

Мбалаи Ж.М.,
аспирант кафедры менеджмента, Владимирский государственный
Университет, г. Владимир.

Анализ инструментов разработка эффективных стратегий

В настоящее время в теории и практике управления все большее внимание стало уделяться вопросам разработки и реализации стратегии на промышленных предприятиях России. Это вызвано возрастающим интересом руководителей к поведению и развитию предприятия в условиях неопределенности внешней среды для снижения риска при принятии управленческих решений.

Но многие вопросы до сих пор не нашли однозначно решения. Это касается даже самого определения стратегии, без четкого понимания которого не возможно разработать самые стратегии.

В научной и специальной литературе стратегия рассматривается как система управления. Она является достаточно сложной и комплексной категорией, которую можно группировать по разным признакам. Данному понятию посвящали свои исследования И.Ансофф, Э.Боумен, А.Градов, П.Друкер, Г.Минцберг, А.Портер, Г.Хэмел и другие российские и зарубежные ученые. Каждый из ученых давал определение стратегии и разрабатывал ее классификацию в зависимости от его области исследования[6]. Поэтому в настоящее время существует различные определения понятия «стратегия». Под ней порой понимается и бюджетирование, и долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое рыночное управление. По П.Дукеру, «стратегия» есть способ реализации теории бизнеса (ряд представлений о том, в чем смысле бизнеса, какие цели он следует, как определяют его результаты, кто потребители, что они ценят и за что платят) в практической деятельности, цель которой – обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов; стратегия позволяет организации целенаправленно искать и использовать в своих интересах благоприятные возможности[2].

В этом определении автор не рассматривает другую сторону стратегии: обеспечить защиту организации от своей слабых сторон и не учитывать ограничения организации и в том числе учет допустимого уровня риска.

М.Портер — профессор кафедры делового администрирования *Harvard Business School*, в своей работе «Что такое стратегия», определяет стратегию как «создание уникальной и поддающейся оценке позиции, включающей целый спектр различных видов деятельности». Здесь не уточняется целенаправленность стратегии: достижение стратегических целей.

Четкие и краткие определения стратегии дают российский ученый Э. Коротков и Джон Вествуд. Первый в своей работе «Концепция менеджмента» определяет стратегию как «совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью». А Джон Вествуд в своей стороны дает иное определение этому понятию. Под стратегией он понимает общие методы, выбираемые для достижения определенных целей. Они описывают способы достижения целей в требуемом временном масштабе, но не предполагают подробного описания ежедневных действий или планов на месяц (сфера тактики).

Все эти определения можно интегрировать в следующее: Стратегия — это определение генерального пути (включающий в себя совокупность ориентиров и ограничений, общие выбранные методы, способ реализации бизнеса, и.т.д) движения для достижения желаемого результата, точнее для достижения стратегических целей. Именно это определение используется в данной работе.

В теории стратегического управления различают три уровни стратегии: первый уровень - корпоративные стратегии, относящиеся к фирме в целом; второй уровень - бизнес-стратегии, соответствующие определенному виду бизнеса предприятия; и на конец третий уровень - функциональные стратегии, определяют стратегии в области функциональные подразделения. Необходимо отметить, что бизнес-стратегии и функциональные стратегии подчиняют корпоративным стратегиям, это значит, что бизнес стратегии - это отражение корпоративных на уровне определенных видов бизнеса предприятия и соответственно функциональные стратегии отражают высшие стратегии на уровне функциональных подразделений. Поэтому целесообразно сосредоточиться к процессу разработки корпоративных стратегий.

А.Ансофф в своей книге «Стратегическое управление», выделил особенности стратегии среды них: «Процесс разработки стратегии завершается с принятием конкретных действий, продвижение по которым гарантирует компания рост и укрепление своей позиции». Рассмотрим последовательность этого процесса подробно.

Процесс определения стратегии или генеральных путей движения к долгосрочной цели, это довольно сложный процесс требующее не только много времени, но и компетентность со стороны выше руководство компании. Для оценки эффективности этого процесса следует ответить на следующие вопросы[5]:

- Является ли стратегия, внутренне совместимой с возможностями организации?
- Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
- Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?
- Согласованность ли стратегия с требованиями среды ?
- Создает ли стратегия конкурентные преимущества по отношению к конкурентам?
- Ориентирует ли стратегия на увеличение стоимости организации?

Каждый критерий требует отдельного анализа, которого в свою очередь позволит определить один из основных путей развития предприятия.

Однако в научной литературе отсутствует систематизацию методов разработки стратегии по критериям. Такой подход необходимо так как позволит высшему руководству в процессе разработки стратегии учесть все критерия и интегрирует известные инструменты, которые уже доказали свою эффективность (таб.1).

Таблица 1

Основные инструменты для разработки стратегии

Критерии	Инструменты
1. Совместимость стратегия с возможностями организации	Портфельный анализ, SWOT-анализ Матрица «продукт – рынок Зоны прибыльности
2. Учет стратегия допустимого уровня риска	При разработке и выборе инвестиционных стратегий основополагающим является фактор оптимального сочетания ожидаемой доходности инвестиций и допустимого уровня риска в пределах определенного срока инвестирования.
3. Учет стратегия внешние опасности и возможности организации	SWOT-анализ
4. Учет стратегия лучший способ применения ресурсов	бенчмаркинг

фирмы	
5. Учет требований окружающей среды	<p>Крупные предприятия, добывающая промышленность – в процессе разработки стратегии, основа может быть производство продукции с использованием натуральных ингредиентов. Либо на производство многократно используемой тары, упаковки. Либо на производство продукции, не требующей специальной утилизации, на многократную переработку используемых материалов, на использование отходов и т.д.</p>
6. Создание конкурентных преимуществ по отношению к конкурентам	<p>В научной литературе часто выделяют три условия, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считались ключевым фактором успеха. Они должны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурентами в течение длительного времени, для этого сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабостями соперника; 2. Направлять усилия, чтобы Удовлетворять потребности клиента; иными словами, удовлетворять специфические требования клиентов это обеспечивает реальные преимущества и создает сильные стороны предприятия. 3. Основываться на возможностях, специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть не только оригинальными по сравнению с конкурентами но и которые трудно или невозможно имитировать[7].
7. Направленность на увеличение стоимость организации	<p>Метод оценки стоимости компании на основе экономической добавленной стоимости</p> <p>Рыночная добавленная стоимость (MVA)</p>

В ходе анализа по данному методу, каждый критерии осваивают определенное количество баллов. Допустим общее количество баллов равно сто. Тогда в зависимости от основной деятельности предприятия и ожида-

ний заинтересованных лиц определяют вес каждого критерия. Как известно в настоящее время деятельность крупных предприятий считают эффективнее если экономический эффект сопровождается и социальным и экологическим эффектами. Для таких предприятий критерий «учет требований окружающей среды» получает приличный вес. Для предприятий, которых корректируют на фондовом рынке и которых заинтересованных на повышение цены акции, критерии «увеличение стоимости организации» получает наивысшее количество баллов и.т.д. Для освоения баллов можно также использовать экспертные оценки.

Таким образом, определяют стратегии по каждому критерию. Количество путей развития для каждого критерия прямо зависит от веса этого критерия (таб. 2).

Таблица 2

Анализ процесса разработки стратегии

Критерии	Вес (условные даны)	Конечны результаты
1. Совместимость стратегия с возможностями организации	15	Основные пути развития организации и соответствующие зада-
2. Учет стратегия допустимого уровня риска	10	
3. Учет стратегия внешние опасности и возможности организации	10	Основные пути развития организации и соответствующие задачи
4. Учет стратегия лучший способ применения ресурсов фирмы	10	
5. Учет требований окружающей среды	5	
6. Создание конкурентных преимуществ по отношению к конкурентам	10	
7. Направленность на увеличение стоимость организации	40	

Как известно на основе стратегии разрабатывают ключевые показатели эффективности (КПЭ). В соответствии с результатами анализа в нашем примере 40 % от КПЭ будут направлены на увеличение стоимости предприятия. Этот подход обеспечивает единству целей, стратегии (которые разрабатывают на основе стратегических целей), КПЭ, тактика и системы оценки конечных результатов.

Этот подход можно использовать при разработке стратегии крупных и средних предприятий. Его основные преимущества: простота и способен обеспечить единство системы управления (разработка долгосрочных целей и стратегии, процесс планирования, мониторинга и контроля).

Процесс разработки стратегии можно также представить в зависимости от выполненного анализа. Каждый этап анализа реализуют с помощью высших указанных инструментов. Весь процесс разработки стратегии, и соответствующие инструменты представлен в таб.3

Таблица 3

Разработка стратегии

Наименование анализа	Назначение	Инструмент
<i>Анализ внешней среды</i>	Он определяет основные политические, экономические, социальные и технологические факторы, действующие на организацию извне и способные оказать влияние на ближайшие и долгосрочные планы организации	SWOT-анализ Исследование внешней конъюнктуры, опросы
<i>Анализ имеющихся ресурсов и возможностей</i>	Данный тип анализа не только определяет, какие ресурсы организации являются ключевыми в реализации стратегии, но и устанавливает возможности организации в плане адекватного использования данных ресурсов, Для определения жизнеспособности существующих ресурсов и их сравнения с ресурсами конкурентов.	SWOT-анализ бенчмаркинг портфельный анализ.
<i>Анализ групп влияния</i>	У каждой из групп влияния существуют свои особые ожидания, которые могут оказать воздействие на область и направление деятельности организации. Данный тип анализа позволяет определить суть этих ожиданий.	карта ключевых групп влияния, Призма эффективности
Анализ источни-	Понимание различных моделей формирова-	Зоны при-

ков получения прибыли	ния прибыльности, то есть поиск ответов на следующие вопросы: каким образом мы можем получить прибыль в нашей отрасли? Как мы должны выстроить свой бизнес, чтобы он приносил прибыль? и.т.д[8]	быльности Анализ безубыточности
Анализ направлений развития	определить вариантов достижения поставленных целей	Традиционная матрица «ПРОДУКТ-РЫНОК», Портфельный анализ.
Анализ стоимости компании	Определение рыночной стоимости компании Определение желаемого уровня стоимости компании в будущее	Метод оценки стоимости компании на основе экономической добавленной стоимости Рыночная добавленная стоимость (MVA)

После анализа и в зависимости от финансового состояния предприятия определяют[3]: - стратегия выживания; - стратегия стабилизации; - стратегия развития (роста). Стратегия выживания используется в условиях экономического кризиса, этой стратегии придерживаются тогда, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивые тенденции к ухудшению. Стратегия стабилизации (стратегия ограниченного роста) используется в условиях стабильных объемов продаж, а также, когда руководство удовлетворено в целом положением предприятия. Стратегия развития (роста) выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности производства ".

Процесс разработки стратегии завершается, как было уже отмечено с определением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации на рынке.

Литература

1. Оценка эффективности бизнеса/Под. ред. Маршал В. Мейр; {Пер. с англ. А.О. Корсунский}. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с. – ISBN 5-94696-054-7
2. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни/Под ред. Майкл Ковени, Денис Генстер, Брайан Хартлен, Дейв Книт. Пер. с англ. – М. : Альпина бизнес, 232 с. – ISBN 5-9614-0100-6
3. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В. С. Ефремов. - М.: Финпресс, 1998. - 192с. - ISBN 5-8001-0014-4
4. Самостроевко Г.М. Маркетинг стратегии развития / Г.М.Самостроевко // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. - №1.
Электрон. дан. – Режим доступа :
<http://brocgaus.ru/index.htm>. – Загл. с экрана
5. Электрон. дан. Режим доступ с экрана: <http://www.osnovi-market.ru/>
6. Электрон. дан. Режим доступ с экрана: <http://www.wikiznanie.ru/>
7. Электрон. дан. Режим доступ с экрана http://www.4p.ru/main/theory/3189/?phrase_id=107944
8. Slywotzky, David Morrison, Ted Moser, Kevin Mundt, and James Quella, Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business(New York: Random House, 1999)

Мбалаи Ж.М.,
аспирант кафедры менеджмента, Владимирский государственный
Университет, г. Владимир.

Анализ инструментов разработки эффективных стратегий

В настоящее время в теории и практике управления все большее внимание стало уделяться вопросам разработки и реализации стратегии на промышленных предприятиях России. Это вызвано возрастающим интересом руководителей к поведению и развитию предприятия в условиях неопределенности внешней среды для снижения риска при принятии управленческих решений.

Но многие вопросы до сих пор не нашли однозначно решения. Это касается даже самого определения стратегии, без четкого понимания которого не возможно разработать самые стратегии.

В научной и специальной литературе стратегия рассматривается как система управления. Она является достаточно сложной и комплексной категорией, которую можно группировать по разным признакам. Данному понятию посвящали свои исследования И.Ансофф, Э.Боумен, А.Градов, П.Друкер, Г.Минцберг, А.Портер, Г.Хэмел и другие российские и зарубежные ученые. Каждый из ученых давал определение стратегии и разрабатывал ее классификацию в зависимости от его области исследования[6]. Поэтому в настоящее время существует различные определения понятия «стратегия». Под ней порой понимается и бюджетирование, и долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое рыночное управление. По П.Дукеру, «стратегия» есть способ реализации теории бизнеса (ряд представлений о том, в чем смысле бизнеса, какие цели он следует, как определяют его результаты, кто потребители, что они ценят и за что платят) в практической деятельности, цель которой – обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов; стратегия позволяет организации целенаправленно искать и использовать в своих интересах благоприятные возможности[2].

В этом определении автор не рассматривает другую сторону стратегии: обеспечить защиту организации от своей слабых сторон и не учитывать ограничения организации и в том числе учет допустимого уровня риска.

М.Портер — профессор кафедры делового администрирования *Harvard Business School*, в своей работе «Что такое стратегия», определяет стратегию как «создание уникальной и поддающейся оценке позиции, включающей целый спектр различных видов деятельности». Здесь не уточняется целенаправленность стратегии: достижение стратегических целей.

Четкие и краткие определения стратегии дают российский ученый Э. Коротков и Джон Вествуд. Первый в своей работе «Концепция менеджмента» определяет стратегию как «совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью». А Джон Вествуд в своей стороны дает иное определение этому понятию. Под стратегией он понимает общие методы, выбираемые для достижения определенных целей. Они описывают способы достижения целей в требуемом временном масштабе, но не предполагают подробного описания ежедневных действий или планов на месяц (сфера тактики).

Все эти определения можно интегрировать в следующее: Стратегия — это определение генерального пути (включающий в себя совокупность ориентиров и ограничений, общие выбранные методы, способ реализации бизнеса, и.т.д) движения для достижения желаемого результата, точнее для достижения стратегических целей. Именно это определение используется в данной работе.

В теории стратегического управления различают три уровни стратегии: первый уровень - корпоративные стратегии, относящиеся к фирме в целом; второй уровень - бизнес-стратегии, соответствующие определенному виду бизнеса предприятия; и на конец третий уровень - функциональные стратегии, определяют стратегии в области функциональные подразделения. Необходимо отметить, что бизнес-стратегии и функциональные стратегии подчиняют корпоративным стратегиям, это значит, что бизнес стратегии - это отражение корпоративных на уровне определенных видов бизнеса предприятия и соответственно функциональные стратегии отражают высшие стратегии на уровне функциональных подразделений. Поэтому целесообразно сосредоточиться к процессу разработки корпоративных стратегий.

А.Ансофф в своей книге «Стратегическое управление», выделил особенности стратегии среды них: «Процесс разработки стратегии завершается с принятием конкретных действий, продвижение по которым гарантирует компания рост и укрепление своей позиции». Рассмотрим последовательность этого процесса подробно.

Процесс определения стратегии или генеральных путей движения к долгосрочной цели, это довольно сложный процесс требующее не только много времени, но и компетентность со стороны выше руководство компании. Для оценки эффективности этого процесса следует ответить на следующие вопросы[5]:

- Является ли стратегия, внутренне совместимой с возможностями организации?
- Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
- Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?
- Согласованность ли стратегия с требованиями среды ?
- Создает ли стратегия конкурентные преимущества по отношению к конкурентам?
- Ориентирует ли стратегия на увеличение стоимости организации?

Каждый критерий требует отдельного анализа, которого в свою очередь позволит определить один из основных путей развития предприятия.

Однако в научной литературе отсутствует систематизацию методов разработки стратегии по критериям. Такой подход необходимо так как позволит высшему руководству в процессе разработки стратегии учесть все критерия и интегрирует известные инструменты, которые уже доказали свою эффективность (таб.1).

Таблица 1

Основные инструменты для разработки стратегии

Критерии	Инструменты
1. Совместимость стратегия с возможностями организации	Портфельный анализ, SWOT-анализ Матрица «продукт – рынок Зоны прибыльности
2. Учет стратегия допустимого уровня риска	При разработке и выборе инвестиционных стратегий основополагающим является фактор оптимального сочетания ожидаемой доходности инвестиций и допустимого уровня риска в пределах определенного срока инвестирования.
3. Учет стратегия внешние опасности и возможности организации	SWOT-анализ
4. Учет стратегия лучший способ применения ресурсов	бенчмаркинг

фирмы	
5. Учет требований окружающей среды	<p>Крупные предприятия, добывающая промышленность – в процессе разработки стратегии, основа может быть производство продукции с использованием натуральных ингредиентов. Либо на производство многократно используемой тары, упаковки. Либо на производство продукции, не требующей специальной утилизации, на многократную переработку используемых материалов, на использование отходов и т.д.</p>
6. Создание конкурентных преимуществ по отношению к конкурентам	<p>В научной литературе часто выделяют три условия, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считались ключевым фактором успеха. Они должны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурентами в течение длительного времени, для этого сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабостями соперника; 2. Направлять усилия, чтобы Удовлетворять потребности клиента; иными словами, удовлетворять специфические требования клиентов это обеспечивает реальные преимущества и создает сильные стороны предприятия. 3. Основываться на возможностях, специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть не только оригинальными по сравнению с конкурентами но и которые трудно или невозможно имитировать[7].
7. Направленность на увеличение стоимость организации	<p>Метод оценки стоимости компании на основе экономической добавленной стоимости</p> <p>Рыночная добавленная стоимость (MVA)</p>

В ходе анализа по данному методу, каждый критерии осваивают определенное количество баллов. Допустим общее количество баллов равно сто. Тогда в зависимости от основной деятельности предприятия и ожида-

ний заинтересованных лиц определяют вес каждого критерия. Как известно в настоящее время деятельность крупных предприятий считают эффективнее если экономический эффект сопровождается и социальным и экологическим эффектами. Для таких предприятий критерий «учет требований окружающей среды» получает приличный вес. Для предприятий, которых корректируют на фондовом рынке и которых заинтересованных на повышение цены акции, критерии «увеличение стоимости организации» получает наивысшее количество баллов и.т.д. Для освоения баллов можно также использовать экспертные оценки.

Таким образом, определяют стратегии по каждому критерию. Количество путей развития для каждого критерия прямо зависит от веса этого критерия (таб. 2).

Таблица 2

Анализ процесса разработки стратегии

Критерии	Вес (условные даны)	Конечны результаты
1. Совместимость стратегия с возможностями организации	15	Основные пути развития организации и соответствующие задачи
2. Учет стратегия допустимого уровня риска	10	
3. Учет стратегия внешние опасности и возможности организации	10	
4. Учет стратегия лучший способ применения ресурсов фирмы	10	Основные пути развития организации и соответствующие задачи
5. Учет требований окружающей среды	5	
6. Создание конкурентных преимуществ по отношению к конкурентам	10	
7. Направленность на увеличение стоимость организации	40	

Как известно на основе стратегии разрабатывают ключевые показатели эффективности (КПЭ). В соответствии с результатами анализа в нашем примере 40 % от КПЭ будут направлены на увеличение стоимости предприятия. Этот подход обеспечивает единству целей, стратегии (которые разрабатывают на основе стратегических целей), КПЭ, тактика и системы оценки конечных результатов.

Этот подход можно использовать при разработке стратегии крупных и средних предприятий. Его основные преимущества: простота и способен обеспечить единство системы управления (разработка долгосрочных целей и стратегии, процесс планирования, мониторинга и контроля).

Процесс разработки стратегии можно также представить в зависимости от выполненного анализа. Каждый этап анализа реализуют с помощью высших указанных инструментов. Весь процесс разработки стратегии, и соответствующие инструменты представлен в таб.3

Таблица 3

Разработка стратегии

Наименование анализа	Назначение	Инструмент
<i>Анализ внешней среды</i>	Он определяет основные политические, экономические, социальные и технологические факторы, действующие на организацию извне и способные оказать влияние на ближайшие и долгосрочные планы организации	SWOT-анализ Исследование внешней конъюнктуры, опросы
<i>Анализ имеющихся ресурсов и возможностей</i>	Данный тип анализа не только определяет, какие ресурсы организации являются ключевыми в реализации стратегии, но и устанавливает возможности организации в плане адекватного использования данных ресурсов, Для определения жизнеспособности существующих ресурсов и их сравнения с ресурсами конкурентов.	SWOT-анализ бенчмаркинг портфельный анализ.
<i>Анализ групп влияния</i>	У каждой из групп влияния существуют свои особые ожидания, которые могут оказать воздействие на область и направление деятельности организации. Данный тип анализа позволяет определить суть этих ожиданий.	карта ключевых групп влияния, Призма эффективности
Анализ источни-	Понимание различных моделей формирова-	Зоны при-

ков получения прибыли	ния прибыльности, то есть поиск ответов на следующие вопросы: каким образом мы можем получить прибыль в нашей отрасли? Как мы должны выстроить свой бизнес, чтобы он приносил прибыль? и.т.д[8]	быльности Анализ безубыточности
Анализ направлений развития	определить вариантов достижения поставленных целей	Традиционная матрица «ПРОДУКТ-РЫНОК», Портфельный анализ.
Анализ стоимости компании	Определение рыночной стоимости компании Определение желаемого уровня стоимости компании в будущее	Метод оценки стоимости компании на основе экономической добавленной стоимости Рыночная добавленная стоимость (MVA)

После анализа и в зависимости от финансового состояния предприятия определяют[3]: - стратегия выживания; - стратегия стабилизации; - стратегия развития (роста). Стратегия выживания используется в условиях экономического кризиса, этой стратегии придерживаются тогда, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивые тенденции к ухудшению. Стратегия стабилизации (стратегия ограниченного роста) используется в условиях стабильных объемов продаж, а также, когда руководство удовлетворено в целом положением предприятия. Стратегия развития (роста) выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности производства".

Процесс разработки стратегии завершается, как было уже отмечено с определением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации на рынке.

Литература

1. Оценка эффективности бизнеса/Под. ред. Маршал В. Мейр; {Пер. с англ. А.О. Корсунский}. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с. – ISBN 5-94696-054-7
2. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни/Под ред. Майкл Ковени, Денис Генстер, Брайан Хартлен, Дейв Книт. Пер. с англ. – М. : Альпина бизнес, 232 с. – ISBN 5-9614-0100-6
3. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В. С. Ефремов. - М.: Финпресс, 1998. - 192с. - ISBN 5-8001-0014-4
4. Самостроевко Г.М. Маркетинг стратегии развития / Г.М.Самостроевко // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. - №1.
Электрон. дан. – Режим доступа :
<http://brocgaus.ru/index.htm>. – Загл. с экрана
5. Электрон. дан. Режим доступ с экрана: <http://www.osnovi-market.ru/>
6. Электрон. дан. Режим доступ с экрана: <http://www.wikiznanie.ru/>
7. Электрон. дан. Режим доступ с экрана http://www.4p.ru/main/theory/3189/?phrase_id=107944
8. Slywotzky, David Morrison, Ted Moser, Kevin Mundt, and James Quella, Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business(New York: Random House, 1999)