индивидум, способствующих выполнению одного или нескольких критически важных бизнес-процессов так, как никто другой, что дает возможность вести успешную конкурентную борьбу длительное время. Основные возможности делятся на две категории: возможности проницательности и предвидения и возможности передовой линии [16].
3. Стратегические инициативы – это намерения собственников и высшего руководства относительно ключевой идеи и модели хозяйственной деятельности, миссии и видения будущего, генеральной цели, стратегических целей и задач. В терминах стратегических инициатив собственники и руководители выражают свои намерения, пожелания и требования к будущему состоянию организации. От их лица исходит выражение того, чем должна или не должна заниматься корпорация, в каком направлении она будет развиваться.
4. Ожидания участников деятельности – это устремления и интересы участников деятельности корпорации. Они могут быть созвучными стратегическим инициативам высшего руководства и собственников, но чаще всего дополняют их. Участники деятельности корпорации, как правило, стремятся получить отсутствующие у них ресурсы и возможности, в частности финансирование научных исследований и образовательных программ, управление рисками, создание входных барьеров для новых конкурентов и т.п.
5. Исходные условия – перечень установок и ограничений в отношении стратегии развития, влияющих на анализ возможностей развития и выбор стратегических альтернатив. К ним, в частности, относятся требование о нижнем

пределе показателей рентабельности, ограничения на ключевые параметры инвестиционных проектов, минимальный размер выплат в адрес собственников, система премирования высшего руководства, требования надзорных и регулирующих органов, особенности деловых отношений с ключевыми клиентами.

Стратегия развития корпорации. Работа А. Чандлера [16] не была первой по вопросам стратегии развития. В конце 1950-х гг. уже были такие публикации. Однако А. Чандлер первым связал воедино стратегию и организацию деятельности компании. Заметим, что стратегия в его понимании все же следовала за структурой, хотя он утверждал обратное. Рассуждая о стратегиях, он указывал, что для решения деловых задач нужны перемены в организационном построении, которые делают возможной реализацию долгосрочных целей. Увеличение объема продаж, по его мнению, требует создания новых административных офисов, географическая экспансия – регионально-ориентированную структуру [16, с. 14]. Сам А. Чандлер рассматривал только два варианта стратегии: стратегию вертикальной интеграции и стратегию диверсификации, которые сейчас получили бы название стратегий организационного развития.

Проблема содержательного наполнения стратегии была отчасти решена И. Ансоффом в 1965 г. [14]. Стало очевидным, что стратегия не относится, собственно, к организационному развитию; главными являются рынок и перспективы развития компании. Стратегия стала корпоративной, поскольку относилась к высшему уровню управления. Благодаря И. Ансоффу появился подход «стратегия как планирование», согласно которому стратегии могут разрабатываться через плановую процедуру. Произошло соединение двух концептуальных подходов: стратегического планирования как парадигмы управления корпорацией и корпоративной стратегии как совокупности долгосрочных целей и распределения ресурсов для их выполнения.

В 1971 г. вышла в свет еще одна основополагающая работа «Концепция корпоративной стратегии» К. Эндрюса [13]. Он дал определение, ставшее впоследствии классическим: «Корпоративная стратегия – это модель принятия решений, с помощью которой компания определяет стратегические цели и задачи, вырабатывает политику и планы достижения этих целей, определяет сферы хозяйственной деятельности, целевую организационную структуру, а также сущность экономической и некоммерческой выгоды, которую получают акционеры, потребители и местное сообщество». Взгляд на корпоративную стратегию стал вполне определенным; были выделены три типа стратегий: корпоративные (на уровне корпорации), деловые (на уровне СХЦ) и функциональные. Однако проблема содержательного наполнения стратегии осталась: появившиеся в 1960–1970 гг. методы портфельного анализа вскоре показали свою ограниченную ценность. А компоненты стратегии, как показали исследования, формировались вплоть до начала 1990-х гг. Надо отметить, что интерес к теоретическим и практическим вопросам разработки стратегии до сих пор является весьма и весьма высоким [27].

Следует обратить внимание, что содержательное наполнение стратегии развития как документа представляет собой важный и, как оказалось, не до конца разрешенный вопрос. Например, Г.Б. Клейнер [1] рассмотрел множество аспектов, связанных со стратегией предприятия, однако не уделил внимания ее структуре и содержанию. Вообще, данная работа заслуживает большой критики по многим теоретическим и методологическим вопросам, затронутым в ней.

Стратегия развития корпорации – следующий шаг в конкретизации стратегических инициатив участников деятельности корпорации и определения способов их практической реализации. В стратегии развития уже четко указывается, что именно надо достичь в заданном промежутке времени. Кроме того, стратегия опирается на портфель проектов, реализуемых от имени корпорации.

Существуют принципиальные различия между концепцией развития и стратегией развития корпорации. Во-первых, стратегия развития определяет миссию, видение будущего, генеральную цель и стратегические цели и задачи корпорации как единого целого. Указанные аспекты определяются на основании результатов стратегического анализа, с одной стороны, и положений концепции развития, с другой. Во-вторых, стратегия развития выступает основой для формирования заданий на разработку планов стратегическими центрами. Цели и задачи, описанные в стратегии, реализуются посредством стратегического планирования в хозяйственных подразделениях корпорации. В-третьих, стратегия подразумевает развитие всей корпорации, но не в общих чертах, а уже в терминах конкретных проектов, которые могут касаться организационных изменений, слияний и поглощений, продажи части бизнеса, выхода на рынок акционерного капитала и т.д.

Как документ стратегия развития состоит, как правило, из следующих разделов (каждый из них относится к корпорации в целом):

1. Основные предпосылки и факторы актуальности. Почему разрабатывается стратегия? Каковы исходные предпосылки ее разработки? Почему актуальна стратегия развития корпорации?
2. Анализ и прогноз внешней среды. Каковы внешние факторы, влияющие на деятельность корпорации? Какие существуют тенденции изменения внешней среды? Каковы внешние условия развития корпорации?
3. Анализ внутренней среды. Какие результаты деятельности корпорации сложились в отчетном периоде?

Какими активами располагает корпорация? Какие проблемы и риски существуют?

4. Миссия и видение будущего корпорации. Каково предназначение корпорации? Какова ее стратегическая позиция сейчас и в будущем? Каким видится ее будущее? На чем необходимо сосредоточить усилия?
5. Генеральная цель, стратегические цели и задачи корпорации, критические факторы успеха. В чем состоит генеральная цель развития корпорации в заданном промежутке времени? Как она достигается в терминах стратегических целей и задач? Что является важным при выполнении каждой стратегической цели?
6. Ключевые направления и приоритеты развития. Каким портфелем стратегических хозяйственных сфер будет управлять корпорация? Каковы степень и характер усилий по развитию каждой хозяйственной сферы? В чем заключаются приоритеты развития корпорации в целом?
7. Ключевые показатели деятельности. Каким образом будет оцениваться достижение каждой стратегической цели или задачи? К каким результатам придет деятельность корпорации в целом и ее важнейших подразделений? Как оценивать выполнение стратегии?
8. Портфель корпоративных проектов. Какие проекты необходимо реализовать для исполнения стратегии развития корпорации?

Стратегический план СХЦ. Вопросы построения системы плановой документации в процессе стратегического планирования стали актуальными сразу после распространения этой концепции в практике управления корпорациями. В частности, этот вопрос рассматривают У. Кинг и Д. Клиланд [23], П. Лоранж и Р. Вансил [24]. Однако подход данных исследователей требует существенной доработки к современным условиям, в которых компании ведут операции.

Стратегический план разрабатывается для каждого стратегического хозяйственного центра, ведущего операции в заданной стратегической хозяйственной сфере, и в рыночных терминах конкретизирует стратегические цели и задачи, взятые из корпоративной стратегии. Он существенно отличается от стратегии развития корпорации. Во-первых, он разрабатывается для конкретной, заранее определенной хозяйственной сферы. Он в полной мере выражает сущность ведения операций в данной сфере и определяет рыночные цели и задачи развития. Положения стратегического плана основываются на результатах детального анализа внешней и внутренней среды, но не корпорации как хозяйствующего субъекта, а стратегического хозяйственного центра. Во-вторых, стратегический план опирается на корпоративную бизнес-модель, учитывает все аспекты, связанные с организацией деятельности, способами управления, требованиями собственников, принципами формирования и распределения инвестиционных ресурсов. В-третьих, стратегический план, по существу, раскрывает механизм реализации стратегических целей и задач корпорации, за которые несет ответственность руководство данного подразделения. В этом отношении можно сказать, что концепция развития представляет собой идейно-логическую модель ведения бизнеса, стратегия развития определяет архитектуру бизнеса и направления его развития, а стратегический план попросту выступает программно-целевым механизмом исполнения корпоративных целей и задач. В-четвертых, стратегический план предметно, содержательно и определенно выражает сложившуюся ситуацию в данной хозяйственной сфере, на этом основании определяет цели и задачи, а затем детально описывает проекты, программы и мероприятия, необходимые для их претворения в жизнь. Конкретность, содержательность и точность стратегического плана существенно отличают его от корпоративной стратегии развития.

Стратегический план состоит из следующих разделов, содержание которых относится к стратегическому хозяйственному центру как юридически обособленной компании. Рассмотрим содержание каждого раздела.

1. Основные предпосылки и факторы актуальности. Почему разрабатывается стратегический план? Каковы исходные предпосылки его разработки? Почему актуален план? В данном разделе приводится история создания компании, ее собственники (акционеры), сферы деятельности, основные заказчики, организационная структура, основные технико-экономические показатели; внутренние факторы, такие, как необходимость улучшения качества товаров и услуг, реализация корпоративной стратегии, изменение запросов потребителей; внешние факторы, такие, как обострение конкуренции, снижение прибыльности операций, изменение тенденций в отрасли и другие.
2. Анализ и прогноз внешней среды. Каковы ключевые факторы внешней среды, каковы их характер и влияние? Какие существуют тенденции изменения внешнего окружения? Как складывается конкуренция на рынке? Какой будет сфера деятельности в будущем? В этом разделе описываются целевые группы клиентов и целевые группы товаров, анализ ситуации на рынке, ключевые аспекты стратегий компаний-заказчиков, ключевые аспекты стратегий конкурентов, анализ конкурентной среды на рынке, анализ и прогноз изменения спроса и предложения на рынках сбыта, оценка конкурентных преимуществ, прогноз развития отрасли, прогноз изменения показателей сценарных условий.

3. Анализ внутренней среды «как есть». Какие результаты деятельности сформировались в предыдущий период? Какими активами располагает компания? Какие проблемы и риски существуют? В данном разделе дается характеристика основным проблемам и возможности развития компании. В нем описываются анализ динамики основных технико-экономических показателей по сферам деятельности, оценка производственного потенциала по сферам деятельности, оценка имущественного комплекса, оценка системы управления, основные проблемы финансово-экономической, сбытовой, снабженческой, производственно-технологической деятельности компании, риски ведения бизнеса.
4. Анализ сильных и слабых сторон, проблем и возможностей. Какие сильные и слабые стороны имеет компания? Какие возможности развития следует использовать? В разделе излагаются результаты SWOT-анализа и оценки стратегических возможностей развития. На основе анализа внешней и внутренней среды, оценки проблем и возможностей развития формулируются миссия и генеральная цель, стратегические цели и задачи.
5. Миссия, генеральная цель, стратегические цели и задачи. В данном разделе описываются предназначение стратегического хозяйственного центра, его роль и вклад в дела корпорации, а также генеральная цель, стратегические цели и задачи. Миссия определяет сферу деятельности компании, ее уникальность, отличительные конкурентные свойства. Миссия также определяет масштаб бизнеса и стратегическое положение компании. Генеральная цель – состояние, к которому стремится СХЦ в заданном периоде времени. Стратегические цели должны отражать наиболее важные аспекты генеральной цели.
6. Описание ситуации «как должно быть». Что мы должны достигнуть за планируемый период времени? Данный раздел, в частности, описывает ключевые направления, идеологию и приоритеты развития, целевую организационную структуру, освоение новых товаров и услуг, расширение рынков сбыта, развитие материально-технической базы производства, НИОКР, внедрение и освоение новых технологий, развитие системы управления.
7. Ключевые показатели деятельности. По каким показателям мы будем оценивать достижение поставленных стратегических целей и задач? В этом разделе нужно определить набор ключевых показателей, по которым будет оцениваться прогресс в выполнении стратегических целей и стратегического плана в целом. Система ключевых показателей деятельности должна давать полное и непротиворечивое представление об итогах реализации стратегического плана.
8. Портфель проектов. Какие проекты необходимо реализовать для достижения желаемого состояния? В данном разделе не обязательно подробно описывать каждый проект. Нужно привести ожидаемые или проектируемые параметры проектов. При реализации стратегического плана каждый проект будет заново прорабатываться. Поэтому в процессе стратегического планирования нет необходимости детально разрабатывать проекты.
9. Планы реализации стратегических целей. Какие мероприятия мы будем осуществлять в будущем? Планы должны содержать мероприятия, направленные на развитие материально-технической базы производства, повышение эффективности, оптимизацию затрат, увеличение производительности труда, внедрение новых товаров и услуг, привлечение новых заказчиков и выход на новые рынки сбыта или развитие информационных технологий.
- Требования к системе плановой документации. Система плановой документации должна соответствовать ряду требований.
- Целенаправленность. Все разделы стратегического плана должны быть пронизаны духом всеобщей устремленности и целенаправленности, все руководители и ответственные работники в процессе разработки и реализации стратегического плана должны говорить общим для всех языком целей и задач.
- Системность и целостность. Стратегический план должен давать определенное, полное и непротиворечивое представление о текущем и прогнозируемом состоянии внешней и внутренней сред организации, о целях и задачах развития и мероприятиях по их достижению.
- Актуальность и эффективность. Стратегический план должен быть реалистичным, выполнимым. Он должен быть ориентирован на достижение новых эффектов, например дополнительного дохода от слияний и поглощений, рост прибыльности от реорганизации дочерних структур и т.п.
- Мотивация и ответственность. Руководители и специалисты должны быть заинтересованы, мотивированы на положительные результаты процесса разработки и реализации стратегического плана.

Список литературы:

1. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 568 с.

2. Коложвари Ю.Б. Стратегическое планирование деятельности корпорации: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. Иркутск, 2002. 194 с.
3. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. 288 с.
4. Магданов П.В. Источники и факторы кризисного состояния в корпорации // Вестник Оренбургского государственного университета. №4 (110). 2010.С. 93-98.
5. Магданов П.В. Модель хозяйственной деятельности корпоративного образования // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сб. научн. ст. / Перм. ун-т. Пермь, 2009. С. 78-94.
6. Магданов П.В. Стратегическая логика // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». Выпуск 3 (6). Пермь: Пермский государственный университет. 2010. С. 84-95.
7. Платонов С.А. Управление конкурентоспособностью строительной корпорации на основе стратегического планирования: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2009. 161 с.
8. Сафонкин А.В. Формирование системы стратегического планирования на предприятии корпоративного типа: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. Саранск, 2004, 198 с.
9. Семенов А.Л. Стратегическое планирование в западноевропейских промышленных компаниях: автореферат дисс. доктора экон. наук: 08.00.14. Москва, 1992. 40 с.
10. Семенов А.Л. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях / Научно-аналит. обзор. М.: АН СССР, 1986. 80 с.
11. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М.: Наука, 1990. 200 с.
12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
13. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971. 132 p.
14. Ansoff H.I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York, NY, 1965. 241 p.
15. Beerel A. Leadership through Strategic Planning. Thomson Publishing Inc., 1998. 285 p.
16. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
17. Coyne K., Hall S., Clifford P. Is Your Core Competence a Mirage? The McKinsey Quarterly, 1997, №1. P. 40-54.
18. Dooris M.J., Kelley J.M. and Trainer J.F. Successful Strategic Planning. Wiley Periodicals, Inc, 2004. 141 p.
19. Fogg C.D. Implementing Your Strategic Plan. How to Turn «Intent» Into Effective Action for Sustainable Change. BookSurge LLC, 2006. 433 p.
20. Fogg C.D. Team-Based Strategic Planning. A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. 2010. 337 p.
21. Goodstein L., Nolan T. and Pfeiffer J.W. Applied Strategic Planning. McGraw Hill. Inc. 1993. 379 p.
22. Grunig R. and Kuhn R. Process-Based Strategic Planning. Springer, 2006. 381 p.
23. King W.R. and Cleland D.J. Strategic Planning and Policy, New York, NY. – 1976.
24. Lorange P.I. and Vancil R.F. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977. 364 p.
25. Reading C. Strategic Business Planning. A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage. Kogan Page Ltd, 2002. 376 p.
26. Steiner G. Strategic Planning. Free Press, New York, 1979. 383 p.
27. Tovstiga G. Strategy in Practice: a Practitioner's Guide to Strategic Thinking. John Wiley & Sons Ltd., 2010. 163 p.