

УДК 338.984

**ФАКТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ****Лящук А.В.***ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,  
Санкт-Петербург, e-mail: a050891@yandex.ru*

В условиях высокой конкуренции и общей неопределенности внешней среды крайне высокое значение для предприятий имеет стратегическое планирование. Понимание своих перспектив, а также четкое представление долгосрочных целей позволяет предприятию привнести некоторое постоянство в общее пространство непрерывных перемен и изменений. Стратегическое планирование по своей сути представляет собой мост, который соединяет в единое целое известное прошлое предприятия, имеющееся настоящее и неопределенное будущее, которое именно благодаря стратегическому планированию становится чуть менее неопределенным. Процесс стратегического планирования на предприятии основывается на фундаменте прошлого организации, которое представляется в виде накопленного опыта, знаний своей сферы деятельности, положения предприятия в отрасли и т.д. Формирование стратегического плана и его реализация осуществляется при помощи имеющихся в настоящем у предприятия разнообразных ресурсов, результат же, в свою очередь, всегда будет приходить в далеком будущем. И на протяжении всей длительности цикла стратегического планирования, от момента начала формирования до получения конечных результатов, весь процесс будет находиться под воздействием огромного количества различных факторов. В данном контексте необходимо рассмотреть эти факторы, определить природу их возникновения, а также направление их влияния на тот или иной этап стратегического планирования на предприятии. Понимание природы данных факторов позволяет осуществлять стратегическое планирование на предприятии наиболее эффективно и позволяет добиваться намеченных целей в долгосрочной перспективе, несмотря на все многообразие внешних неопределенностей. В статье представлена совокупность различных факторов, оказывающих значительное влияние на процесс стратегического планирования на предприятии. Рассматривается краткая характеристика этих факторов и подчеркивается необходимость их учета при стратегическом планировании. Все рассматриваемые факторы классифицируются по месту их возникновения и объединяются в единую систему.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, внешняя дальняя среда предприятия, внешняя ближняя среда предприятия, внутренняя среда предприятия

**FACTORS OF STRATEGIC PLANNING AT THE ENTERPRISE****Lyaschuk A.V.***Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, e-mail: a050891@yandex.ru*

In conditions of high competition and the overall uncertainty of the external environment strategic planning is extremely high value for enterprises. Understanding of its prospects and a clear view of long-term goals, allows the enterprise to bring some constancy in the total space of the continuous changes and modifications. Strategic planning, at its essence, is a bridge that connects in a single whole known past of the enterprise, the existing present and an uncertain future, thanks to strategic planning the future becomes a little less uncertain. The strategic planning process at the enterprise rests on the foundation of the past of the organization, which is in the form of experience, knowledge its scope of activities, the provisions of the enterprise in the industry, etc. The formation of the strategic plan and its implementation is carried out using the enterprise's diverse resources, the result in turn, will always come in the distant future. And throughout the duration of the strategic planning cycle from the beginning of formation to obtain the final results, the whole process will be under the influence of a huge number of different factors. In this context, it is necessary to consider these factors to determine the nature of their occurrence, as well as the direction of their influence on one or another stage of strategic planning at the enterprise. An understanding of the nature of these factors allows to carry out strategic planning for the enterprise the most effective and allows to achieve the planned objectives in the long term, despite the many external uncertainties. The article presents the combination of the various factors that have a significant impact on the strategic planning process at the enterprise. Examines a brief description of these factors and stresses the necessity to consider them in strategic planning. All the considered factors are classified according to their place of origin and combined in a common system.

**Keywords:** strategic planning, environmental factors, the factors of the internal environment, the external long-range enterprise environment, the near external environment, internal environment of the enterprise

Стратегическое планирование на предприятии всегда тесно связано с различными факторами внешней и внутренней среды предприятия, которые в полной мере характеризуют все возможности и перспективы его развития. Для наиболее полного раскрытия всего потенциала предприятия, а также максимальной реализации всех открывающихся перспектив необходимо очень внимательно изучать всю совокуп-

ность этих факторов. Стратегическое планирование должно обеспечивать желаемый уровень развития предприятия в долгосрочной перспективе, и само по себе является крайне сложным и трудоемким процессом, который во многом и будет определять будущее всей организации.

Значимость стратегического планирования очень высока, как и ответственность, которая лежит на менеджерах, осуществ-

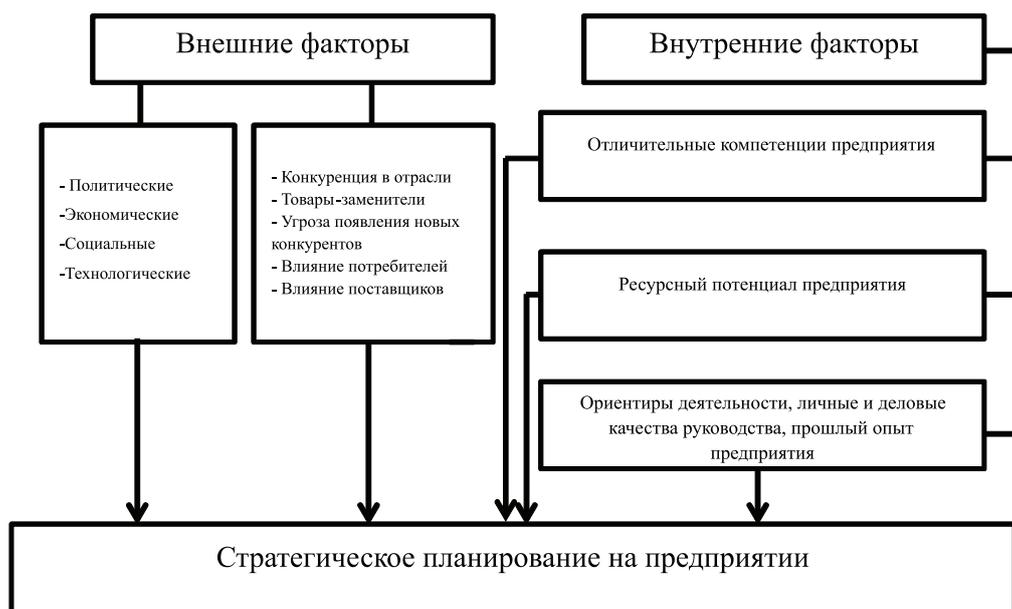
влияющих это планирование. На процесс стратегического планирования оказывает влияние огромное количество самых разнообразных факторов, и влияние это носит вполне конкретный, свойственный только этому фактору характер. Отдельные факторы или определенные их комбинации могут оказывать настолько значительное влияние, что это может привести к значительному изменению взглядов менеджеров на перспективы развития всей организации, что неизменно будет вести к пересмотру ее стратегии. Именно поэтому и необходимо очень внимательно и детально рассматривать все многообразие этих факторов, и постараться оценить их текущее состояние и перспективы изменения максимально достоверно.

Целью настоящей статьи является исследование факторов как внутреннего, так и внешнего характера, оказывающих постоянное и наибольшее влияние на процесс стратегического планирования на предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы ведущих ученых-экономистов в области стратегического управления и стратегического планирования, рассматривающих как опыт российских предприятий, так и опыт предприятий зарубежных стран. В процессе исследования использовались такие методы познания, как системно-аналитический метод, методы классификации и методы группировки.

Итак, в общем плане всю совокупность факторов, определяющих стратегическое планирование можно разделить на внешние

факторы и внутренние факторы (рисунок). Внешние факторы будут в значительной степени определяться факторами внешней среды, которую, в свою очередь, можно разделить на дальнюю окружающую среду и ближнюю конкурентную среду. Внутренние факторы будут представлять собой совокупность факторов внутренней среды предприятия, включающих его ориентиры деятельности, такие как миссия, цели и задачи, ресурсный потенциал предприятия, его отличительные компетенции, а также личные и деловые качества руководства и прошлый опыт, накопленный предприятием. Факторы внешней и внутренней среды носят постоянно изменяющийся характер, и влияние этих изменений тоже должно учитываться при стратегическом планировании [1]. Для постоянного контроля текущего состояния данных факторов предприятиям необходимо проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, который по своей сути представляет собой предплановый этап стратегического планирования на предприятии. Основной целью такого стратегического анализа будет выявление наиболее существенных факторов обеих сред, которые способны оказать существенное влияние на все предприятие и несут в себе как потенциальные угрозы, так и реальные возможности, т.е. должна быть создана определенная информационная база планирования. Эти факторы должны быть в обязательном порядке положены в основу процесса стратегического планирования на предприятии.



*Факторы, влияющие на стратегическое планирование на предприятии*

Внешняя и внутренняя среды совершенно различны у разных предприятий, хотя определенные общие элементы они и имеют. Например, внешняя дальняя среда у предприятий, осуществляющих свою деятельность в одном и том же географическом регионе и в одной и той же отрасли, будет практически идентичной. Данная среда создает для предприятий значительную неопределенность и состоит из огромного числа переменных, объединенных в сложную совокупность динамических факторов среды. Каждый фактор такой среды имеет разную степень постоянства и частоту изменения, и в разных странах они изменяются по-разному. Каждое конкретное предприятие будет оценивать эти факторы по-своему и на основе этой оценки формировать свой список факторов и их приоритетности для организации.

Обычно во внешней дальней окружающей среде выделяют следующие, общие для всех организаций, составляющие: политическую, экономическую, социальную и технологическую составляющие [2]. Данные составляющие и будут представлять собой основные факторы внешней дальней окружающей среды, оказывающие существенное влияние на стратегическое планирование на предприятии. Каждый фактор является некой совокупностью элементов, и каждое конкретное предприятие определяет свою совокупность, наиболее значимых для него, элементов, в зависимости от особенностей самого предприятия. Предприятиям необходимо оценивать данные факторы не только в настоящий момент, но и строить долгосрочные прогнозы по изменению этих факторов в будущем, с оценкой их будущего влияния на всю организацию, как в совокупности, так и по отдельности.

Каждый компонент внешней дальней окружающей среды имеет высокую важность при стратегическом планировании на предприятии. Политическая составляющая, которая характеризуется политической стабильностью внутри государства, в котором осуществляет свою деятельность предприятие, будет иметь большое значение для прогнозируемого и устойчивого развития организации. Хорошее представление о политической среде позволяет предприятию значительно снизить риски в рамках принятия стратегических решений. Детальный анализ политической среды позволяет оценить и понять направления формирования политики государства и тенденции к ее изменению в различных областях и, прежде всего, в тех областях, которые непосредственно касаются хозяйственной деятельности организации. Кроме того, необ-

ходимо постоянно отслеживать изменения в нормативно-правовой базе, регулирующей экономическую деятельность, а также оценивать перспективы появления различных законодательных инициатив, в той или иной степени касающихся деятельности предприятия.

Экономический компонент дальней внешней среды представляется большой экономической средой предприятия. Понятно, что для успешного функционирования любого предприятия значение экономической среды будет очевидным и огромным, и иметь представление о ней необходимо для стратегического планирования на предприятии. Представление об экономической среде основывается на ее анализе и включает в себя не только текущие макроэкономические показатели, такие как уровень инфляции, занятости, ВВП, ВНП и т.д., но и прогноз их изменения и влияния на организацию. Также важной задачей экономического анализа является задача определения стадии экономического цикла, на которой находятся национальная экономика и отдельные ее отрасли, а также прогноз перехода на следующую стадию. Потенциальный успех предприятия будет во многом зависеть от точности определения различных параметров экономической среды, а также от прогноза их дальнейших изменений. И на основе анализа экономической среды будет сформулирована соответствующая составляющая общей стратегии предприятия.

Социокультурные факторы внешней среды предприятия, объединенные в его социальной среде, также оказывают существенное влияние на эффективность стратегического планирования и, как следствие, на стратегическое развитие предприятия. Для оценки социальной среды предприятие должно проводить ее детальный анализ, в котором уделяется внимание всем необходимым показателям социокультурного характера, таким как демографические показатели населения, уровень доходов населения и его распределение по доходам, уровень образования, национальные традиции и обычаи и т.д. Стоит отметить, что далеко не все показатели социокультурной среды поддаются количественному измерению. К примеру, нельзя количественно оценить традиции и обычаи того или иного региона, хотя этот показатель может оказывать существенное влияние на предприятие и должен обязательно учитываться при стратегическом планировании.

Также существенное влияние на стратегическое планирование на предприятии оказывает технологическая составляющая внешней окружающей среды. На основе

анализа технологической среды можно сделать выводы сразу о нескольких аспектах развития предприятия, таких как стратегия предприятия в области НИОКР, прогноз развития научных разработок в интересующих областях и сопоставление технологических и научных возможностей предприятия с возможностями конкурентов. Также существенное значение при анализе технологической среды будут иметь такие характеристики, как расходы государства на науку и НИОКР, государственные приоритеты при расходах на науку, государственная политика в области науки и т.д.

Данные, которые предприятие получает в ходе анализа составляющих внешнюю дальнюю среду компонентов, а также различные прогнозы, построенные на этих данных, позволяют предприятию осуществлять эффективное стратегическое планирование и в нестабильных условиях рыночной экономики дают возможность организации подготовиться к прогнозируемым изменениям внешней среды и использовать их с максимальной для себя выгодой.

Внешняя дальняя среда, по сути, является общей для всех предприятий, которые осуществляют свою хозяйственную деятельность в одном географическом регионе, но кроме нее во внешнюю среду организации входит и ближняя конкурентная среда, которая в значительной степени у каждой организации специфическая. Данная среда представляет собой рыночное окружение предприятия, в которой осуществляются взаимодействия между всеми заинтересованными лицами, которые так или иначе задействованы в его хозяйственной деятельности. И очевидно, что внешняя конкурентная среда также будет оказывать существенное влияние на процесс стратегического планирования на предприятии. И основные факторы этой среды, влияющие на стратегическое планирование, хорошо описаны М. Портером [3]:

1. Уровень конкуренции в отрасли.
2. Влияние покупателей.
3. Влияние поставщиков.
4. Возможность появления новых конкурентов.
5. Возможность появления товаров-заменителей.

Уровень конкуренции в отрасли является базовым фактором внешней конкурентной среды при осуществлении стратегического планирования на предприятии. Этот уровень характеризуется той борьбой, которую ведут между собой организации отрасли, и каждая организация стремится к более выгодному положению и готова использовать для этого все имеющиеся в своем рас-

поряжении средства. Предприятия обычно достаточно устойчивы к текущему уровню конкуренции в отрасли, они хорошо знают свое место в отрасли и своих конкурентов. Интенсивность конкуренции в различных отраслях различна и определяется большим количеством условий [3]:

1. Количество действующих конкурентов, их размерами и занимаемыми долями рынка.
  2. Темпами роста отрасли.
  3. Степенью дифференцированности продуктов предприятий отрасли.
  4. Уровнем постоянных издержек.
  5. Категорией продукции отрасли.
- К примеру, если продукция отрасли относится к категории скоропортящейся, то значительно повышаются издержки хранения запасов готовой продукции.
6. Темпами прироста объемов производственных мощностей в отрасли.
  7. Наличием барьеров выхода из отрасли.
  8. Различиями в стратегиях предприятий отрасли.

С течением времени структура и состав отраслей изменяются, меняются темпы роста и уровень прибыльности. Знания об этих условиях предприятию необходимы для успешного стратегического планирования, причем необходимо уметь еще и прогнозировать изменения этих условий, чтобы использовать их в свою пользу.

Также значительным фактором является степень влияния покупателей на предприятия отрасли. С целью снижения цен или повышения качества продукции отрасли группы покупателей оказывают на отрасль постоянное влияние. Способность покупателей оказывать это влияние будет зависеть от ряда условий [3]:

1. Масштаба закупок покупателей.
2. Уровня дифференциации и стандартности продукции отрасли.
3. Уровня себестоимости продукции отрасли в продукции, которую выпускают сами покупатели, при условии, что продукция отрасли является составной частью продукции покупателя.
4. Уровня издержек покупателя, связанных с закупкой продукции отрасли.
5. Значения качества продукции отрасли на продукцию, которую выпускает покупатель.
6. Способности продукции отрасли экономить средства покупателя.
7. Угрозы интеграции назад, которую могут осуществить покупатели, в производство продукции отрасли.
8. Информированности покупателей о структуре себестоимости продукции отрасли.

Все эти условия должны быть детальным образом рассмотрены при оценке фактора влияния покупателей и учтены при осуществлении стратегического планирования на предприятии.

Степень влияния поставщиков также необходимо учитывать при стратегическом планировании. Поставщики способны оказывать существенное давление на отрасль через увеличение цен поставляемых товаров и снижения их качества. Они способны значительным образом снизить прибыльность отрасли и увеличить издержки. Влияние поставщиков на ту или иную отрасль будет зависеть от ряда условий [3]:

1. Количества поставщиков и уровня их концентрации.
2. Степени дифференцированности и уникальности продукции поставщиков и от уровня издержек переключения.
3. Уровня конкурентного давления со стороны других продуктов.
4. Возможности поставщиков осуществить интеграцию вперед в бизнес отрасли.
5. Значимости отрасли для поставщиков.

Все эти характеристики в значительной мере помогают понять уровень влияния поставщиков на предприятия отрасли. Эта информация, безусловно, должна учитываться для достижения максимального понимания окружающей действительности в отрасли при стратегическом планировании на предприятии.

Такой фактор, как возможность появления в отрасли новых конкурентов, в обязательном порядке должен учитываться при осуществлении стратегического планирования на предприятии. С появлением новых предприятий в отрасли ситуация может измениться коренным образом, вплоть до потрясения всего рынка. С новыми предприятиями в отрасль приходят и новые ресурсы, и новые производственные мощности, уровень конкуренции и положение отдельных предприятий могут значительно измениться. Возможность появления новых конкурентов различается в зависимости от типа отрасли, ее прибыльности и наличия барьеров для входа. Портер выделяет ряд условий, которые оказывают влияние на барьеры входа, а следовательно, и на возможность появления новых конкурентов [3]:

1. Экономия за счет масштабов деятельности.
2. Дифференциация продукта.
3. Потребность в капитале.
4. Высокие постоянные издержки.
5. Доступ к каналам распределения.
6. Политика правительства.
7. Темпы роста отрасли.

Если у предприятий отрасли есть реальный потенциал для противодействия появлению новых участников отрасли, то это тоже может стать дополнительным условием, влияющим на появление новых конкурентов. Таким потенциалом могут быть наличие больших свободных денежных средств, дополнительных мощностей, хорошо отлаженных каналов распределения, потенциал для снижения цены и т.д. Вероятность появления новых конкурентов будет постоянно изменяться в зависимости от изменений условий деятельности в отрасли и должны постоянно учитываться при стратегическом планировании.

Также при стратегическом планировании необходимо учитывать и влияние такого фактора, как возможность появления товаров-заменителей. Появление товаров-заменителей будет устанавливать пределы для повышения цен в отрасли и будет существенно ограничивать потенциал отрасли. Потенциал прибыльности отрасли будет тем жестче ограничен, чем привлекательнее соотношение «цена-качество» продукта-заменителя. При планировании необходимо обращать внимание и постоянно отслеживать отрасли, которые производят потенциальные товары-заменители. Необходимо контролировать уровень конкуренции в таких отраслях, отслеживать уровень действующих там цен, а также внедрение различных разработок, способных привести к увеличению качества и росту производительности. При таких ситуациях воздействие товаров, производимых данными отраслями, на продукцию отрасли резко усилится, что может негативным образом сказаться на ситуации в отрасли в целом и положении в ней предприятия в частности. Возможность появления товаров-заменителей для различных отраслей будет различной, и при разработке стратегии необходимо уделять внимание данному фактору внешней среды в той мере, в которой это целесообразно в зависимости от типа отрасли предприятия.

Со стратегической точки зрения информация о факторах внешней среды необходима для того, чтобы максимально эффективно противостоять разнообразным внешним угрозам и использовать имеющиеся возможности, выгодно позиционировать себя на рынке, в соответствии со своими недостатками и преимуществами, адекватно оценивать свое текущее положение и возможные перспективы развития. Также данная информация позволит спланировать и осуществить различные стратегические маневры, которые позволят организации улучшить ее рыночную позицию. На осно-

ве прогнозирования изменения факторов внешней среды, а также своевременного реагирования на эти изменения, предприятие может получить существенное конкурентное преимущество за счет выбора наиболее подходящей соответствующим внешним условиям стратегии.

Кроме факторов внешней среды, на процесс стратегического планирования будет оказывать значительное влияние и совокупность ориентиров предприятия. Эти ориентиры во многом определяют будущий облик предприятия и представляют собой идеалы, цели и задачи, стоящие перед организацией [4]. Идеалы – это такие ориентиры, которые побуждают организацию к достижению некоторого состояния, которого она будет стараться достичь, но которого, по сути, никогда не достигнет. Идеалы в значительной мере имеют абстрактный характер и не имеют никакого количественного выражения. Но в то же время они должны быть понятны всем заинтересованным лицам. Идеалы организации представляются видением и миссией. Видение – это некоторая руководящая концепция или философия, которая определяет далекий будущий образ предприятия. Этот образ формируется в голове высшего руководителя или владельца предприятия и доносится до остальных руководителей. Миссия же это четко сформулированный смысл существования организации, ясно понимаемый всеми заинтересованными сторонами как внутри организации, так и за ее пределами.

Цели, в отличие от идеалов, это конкретные и определенные ориентиры деятельности предприятия. Достижение целей обязательно в полном объеме, так как только в этом случае возможен переход предприятия в запланированное состояние [5]. Цели определяют конкретные результаты деятельности, они понятны, измеряемы и достижимы. Задачи, в качестве ориентира, представляют собой определенный набор действий и мероприятий, которые необходимо предпринять для достижения поставленных целей. В отличие от идеалов и целей, постановка задач осуществляется на этапе формирования плана реализации выбранной стратегии.

Существенное влияние на стратегическое планирование будет оказывать и внутренний потенциал самого предприятия. Внутренний потенциал представляет собой большую совокупность различных элементов, и каждый из этих элементов является отдельным фактором влияния на стратегическое планирование. В общем и целом внутренний потенциал предприятия можно представить совокупностью его ресурсов

и компетенций в различных областях деятельности. Компетенции позволяют предприятию успешно конкурировать в отрасли и позволяют обеспечить ему определенные перспективы в будущем. Ценность производимого продукта, за которую готовы платить потребители, формируется именно внутри предприятия, за счет обладаемых им компетенций, и ложится в основу его конкурентного преимущества. Каждый этап хозяйственной деятельности формирует свою отдельную ценность, которая в конечном итоге будет определять общую ценность производимого продукта и будет представлять собой отдельный фактор влияния на стратегическое планирование.

Изменения в компетенциях предприятия, касающихся различных видов его деятельности, как основных, так и вспомогательных, могут оказывать существенное влияние, как на текущее положение организации, так и на его будущее. Эти изменения могут охватывать различные виды деятельности организации, включая управление, финансовое обеспечение, технологическое обеспечение, производство, маркетинг, материально-техническое обеспечение и другие [6]. Соответственно, изменения компетенций предприятия, и даже потенциально возможные и/или прогнозируемые изменения компетенций, также будут являться значительными факторами, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании.

Также важным фактором внутренней среды любого предприятия, влияющим на стратегическое планирование, будет являться его ресурсный потенциал. Ресурсный потенциал можно представить совокупностью следующих ресурсов: материальных, нематериальных и человеческих. Материальные ресурсы делятся на физические и финансовые ресурсы. Все эти составляющие ресурсного потенциала предприятия, и по отдельности, и в совокупности, могут оказывать значительное влияние на организационное стратегическое планирование и должны в обязательном порядке учитываться при разработке стратегии организации. Для этого все ресурсы предприятия должны должным образом оцениваться, причем не только в количественном, но и в качественном выражении.

Любые организационные процессы на предприятии подчинены решениям определенных людей. Наиболее значимые из них, куда входит и стратегическое планирование, подчиняются решениям высших руководителей предприятий. Таким образом, личные и деловые качества лиц принимающих решения, также будут фактором, влияющим

на стратегическое планирование. Роль руководителя и лидера очень важна, ведь на нем лежит ответственность за выбор тех видов деятельности, которыми предприятие будет заниматься и которые должны обеспечить ему устойчивую позицию на том или ином рынке. Руководитель будет определять распределение ресурсов, имеющихся у предприятия, по ключевым направлениям деятельности и от его решений, знаний, чутья и навыков будет в конечном счете зависеть успешное развитие организации и ее будущие перспективы. Его решения будут формировать фундамент стратегического планирования, они определяют само направление этого планирования в определенных руководителем областях хозяйственной деятельности. Принятие стратегических решений всегда будет требовать высочайшей дисциплины и последовательности в поиске способов по улучшению позиций предприятия в его отрасли.

Немаловажным фактором стратегического планирования на предприятии является и накопленный опыт самого предприятия [7]. Неотъемлемой и важной частью любого предприятия является его прошлый опыт. Этот опыт оказывает влияние на все направления деятельности организации, не исключая и стратегическое планирование. На основе прошлого опыта будет корректироваться принятие стратегических решений, ведь стратегическое планирование, по своей сути, это формирование плана на будущее, которое во многом основано на прошлом.

Таким образом, совокупность факторов, которые оказывают основное влияние на процесс стратегического планирования

на предприятии, представляет собой разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Стоит отметить, что факторов существует огромное множество, и отразить их абсолютно все не представляется возможным. Количество этих факторов будет значительным образом изменяться в зависимости от отрасли и типа самого предприятия. Однако наиболее значимые факторы у большинства предприятий будут примерно одинаковыми по своей изначальной природе и сути, хотя их влияние и сила будут в значительной мере варьироваться. Чем больше таких факторов будет должным образом изучено, исследовано и оценено, тем выше вероятность принятия эффективных решений при стратегическом планировании.

#### Список литературы

1. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 222 с.
2. Иванова Ю.Н. Стратегическое планирование российских трансрегиональных корпораций: монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 228 с.
3. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
4. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. – 448 с.
5. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2011. – 604 с.
6. Либерман И.А. Планирование на предприятии: учебное пособие / И.А. Либерман. – 3-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 205 с.
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 365 с.