

28. *Nordstrom, K. A.* The internationalization process of the firm : searching for new patterns and explanations / K. A. Nordstrom. – Stockholm: Stockholm School of Economics, 1990. – 228 p.

29. *Oviatt, B. O.* Toward a theory of international new ventures / B. O. Oviatt, P. P. McDougall // J. of Intern. Business Studies. – 2005. – Vol. 36, № 1. – P. 29–41.

30. World investment report 2006 : FDI from developing and transition economies : implications for development // UNCTAD [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=7431&intItemID=3968&lang=1&mode=downloads>. – Date of access : 15.11.2007.

31. World investment report 2007 : transnational corporations, extractive industries and development // UNCTAD [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf. – Date of access: 03.02.2008.

А. В. Ермаленок

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

В статье рассматриваются основные элементы системы бюджетирования, взаимосвязь стратегии, долгосрочных планов и краткосрочного планирования (бюджетирования). Особенностью стратегического планирования является уход от прямой экстраполяции тенденций развития компании, сложившихся в прошлом, и переход к активному формированию новых тенденций через систематическое управление прерывистыми изменениями.

The main principles of budgeting system, interconnection of strategy, long range planning and short range planning (budgeting) are analyzed in the article. Peculiarity of strategy planning constitutes itself in avoidance of straight extrapolation of tendencies formed in the past and transition to active formation of new development tendencies through systemic management of discontinuous variations.

Процессы интеграции, глобализации и создания мирового единого экономического пространства, обострение конкурентной борьбы на страновом и международном уровнях обуславливают необходимость использования эффективных инструментов управления предприятием для повышения конкурентоспособности бизнеса. Одним из таких эффективных инструментов современного управления является система бюджетирования.

Ермаленок Артур Владимирович – начальник управления корпоративной отчетности и стратегического анализа СООО «Мобильные ТелеСистемы».

В настоящее время бюджетирование, как инструмент управления, достаточно широко используется на практике и получило весьма широкое освещение в научной литературе.

По данным исследования, проведенного компанией KPMG в 2004 г., 95 % опрошенных предприятий используют бюджетирование в своей деятельности.

По исследованиям компании IBS (Информационные бизнес-системы) (1000 предприятий, 19 отраслей России) (2002–2003 гг.):

- 69 % крупных (с объемом выручки от реализации более 100 млн долл.) и 48 % средних (с объемом выручки от реализации от 1 до 100 млн долл.) предприятий-респондентов имеют утвержденную методологию бюджетирования;

- 73 % крупных и 48 % средних предприятий из числа опрошенных осуществляют жесткий контроль исполнения бюджета на уровне финансовой службы [4].

Вопросы теории и практики внутрифирменного бюджетного планирования и бюджетирования исследованы в трудах таких зарубежных авторов, как Г. Андерсон, Р. Брейли, Э. Джонс, Д. Ирвин, Т. Карлин, С. Майерс, Ш. Миллз, Б. Нидлз, Дж. Сигел, Хан Д., Дж. Шим и др.

В последние годы этим вопросам все большее внимание уделяется в исследованиях белорусских и российских исследователей: И. Т. Балабанова, И. А. Бланка, В. В. Бочарова, Е. В. Быкова, И. М. Волкова, В. В. Гамаюнова, А. В. Дмитриева, Б. М. Карабанова, А. М. Карминского, В. В. Ковалева, О. Е. Николаева, Ю. Н. Ивановой, Н. И. Оленева, Ю. Б. Пролина, В. Н. Самочкиной, В. М. Семенова, Е. С. Стояновой, С. А. Тереховой, В. Е. Хруцкова, А. В. Чернова, Г. П. Шабановой, Т. В. Шишковой и др.

Однако в научных и практических разработках этих авторов в основном отражены порядок и проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования, формирования структуры бюджетов компании, их форматов, организационного и информационного обеспечения бюджетного планирования и в целом инфраструктуры бюджетного процесса, разработки бюджетных регламентов. При этом остается дискуссионным вопрос сущности бюджетирования; бюджетирование преимущественно рассматривается как технология текущего (оперативного) планирования или управления; система целевых установок, отраженная в показателях текущих бюджетов, слабо связана со стратегическими целями и адекватными им индикаторами; системы бюджетирования, как правило, не ориентированы на рост стоимости компании, признанной в настоящее время большинством представителей зарубежной и отечественной науки в качестве доминирующей универсальной цели функционирования компании.

Бюджетирование – процесс планирования, учета и контроля движения ресурсов предприятия и его финансово-экономического состояния в заданном периоде времени с распределением ответственности за результаты деятельности.

Бюджетное управление – технология управления, основанная на распределении полномочий и ответственности за результаты деятельности в соответствии с системой бюджетов, которые составляются, исполняются, анализируются и корректируются в процессе бюджетирования.

Бюджет – результат бюджетирования – документ, в котором цели предприятия получают количественное выражение. Другими словами, бюджет показывает, как намеченные цели будут реализовываться.

Бюджет – это набор взаимосвязанных планов, выраженных в финансовых и/или натуральных показателях, для предприятия в целом или его подразделения на определенный промежуток времени.

Основной целью системы бюджетирования является эффективная организация процесса управления деятельностью предприятия и его структурных подразделений посредством планирования, контроля статей доходов и расходов и анализа финансово-экономических показателей [5].

Задачами системы бюджетирования являются:

1. Планирование. Посредством определенных, заранее утвержденных процедур система бюджетирования позволяет планировать деятельность как самого предприятия, так и ее структурных подразделений в рамках горизонта бюджетирования.

2. Распределение ответственности – делегирование ответственности за понесенные издержки, полученные доходы и прибыль.

3. Оптимизация. Бюджет обеспечивает наилучшее использование ограниченных ресурсов.

4. Мотивация персонала. Бюджет предоставляет сотрудникам информацию о намеченных целях в количественном выражении и обеспечивает возможность оценить эффективность их работы.

5. Анализ исполнения и контроль. Анализ исполнения в рамках системы бюджетирования осуществляется посредством сравнения планируемых и фактических показателей, а также корректировки возникающих нежелательных отклонений. Контроль предполагает комплекс процедур, обеспечивающих эффективное оперативное выполнение бюджета [5].

Принятие управленческого решения – это, прежде всего, постановка целей и принятие управленческого решения о необходимых действиях по достижению поставленных целей, формирование и утверждение бюджета.

Бюджет служит инструментом реализации принятого решения, он организует, координирует и мотивирует деятельность отдельных структурных подразделений предприятия по достижению целей предприятия в целом.

Бюджет служит инструментом анализа и контроля деятельности подразделений предприятия на основе отчетности по исполнению бюджета.

Субъектами системы бюджетирования считаются все участники процесса бюджетирования, т. е. все те структурные единицы, которые, так или иначе, задействованы хотя бы в одном из этапов или процедур системы бюджетирования.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли доходов и затрат. Бюджетирование базируется на делегировании полномочий и ответственности до самых низовых звеньев и сотрудников.

Однако не все руководители психологически готовы к делегированию финансовой ответственности за результат деятельности и предпочитают вмешиваться в оперативное управление предприятием. Не все заместители профессионально готовы принять на себя финансовую ответственность, по сути, стать руководителями бизнес-единиц – дивизионов. Поэтому во многих случаях требуется постепенный переход к бюджетному управлению. На первом этапе происходит выделение подразделений в центры финансового учета (ЦФУ) без права самостоятельного принятия решений в области формирования доходов и расходов. Разрабатываются единые для подразделений форматы бюджетов, отрабатывается бюджетный регламент (процедура принятия, корректировки, контроля и анализа бюджетных показателей), проводится предварительный анализ выполнения бюджетов. В этот период мотивация руководителей ЦФУ не связывается с выполнением финансово-экономических показателей деятельности. И только после того, когда можно будет сделать вывод о том, что бюджетная модель предприятия работает эффективно, следует делегировать подразделениям полномочия по формированию финансового результата и повысить статус до уровня центра финансовой ответственности (ЦФО) [4].

Под самой «ответственностью» понимается:

- непосредственное участие каждого руководителя подразделения в планировании значений «отданных» ему показателей;
- исполнение своих обязанностей таким образом, чтобы достигнуть запланированных значений;
- отчетность за их достижение по факту.

При использовании термина «бюджет», как правило, может подразумеваться либо финансовый план всего предприятия, либо план какого-либо из функциональных подразделений предприятия, либо одна из консолидирующих форм финансового плана предприятия: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса.

Финансовый план предприятия (бюджет предприятия) формируется из бюджетов входящих в него функциональных подразделений, которые выступают как центры финансовой ответственности. Консолидированные функциональные бюджеты формируют план предприятия в трех разрезах:

- бюджет доходов и расходов,
- бюджет движения денежных средств,
- бюджет баланса.

Эти финансовые бюджеты содержат информацию об одном и том же объекте (предприятии), но в разных аспектах. Бюджетирование в разрезе каждого информационного среза преследует свои цели.

Бюджет доходов и расходов (БДР) отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия.

Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. его прибылью и рентабельностью.

БДР показывает:

- доходы предприятия – по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию (ЦФО, источник получения и пр.);
- текущие расходы предприятия по общей сумме и детализированные по тому или иному критерию (ЦФО, направление расходования и пр.);
- разницу (т. е. прибыль либо убытки) между доходами и расходами за определенный период.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) отражает движение денежных средств (денежные потоки) по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения денег предприятия.

С точки зрения направленности денежных потоков существуют два их вида:

- поступления на предприятие (поступления предприятию);
- выплаты с предприятия (выплаты предприятия, платежи предприятия).

Разность между входящими денежными потоками (поступлениями) и исходящими (выплатами) образует чистый денежный поток предприятия.

Бюджет баланса, или Бюджет по балансовому листу (ББЛ), показывает:

- стоимость имущества, которым владеет предприятие (активы), по видам;
- источники средств для формирования этого имущества (пассивы).

Форма предоставления информации об активах и пассивах такова, что позволяет легко оценивать не только внутреннюю структуру каждого, но и соотношение их частей. Цель составления ББЛ – получение полной, объективной, достоверной и своевременной информации о предполагаемой финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и стоимости предприятия для принятия оптимальных управленческих решений.

На многих предприятиях в явном виде составляется только БДДС. Он не позволяет оценивать эффективность работы предприятия, отслеживать и контролировать ее динамику.

Если компания в будущем не планирует развиваться и расширять масштабы деятельности, то можно ограничиться БДДС в полном объеме, а БДР и ББЛ использовать в минимальном объеме, например, только для того, чтобы быть уверенными в том, что компания прибыльна и имеющиеся активы еще можно будет использовать для генерирования определенной прибыли.

Если же компания планирует развиваться и расширять масштабы бизнесов, то для более эффективного управления таким компаниям необходимо использовать бюджетирование в полном объеме. Полная система бюджетирования поможет эффективно управлять за счет результативного планирования и контроля:

- ликвидности предприятия (БДДС, ББЛ);
- рентабельности предприятия (БДР);
- деловой активности предприятия (БДР, ББЛ);
- финансовой устойчивости предприятия (БДР, ББЛ).

Из-за сложности ББЛ в полном объеме используется очень редко. В полном объеме используют БДР и БДДС, а также отдельные элементы ББЛ: дебиторскую задолженность, запасы, кредиторскую задолженность, кредиты и т. д. [2, с 99].

Бюджетный контроль и управленческий учет. Бюджетирование является ключевым элементом системы внутрифирменного контроля и корректировки стратегического вектора развития предприятия. Бюджетный контроль позволяет оперативно отслеживать отклонения от заданных целевых значений и выявлять тенденции развития предприятия и осуществляется с помощью управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой и производственной информации, на основании которой принимаются оперативные и стратегические решения.

Основная цель управленческого учета – предоставление руководству организации полного комплекса фактических, плановых и прогнозных данных о функционировании предприятия как экономической и производственной единицы (включая представление данных по предприятию в целом, а также в разрезе структурных и производственных подразделений, центров финансовой ответственности) с целью обеспечения возможности принимать экономически взвешенные управленческие решения.

Отличия управленческого учета от бухгалтерского учета проистекают из разностей целей учета:

- основная цель управленческого учета – предоставление информации для принятия решений внутренними пользователями предприятия (менеджеры и иные внутренние пользователи);
- основная цель бухгалтерского учета – ведение учета в соответствии с требованиями законодательства для корректного осуществления фискальных платежей и предоставления информации о финансовом состоянии и финансовых результатах деятельности предприятия внешним пользователям (правительство, налоговые и статистические органы).

Анализ исполнения бюджета осуществляется на всех стадиях бюджетного управления:

- сначала анализируются планы на предмет их соответствия финансовой цели предприятия;
- потом в текущем режиме анализируются возникающие отклонения для предотвращения укрепления негативных тенденций;
- последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета ЦФО и всего предприятия с периодичностью месяц, квартал, год.

Результаты анализа используются для принятия соответствующих управленческих решений о продолжении реализации ранее выбранного курса с учетом разработанных мероприятий по устранению отклонений (если они признаны существенными) либо в текущем режиме – для корректировки текущего бюджета, а после завершения бюджетного периода – для формирования нового бюджета на следующий период.

Горизонт планирования. Долгосрочное планирование и бюджетирование. Горизонт (интервал) планирования – это заранее установленный период, необходимый для достижения конечного результата, предусмотренного планом [6].

Как правило, в зависимости от горизонта планирования различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование, как правило, охватывает период более 3-х лет и направление на определение основных целей предприятия. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие. Такие планы называются стратегическими.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 3-х лет, является более детализированным по сравнению с долгосрочным планированием и определяет основные параметры развития предприятия на среднесрочную перспективу.

Краткосрочное планирование, как правило, охватывает период до года и представляет собой этап наиболее детального планирования показателей деятельности предприятия.

Каждый вид планирования имеет характерные отличия. Они заключаются главным образом:

- в точности устанавливаемого промежуточного и конечного интервала планирования;
- степени внутренней интеграции или дифференциации, а также количестве показателей планирования;
- степени точности расчетов затрат и результатов производства;
- порядке распределения обязанностей между исполнителями плана [6].

Чем шире интервал планирования, тем выше степень неопределенности параметров плана. Поэтому резко сужается число плановых нормативов и показателей, уменьшается степень точности расчетов.

Рамки долгосрочного плана почти всегда подвижны, так же как и сроки получения конечного результата. В ходе реализации плана уточняется и сумма расходов. Как правило, устанавливается лишь основной исполнитель, ответственный за реализацию плана, так как на первом этапе еще не ясны ни точное содержание работ, ни их объемы. Точное адресное распределение заданий по срокам их исполнения, объемам расходов и конечным результатам определяется в текущих планах.

В целом долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование взаимосвязаны и представляют собой единую систему планирования. Посредством планирования связывается в единый, целостный, синхронно действующий комплекс весь механизм организации работы и управления предприятием.

В традиционном понимании бюджет – это инструмент краткосрочного планирования, так как в большинстве случаев бюджет составляется на год с наиболее возможной детализацией.

Реализация долгосрочных и среднесрочных планов возможна только через их интеграцию в краткосрочные планы, т. е. бюджет. Соответственно, система бюджетирования является главным инструментом реализации долгосрочных планов и стратегических установок организации. Реальное долгосрочное повышение эффективности работы предприятия за счет использования и создания конкурентных преимуществ с целевой ориентацией на повышение стоимости компании возможно только при условии, что текущая деятельность предприятия планируется и контролируется исходя из стратегических целей и обеспечивающих

их выполнение тактических задач, которые воплощаются в конкретных показателях бюджетов.

Особенности стратегически ориентированного планирования. Бурное развитие концепций и технологий корпоративного управления – характерная особенность последних лет. При этом особое внимание уделяется стратегическому управлению. Выбор стратегических подходов к управлению в значительной мере определяет эффективность бизнес-активности организации. Исследования в данном направлении приводят к появлению все новых парадигм, концепций и инструментов оценки деятельности (эффективности) организации, в том числе создаются новые схожие модели в рамках какого-то одного подхода [11].

Еще в 1950-е гг. проблемы стратегической адаптации организаций широко обсуждались социологами. Предметом этих дискуссий были, как правило, некоммерческие организации, которые, в отличие от коммерческих компаний, характеризовались низкой степенью влияния руководства на перемены [10].

Как следствие, в большинстве моделей и описаний стратегического поведения отсутствовали вопросы планирования и управления переменами. Для описания стратегического поведения использовались термины, заимствованные из биологии: органическая адаптация (в случае постепенных изменений), мутация (для изменений прерывистых).

Однако коммерческие компании, в отсутствие планируемой и управляемой стратегии, обречены на вымирание, за исключением, вероятно, монополий и субсидируемых компаний.

Наиболее близок органическому реакционный стиль управления, когда в условиях стабильности внешней среды руководство компании минимизирует стратегические изменения.

Когда в компаниях, придерживающихся реакционного стиля управления, происходит падение ожидаемого уровня прибыли, руководство обычно считает, что это связано с ошибками в оперативной деятельности (например, в контроле над запасами или в ценовой войне с конкурентами), и пытается исправить их оперативными же мерами (сократить затраты, снизить цены).

Только когда предпринятые оперативные воздействия не приносят результата, высший менеджмент обращается к вопросам стратегии. Как правило, новая стратегия реализуется поэтапно. Например, в 1929 г. на заводах Г. Форда началось производство другого стандартного автомобиля Модели А, пришедшего на смену выпускавшейся на протяжении четверти века Модели Т.

Компании с реакционным стилем управления обычно избегают прерывистых стратегических воздействий, таких как решительный пересмотр

товарных и рыночных позиций, до тех пор, пока они не окажутся перед лицом неизбежного кризиса.

Когда такая компания под давлением обстоятельств обращает внимание на стратегические изменения, она начинает двигаться методом проб и ошибок. В случае, если ей удастся встать на ноги, поиск новых возможностей прекращается.

Характеристики реакционного управления в условиях постепенных и прерывистых изменений показаны в верхней строке таблицы.

В случае прерывистых изменений специальный менеджмент значительно отличается от реакционного. Менеджеры умеют распознавать необходимость перемен еще до того, как разразится кризис. Они подходят к таким изменениям организованно. Но поиск решений проводится точно так же – методом проб и ошибок, без какого-либо руководящего плана.

Специальное управление существовало на протяжении всего XX в. С 1940-х гг. оно превратилось в доминирующую модель поведения компаний, имеющих развитые отделы исследований и разработок и маркетинга.

Модели стратегического менеджмента

Модель менеджмента	Тип изменений	
	Постепенный (развитие товара / услуги / рынка)	Прерывистый (диверсификация / уход с рынка / интернационализация / замена технологии)
Реакционная	Метод проб и ошибок	Панический поиск выхода из кризисной ситуации
Активная специальная	Идеи перемен движутся снизу вверх, эпизодические, логически постепенные, инициатива исходит из отделов исследований и разработок и маркетинга	Поиск методом проб и ошибок, реакция на прерывистые изменения. Ожидание прерывистых изменений (управление по обстоятельствам, кризисное управление)
Активная систематическая	Периодическая экстраполяция в масштабе фирмы исторических тенденций и деятельности (долгосрочное планирование, планирование исследований и разработок, стратегическое планирование)	Периодическая и систематическая экстраполяция в масштабе фирмы логики будущего развития фирмы (стратегическое планирование, стратегический менеджмент)

Источник. [10].

В соответствии с заключением И. Ансоффа [10], специальное управление – модель менеджмента, особенно эффективная в условиях, когда спрос и технологии на рынках сбыта компании развиваются постепенно, отсутствуют резкие стратегические изменения, т. е. скорость изменений не будет превышать скорость реакции фирмы.

Но если одно из этих условий не выполняется, компания, придерживающаяся стиля специального управления, оказывается в «неудобном стратегическом положении».

Последняя строка таблицы содержит описание планируемой или систематической моделей управления. Слово «планируемая» означает, что принятие стратегических решений основывается на четких прогнозах будущих тенденций, угроз и возможностей среды. В модели специального управления стратегическое развитие происходит в виде стратегических перемен (не обязательно взаимосвязанных), обусловленных скрытой (слепой) логикой. В планируемом же управлении логика четко выражена, и все изменения, происходящие в компании, являются ее отражением.

Первой системой планирования, получившей широкое признание, было долгосрочное планирование (Long-range Planning, LRP), которое иногда еще называют системой корпоративного планирования или планирования прибыли. Долгосрочное планирование (ДП) основано на предположении о постепенном логическом развитии окружающей среды. Поэтому долгосрочное планирование как нельзя лучше подходит для четкого и направленного постепенного стратегического развития, скоординированного между различными подразделениями фирмы.

Изначально предполагалось, что ДП будет средством усиления контроля руководства за оперативной деятельностью в условиях быстрого роста. У ДП появилось естественное ответвление – планирование исследований и разработок. ДП не ставит под сомнение традиционную технологию фирмы, а систематизирует процесс создания новых товаров и услуг, их оценки и отбора.

Главное преимущество стратегического планирования заключается в том, что оно ставит под сомнение историческую логику развития. Если анализ внешнего окружения показывает, что с помощью исторической логики невозможно сделать точный прогноз развития внешней среды, стратегическое планирование переключает все внимание на систематическое управление прерывистыми изменениями. Прежде всего, выбирается новая логика будущего развития фирмы, т. е. происходит формулирование стратегии.

Новая стратегия, которую планируется развить, внедрить и использовать, должна учитывать традиционные сильные стороны фирмы и тогда

стратегическое планирование способно полностью направлять будущее развитие компании.

В литературе о планировании на предприятиях обычно различают две схемы организации работ по составлению планов: по методу top-down (сверху вниз) и по методу bottom-up (снизу вверх) [1, с. 168].

По методу top-down работа по составлению бюджетов начинается «сверху», т. е. руководство предприятия определяет цели и задачи, затем эти показатели во все более детализированной, по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия, форме включаются в планы подразделений. По методу bottom-up формирование бюджета происходит начиная с самого нижнего уровня детализации путем агрегации до все более высоких. Например, расчет показателей реализации начинают отдельные сбытовые подразделения, и затем уже руководитель отдела реализации предприятия сводит эти показатели в единый план, который впоследствии может войти составной частью в общий бюджет предприятия.

На первый взгляд для целей стратегически ориентированного планирования безусловно необходимо использование метода top-down. Однако на практике используется также и смешанный метод: формирование укрупненных планов методом top-down с последующей их доработкой методом bottom-up.

Литература

1. *Ильин, А. И.* Планирование на предприятии: учеб. пособие: в 2 ч. Ч. 2: Тактическое планирование/под общ. ред. А. И. Ильина. – Минск.: ООО «Новое знание», 2000. – 416 с.
2. *Дмитриев, А. В.* Бюджетное управление: типичные ошибки / А. В. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление.– 2007. – № 10. – С. 91–99.
3. *Дронченко, О.* Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001193>. – Дата доступа: 09.11.2008.
4. *Иванова, Ю. Н.* Бюджетирование – технология управления бизнесом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003573>. – Дата доступа: 09.11.2008.
5. *Шабанова, Г. П.* Системы бюджетирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002954>. – Дата доступа: 09.11.2008.
6. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3898/
7. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_148/
8. <http://www.management.com.ua/>
9. Merriden Trevor. Business the Nokia Way: Secrets of the World's Fastest Moving Company. Capstone Publishing, 2001. – P. 11–12.
10. *Игорь Ансофф.* Новая корпоративная стратегия Санкт-Петербург, <Питер>, 1999.
11. http://www.science-sea.bgita.ru/2005/les_2005/borzenko_primenenie.htm