Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №1 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-1>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/89EVN115.pdf>

DOI: 10.15862/89EVN115 (<http://dx.doi.org/10.15862/89EVN115>)

УДК 338.2

Могилина Валентина Александровна

ФГБОУ ВПО «Национальный минерально-сырьевой университет "Горный"»

Россия, Санкт-Петербург¹

Аспирант кафедры «Организации и управления»

E-mail: val-mogilina@yandex.ru

Применение метода сценариев для разработки стратегических альтернатив развития угледобывающих предприятий

¹ 199406 г. Санкт-Петербург, ул. Наличная, д. 28/16

Аннотация. В условиях высокой неопределенности внешнеэкономических тенденций развития угледобывающего рынка возникает необходимость усовершенствования методического подхода к стратегическому планированию на основе использования такого метода как сценарии. Суть метода заключается в анализе внешней среды компании на наличие ключевых факторов и комбинировании их для создания альтернативных сценариев развития. Сформированные в сценарном подходе альтернативы позволяют выявить совокупность возможных направлений развития окружающей среды и тем самым создают основу для принятия стратегических решений.

В данной статье рассмотрены теоретические и методические основы сценарного планирования, в том числе различные подходы и методы формирования сценариев. Изучен опыт применения данного метода в России и за рубежом.

В статье выявлены внешние факторы, оказывающие влияние на угольные компании. Обоснована целесообразность формирования сценариев развития внешней среды для дальнейшей разработки альтернативных стратегий для угольных компаний. На основе алгоритма построения и предложенных принципов разработаны сценарии развития внешней среды угледобывающей компании.

Ключевые слова: метод сценариев; факторы внешней среды; угольная компания; стратегическая альтернатива; консенсус-прогноз; стратегия; альтернативный сценарий.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Могилина В.А. Применение метода сценариев для разработки стратегических альтернатив развития угледобывающих предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/89EVN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:
10.15862/89EVN115

Внешняя среда компании подвержена постоянным изменениям, поэтому важнейшей задачей стратегического управления предприятием является его адаптация к значимым изменениям среды. Одним из основных инструментов разработки стратегии, активно применяемого последние три десятилетия большинством западных компаний, является метод сценариев.

На сегодняшний день не существует единой точки зрения по поводу определения термина «сценарное планирование». Разные исследователи приводят собственные толкования данного понятия.

Так, Портер считает, что сценарий – это «внутренне непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее» [8].

По мнению Пола Шумейкера сценарий – это «рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения» [12].

В своей книге Питер Шварц дает следующее определение: «инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным» [9].

Из приведенных определений можно заключить, что сценарий отличается от прогноза (описание сравнительно предсказуемого развития событий настоящего) и не является видением – желаемым будущим, которого стремится достичь компания [12]. Прогнозы и видения скрывают риски, сценарии же, наоборот, делают возможным управление рисками [12]. Сценарии являются качественным описанием ситуации, содержащим отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от прогнозов, в которых, как правило, делается акцент на количественные показатели.

Сценарное планирование представляет собой не просто разработку сценариев развития компании, оно тесно связано со стратегическим планированием [12].

Таким образом, сценарий – это описание картины будущего, состоящей из взаимоувязанных факторов, с различной вероятностью ведущих к прогнозируемому состоянию предприятия в будущем [7,12].

Сценарии развития разрабатываются для отдельных отраслей промышленности, для рынков, для предприятий и их подразделений, для ключевых факторов окружающей среды. Данный метод может найти применение при формулировании миссии и целей предприятий, при выборе стратегии развития на долгосрочную перспективу. При этом важно учитывать, что «сценарий должен основываться на непротиворечивом множестве объективных факторов, на которые компания влиять не может» [1]. Впервые метод сценариев стали применять в области военной стратегии около шестидесяти лет назад. В сфере экономики этот инструмент стал известным благодаря успешной работе отдела планирования британской нефтегазовой компании Royal Dutch Shell в конце 1960 года. В тот период времени разработка сценариев компанией Shell позволила избежать тяжелых последствий нефтяного кризиса. Так, благодаря предварительной разработке нескольких вариантов развития стратегии компании удалось извлечь из кризиса выгоду и получить очевидное конкурентное преимущество.

Одновременно с Shell занимались разработкой сценариев развития General Electric, Lockheed и другие крупные компании, осуществлявшие масштабные капитальные вложения и столкнувшиеся с необходимостью планировать свою деятельность на длительную перспективу [1]. К 1980 году практика сценарного планирования так же получила широкое распространение среди крупных компаний США. Однако в корпоративной культуре многих предприятий сценарное планирование так и не нашло свое применение, возможно, потому,

что процесс формирования сценариев требовал большого количества времени, тогда как стратегия большинства компаний разрабатывалась на краткосрочную перспективу. Так же, руководство предприятий зачастую не имело желания в процессе планирования учитывать факторы, не поддающиеся традиционной количественной оценке [1]. К тому же, ранее менеджеры компании вполне эффективно прогнозировали будущее методом экстраполяции прошлого. На сегодняшний день метод сценариев широко применяется промышленными компаниями Европы и США. Так, например, американская компания Levi-Strauss применяет сценарии для анализа возможных вариантов принимаемых управленческих решений [5]. Компанией рассматриваются даже такие критические ситуации, как, например, истощение мировых запасов хлопка. Немецкая компания Krones в результате реализации разработанных сценариев приняла решение о диверсификации своей продукции, так, на смену медному кабелю пришли другие виды телекоммуникационной связи [5]. В России же пока данный инструмент используют в основном на самом верхнем уровне управления при стратегическом планировании развития регионов, топливно-энергетического комплекса и страны в целом.

Тем не менее, по нашему мнению, выбор и разработка стратегий развития угледобывающих компаний должны обязательно опираться на методологию сценарного планирования, позволяющего выявить будущие состояния внешней среды, сформировать ряд сценариев и разработать альтернативные стратегии.

К тому же применение сценарного планирования актуально для предприятий угольной промышленности по нескольким причинам:

1. Как правило, угольные компании вкладывают в реализацию проектов инвестиции, рассчитанные на долгосрочную перспективу (на срок более 10 лет). Использование сценарного метода позволит использовать все потенциальные возможности компании и снизить риски реализации проектов.

2. Российская угольная промышленность существенно отстает от зарубежной в сфере инновационных технологий добычи и переработки, современных методов управления и эффективного недропользования. Применение метода сценариев дает возможность стать более гибкими по отношению к внешнему окружению и быть готовыми к различным вариантам развития событий.

Большинство подходов к проведению сценарного планирования начинаются с анализа внешней среды угледобывающего предприятия и выявления основных факторов, воздействующих на предприятие, затем следует этап непосредственной разработки сценариев. Заключительным и наиболее трудным этапом сценарного планирования является разработка стратегий развития предприятия. Рассмотрим данные этапы более подробно.

1. Анализ внешней среды предприятия

Итогом этапа должно стать составление перечня факторов макросреды, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде.

2. Разработка сценариев

Данный этап включает: отбор влияющих факторов; прогнозирование различных результатов сценариев; комбинирование значимых факторов и формирование сценариев.

При отборе факторов рекомендуется опираться на результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы выявить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев. В качестве метода, применяемого на данном этапе в целях выявления наиболее значимых факторов, Шумахер предлагает использовать причинно-следственные диаграммы, Мерсе – мозговой штурм [6]. Результатом этапа должен стать отбор нескольких наиболее значимых и независимых факторов.

В основе этапа прогнозирования различных результатов сценария лежит анализ выявленных факторов и составление нескольких их вариантов исходов.

Целью этапа комбинирования значимых факторов является установление взаимозависимости между прогнозируемыми исходами рассматриваемых факторов, а также написание сценариев. Далее необходимо объединить полученные мини-сценарии в несколько больших сценариев [11]. При этом в вопросе необходимого количества сценариев мнения исследователей расходятся. К примеру, Шумахер предлагает разрабатывать два основных сценария, включая все благоприятные исходы ключевых факторов в один сценарий (оптимистический), а негативные – в другой (пессимистический сценарий). Затем он рекомендует оценить правдоподобие составленных сценариев и в случае необходимости устранить варианты исходов, которые невозможны, а также провести оценку полученных сценариев с точки зрения основных стейкхолдеров компании.

Компания Shell при принятии управленческих решений рекомендуют рассматривать не менее трех сценариев различных исходов того или иного события, а в предкризисные периоды – увеличивать количество сценариев до семи и более [2].

Таким образом, на основе анализа большинства работ, автором сделан вывод, что наиболее эффективной политикой является разработка трех сценариев: наиболее и наименее благоприятного сценариев развития ситуации (оптимистического и пессимистического) и умеренного сценария.

В настоящее время в научной литературе встречается множество методов разработки и реализации сценариев. Наиболее распространенными являются следующие методы: получение согласованного мнения, повторяющаяся процедура независимых сценариев, использование матриц взаимодействия и ряд других [10]. Каждый из этих методов имеет как преимущества, так и недостатки.

Суть метода получения согласованного мнения состоит в получении коллективного мнения группы экспертов относительно событий в какой-либо области в заданный период будущего. Описанный метод является модифицированным методом Дельфи.

К отрицательным моментам данного метода можно отнести то, что он в полной мере не учитывает взаимозависимости различных факторов, оказывающих влияние на развитие событий.

Суть метода повторяющегося объединения независимых сценариев состоит в том, что эксперты сначала выявляют наиболее важные факторы, влияющие на рассматриваемую ситуацию. По каждому из факторов формируется множество сценариев. Затем сценарии постепенно согласовываются и объединяются. Положительным моментом этого метода является более углубленный анализ взаимосвязи различных факторов. К недостаткам относится слабая методическая обеспеченность процесса согласования сценариев.

Применение метода матриц взаимовлияний, разработанного Гордоном и Хелмером, позволяет на основе матрицы взаимовлияния выявить степень взаимовлияния факторов рассматриваемой совокупности и спрогнозировать их поведение в будущем.

К отрицательным моментам метода можно отнести трудоемкость получения большого количества оценок и корректной их обработки.

Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они основываются на нескольких общих принципах.

1. Начальным этапом разработки сценариев всегда должен быть детальный анализ текущей стратегической ситуации компании. Такая оценка ведет к пониманию динамики ключевых факторов за определенный период времени.

2. Необходимо разработать несколько альтернативных сценариев, представляющих собой совокупную логическую картину. Как правило, разрабатываются три варианта сценария: оптимистический (наиболее благоприятный), пессимистический, ориентированный на неблагоприятное стечение обстоятельств внешней среды и умеренный (средний). При этом должно соблюдаться обязательное условие: альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих событий и факторов.

На основе проведенного стратегического анализа угледобывающей промышленности было выявлено, что основными факторами внешней среды, оказывающими влияние на угольные компании, являются: уровень развития экономики страны, спрос на уголь и рыночная цена. Соответственно, для формирования сценариев необходимо разработать прогнозы изменения данных факторов.

По прогнозам Международного энергетического агентства (МЭА) до 2018 г., мировой спрос на уголь будет увеличиваться в среднем на 2% ежегодно. В 2013 году потребление угля составило около 7 млрд. т, что на 170 млн. т больше, чем в 2012 году. Темп роста спроса на уголь за период 2008-2013г. составил 3,4% в год.

Несмотря на снижение темпов роста спроса на уголь, МЭА отмечает, что спрос на уголь продолжит расти более эффективно, чем на нефть и газ, так как доля запасов угля по сравнению с другими энергоносителями велика, и он геополитически надежен.

По прогнозам Министерства экономического развития России, в ближайшие годы (2014-2020гг.) экономика страны будет пребывать в стагнации (согласно «негативному» сценарию) или же будет незначительный рост ВВП (не более 2% в год, согласно «умеренному» сценарию). По «позитивному» сценарию – в 2014 году ожидается рост ВВП на уровне 3%, в 2015 году – на 4,1% и в 2016 году – на 4,2%, что маловероятно с учетом последних политических событий и экономических санкций в отношении России.

За последние два года цены на энергетические угли снизились до минимального уровня из-за ввода в строй новых добывающих мощностей в Австралии и Индонезии и бурного роста добычи сланцевого газа в США. Однако российские угольные компании сохраняют свою долю на мировом рынке, по крайней мере, в ближайшее время.

Для разработки сценария развития внешней среды кроме фактора спроса необходимо учитывать влияние изменения цены на мировом рынке. С этой целью в данной работе был построен консенсус-прогноз изменения мировых цен на каменный уголь. Консенсус-прогноз является одним из методов прогнозирования, широко применяется многими аналитическими прогнозными центрами в России и за рубежом.

Консенсус-прогноз представляет собой усредненное значение прогнозов различных аналитических центров (банков, инвестиционных компаний и т.д.). Компании и организации,

по данным которых был построен консенсус-прогноз: Альфа-Банк, Банк Москвы, Всемирный банк, ВТБ Капитал, Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Еврокомиссия, ИнвестГУРУ, Инвесткафе, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Международный валютный фонд, Металл Эксперт Консалтинг, Минэкономразвития России, МЭА, Ренессанс Капитал и РЭШ, Финам, Экспертная экономическая группа, ЮниКредит, Allianz, Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ), Bank of America - Merrill Lynch, Bank of Montreal, BNP Paribas, Credit Agricole Group, Loyds TS, Nordea Bank, OPEC, Standard Bank и др.

На рисунке представлен прогноз мировых цен на уголь. Максимальные значения прогнозируемых цен на графике соответствуют «благоприятному» сценарию, минимальные значения – «негативному» сценарию и на основе консенсус - прогноза составлен «умеренный» сценарий.

Рисунок. Прогноз мировых цен на уголь

На основе данных прогнозов развития экономики РФ и, в частности, рынка угля можно составить несколько сценариев развития угольного рынка.

Под «негативным» сценарием развития внешней среды понимается сохранение тенденций слабого роста спроса при общем, слабом развитии экономики страны, и как следствия, падения мировых цен на уголь до уровня 60 долл. США/т. В случае возникновения кризисных периодов – тенденция резкого спада потребления угля.

«Умеренный» сценарий развития характеризуется сохранением тенденции планомерного роста спроса на уголь и ростом цен до уровня 90 долл.США/т при общем, слабом развитии экономики страны. При наступлении кризисных периодов экономики – постепенным снижением спроса на уголь.

Под «благоприятным» сценарием развития понимается резкое повышением спроса и планомерное повышение цен до уровня 120 долл.США/т при общем, незначительном развитии экономики страны. В условиях возникновения кризисных периодов наблюдается тенденция планомерного роста спроса.

В таблице 1 представлен диапазон значений изменения спроса в процентном выражении в зависимости от характеристики уровня развития экономики. В таблице 2 представлены результаты прогнозов спроса в процентном выражении.

По прогнозу экспертов консалтинговой фирмы Wood Mackenzie к 2020 году уголь станет важнейшим в мировой экономике видом топлива вместо нефти, (по их мнению, спрос на уголь в мире вырастет на 25%). Аналитики предполагают, что мировое потребление угля вырастет за счет Китая и Индии, которым требуется дешевое топливо, тогда как спрос на уголь в США, Европе и других странах Азии будет стабильным.

Таблица 1

Диапазон значений изменения спроса на уголь

Умеренный рост спроса	+6% – +15% к предыдущему периоду
Резкий рост спроса	+20% – +25% к предыдущему периоду
Отсутствие изменений	+3% – -3% к предыдущему периоду
Планомерное снижение спроса	-6% – -15% к предыдущему периоду
Резкое снижение спроса	-20% – -25% к предыдущему периоду

(Составлено автором)

Существует еще один этап, связывающий процессы сценарного и стратегического планирования.

3. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями

Как считают большинство исследователей, оптимальным считается нахождение и выбор такой стратегии, результаты реализации которой, будут благоприятны при любом из сформированных сценариев развития ситуации.

Как правило, каждому сценарию соответствует одна наиболее благоприятная стратегия. В некоторых научных трудах в случае, если степень вероятности реализации одного из сформированных сценариев намного выше степени вероятности реализации остальных предлагается выбрать стратегию, наиболее подходящую для данного сценария.

Данный этап сценарного анализа считается наиболее сложным. В работах Буржуа, Мерсе, Шумахера дано подробное описание процедуры разработки сценариев, но при этом не предложены способы разработки стратегии компании на основе полученных сценариев.

Таблица 2

Прогноз изменения спроса на уголь

Сценарий развития экономики страны	2014	2015	2016	2017	2018
«Негативный»	+20% - +25%	+3% - -3%	+3% - -3%	+3% - -3%	+3% - -3%
«Умеренный»	+3% - -3%	+3% - -3%	+3% - -3%	+6% - +15%	+6% - +15%
«Благоприятный»	+6% - +15%	+3% - -3%	+6% - +15%	+6% - +15%	+20% - +25%

(Составлено автором)

Так, по мнению Портера, существует пять основных подходов к выбору стратегии: опираться на наиболее вероятный сценарий; придерживаться наилучшего сценария; идти на компромисс; сохранять гибкость; воздействовать на результаты сценариев [6].

Выбор того или иного подхода индивидуален и зависит от руководства, выбирающего стратегию. Возможно сочетание нескольких подходов. К примеру, можно придерживаться

политики наиболее вероятного сценария и в то же время сохранять гибкость. Но вне зависимости от выбранного подхода «необходимо осуществлять постоянный мониторинг за соответствием используемых организацией ресурсов выбранной стратегии, действиями конкурентов на рынке, а также максимально использовать конкурентные преимущества компании» [6].

Однако стратегическое планирование требует отдельного детального исследования, выходящего за рамки данной статьи.

Вклад сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии компании заключается в том, что сформированные сценарии позволяют разработать разумный набор альтернативных стратегий, способствующий достижению оптимального результата деятельности предприятия.

Несмотря на трудоемкость работы и определенные затраты, применение метода сценариев совместно с традиционными методами исследования, позволяет угледобывающим компаниям принять защитные меры от некоторых угроз неопределенной внешней среды, снизить риски, повысить качество прогнозов и создать устойчивую основу для принятия стратегических решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брецман, Ф. Сценарное планирование становится неотъемлемой частью эффективного корпоративного управления [Электронный ресурс] / Ф.Брецман, Й. Гет – Режим доступа:<http://performance.ey.com/>
1. [wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf](#)
2. Данников, В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: Стратегия и управление/ В.В. Данников – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
3. Демидова, Е.О. Разработка стратегических сценариев развития для формирования бизнес-стратегий //Российское предпринимательство. –2011.–№ 3 Вып. 1 (179).–С.39-43. –<http://www.creativeconomy.ru/articles/11451/>
4. Колбасов, В.И. Сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии // Креативная экономика. –2012. – № 8 (68). – с. 86-92. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/24504/>
5. Коростелева, Е.М. Использование сценарного планирования как инструмента для формирования стратегии//Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки –2009.–№ 2(1).– С.12-19.
6. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом / –2006. – № 2. – С. 56-63.
7. Николаев, П.В. Прогнозирование методом сценариев и критерии оценки предприятия при инвестировании инновационным оборудованием // Вопросы инновационной экономики. –2011. –№ 3 (3). – с. 47-52. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/14479/>
8. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - Пер. с англ. – 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
9. Шварц, П. Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего: пер. с англ. М.: АСТ, 2008.–239 с.
10. Эддоус, М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – М.: Юнити, 1997 . – 590 с.
11. Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.
12. Mats Lindgren, Hans Bandhold. Scenario Planning: The Link between Future and Strategy. Palgrave Macmillan. 2009.– 216 p.

Рецензент: Череповицын Алексей Евгеньевич, д.э.н., проф., зав. кафедрой организации и управления, ФГБОУ ВПО «Национальный минерально-сырьевой университет "Горный"».

Mogilina Valentina Alexandrovna
National university of mineral resources "Mining"
Russia, Saint Petersburg
E-mail: val-mogilina@yandex.ru

Application of the method of scenarios for the development of strategic alternatives the development of coal companies

Abstract. In conditions of high uncertainty of external economic trends in the development of the coal market there is a need to improve the methodical approach to strategic planning based on the use of the scenario method. The method consists in the analysis of the external environment of the presence of the key factors and combining them to create alternative development scenarios. Formed alternative scenarios allow to identify a set of possible directions of development of the environment and thus provide a basis for strategic decision-making.

This article describes the theoretical and methodological foundations of scenario planning, including a variety of approaches and methods formation of scenarios. This article describes the experience of using this method in Russia and abroad.

The article identified the external factors influencing the coal companies.

Author justified the expediency of formation of scenarios of the external environment for the further development of alternative strategies for the coal company. On the basis of algorithm of construction and the offered principles developed scenarios of external environment of the coal company.

Keywords: scenario method; factors of external environment; coal company; strategic alternative; consensus forecast; strategy; alternative scenario.

REFERENCES

1. Brecman, F. Scenarnoe planirovanie stanovitsja neot#emlejoj chast'ju jeffektivnogo korporativnogo upravlenija [Jelektronnyj resurs] / F.Brecman, J. Get – Rezhim dostupa:[http://performance.ey.com/](http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf)
2. [wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf](http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf)
3. Dannikov, V.V. Holdingi v neftegazovom biznese: Strategija i upravlenie/ V.V. Dannikov – M.: JeLVOJS-M, 2004. – 464 s.
4. Demidova, E.O. Razrabotka strategicheskikh scenarijev razvitija dlja formirovanija biznes-strategij //Rossijskoe predprinimatel'stvo. –2011.–№ 3 Vyp. 1 (179).–S.39-43. –<http://www.creativeconomy.ru/articles/11451/>
5. Kolbasov, V.I. Scenarnoe planirovanie kak jeffektivnyj metod razrabotki strategii // Kreativnaja jekonomika. –2012. – № 8 (68). – с. 86-92. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/24504/>
6. Korosteleva, E.M. Ispol'zovanie scenarnogo planirovanija kak instrumenta dlja formirovanija strategii//Izvestija Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomicheskie i juridicheskie nauki –2009.–№ 2(1). – S.12-19.
7. Laeva, T.V. Scenarnyj analiz kak osnova strategicheskogo planirovanija v organizacii // Menedzhment v Rossii i za rubezhom / –2006. – № 2. – S. 56-63.
8. Nikolaev, P.V. Prognozirovanie metodom scenarijev i kriterii ocenki predpriyatija pri investirovanii innovacionnym oborudovanijem // Voprosy innovacionnoj jekonomiki. –2011. –№ 3 (3). – с. 47-52. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/14479/>
9. Porter, M. Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov / M. Porter. - Per. s angl. – 3-e izd. - M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. – 453 s.
10. Shvarc, P. Vashe oficial'noe budushhee. Iskusstvo predvidenija i planirovanija budushhego: per. s angl. M.: AST ,2008.–239 s.
11. Jeddous, M. Metody prinjatija reshenij: per. s angl. / M. Jeddous, R. Stjensfild . – M.: Juniti, 1997 . – 590 s.
12. Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.
13. Mats Lindgren, Hans Bandhold. Scenario Planning: The Link between Future and Strategy. Palgrave Macmillan. 2009.– 216 p.