

ВИШНЕВСЬКА

Катерина Володимирівна  
vishnevskayk@i.ua

УДК 005.591.4:005.21

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОАКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ АДАПТАЦІЇ ЗА  
ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВMECHANISM OF IMPLEMENTATION OF PROACTIVE MODELS OF  
ADAPTATION BY POST-INDUSTRIAL CONDITIONS OF BUSINESS  
ACTIVITIES OF ENTERPRISESаспірант, ДВНЗ  
"Криворізький національний  
університет"

*Визначено сутність та запропоновано механізм реалізації сценарної та стратегічної моделей адаптації підприємства у постіндустріальних умовах діяльності. Аргументовано сукупність елементів (концептів, методів, інструментів) та дій щодо до забезпечення цілісності їх реалізації. Встановлено, що базовими концептами реалізації сценарної моделі адаптації є гіпотези, стратегічні наміри, передбачення, а стратегічної, – інтереси, цінності, цілі.*

*Определена сущность и предложен механизм реализации сценарной и стратегической моделей адаптации предприятия в постиндустриальных условиях деятельности. Аргументирована совокупность элементов (концептов, методов, инструментов) и действий по обеспечению целостности их реализации. Установлено, что базовыми концептами реализации сценарной модели адаптации являются гипотезы, стратегические намерения, предсказания, а стратегической – интересы, ценности, цели.*

*The essence is defined and the mechanism of realization of scenario and strategic models of adaptation of the enterprise in post-industrial conditions of activity is offered. The set of elements (concepts, methods, tools) and actions concerning ensuring the integrity of their implementation is argued. It is established that the basic concepts of implementation of the scenario model of adaptation are hypotheses, strategic intentions, predictions, and strategic, – interests, values, goals.*

**Ключові слова:** адаптація, сценарій, стратегія, механізм, методи, інструменти, концепти, організаційні дії

**Ключевые слова:** адаптация, сценарий, стратегия, механизм, методы, инструменты, концепты, организационные действия

**Keywords:** adaptation, scenario, strategy, mechanism, methods, tools, concepts, organizational actions

## ВСТУП

Результати узагальнення наукових публікацій, які присвячено дослідженню адаптивних механізмів підприємства дозволяють говорити про багатоаспектність та неоднозначність авторських поглядів. У наукових дослідженнях К. Орлової основним елементом організаційного механізму адаптації підприємства визначено систему забезпечення, під якою розуміють «сукупність трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших видів ресурсів, щодо яких існує потреба при реалізації процесів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища» [1, с. 139].

У дослідженнях С. Андреева, І. Бублій, С. Глаголева, В. Лесняк, Н. Мариненко, Н. Попова, М. Старікової, Є. Самаріної механізми адаптації розглядаються у межах управлінського підходу, особливості якого полягає у тому, що науковці досліджують такий механізм як «елемент системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від дії або стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта» [2,

с. 170]. При цьому фокус досліджень механізмів адаптації в управлінському аспекті зосереджено виключно на реакції підприємства на загрози та деструктивні чинники впливу зовнішнього середовища.

Дослідження механізмів адаптації відповідно до стратегічного підходу представлено у наукових працях С. Алексеева, С. Галушко, В. Дорофеевої, Т. Олійник, К. Орлової, О. Рачкован, Є. Самаріної, Л. Шаміної. Основними елементами такого механізму науковці визначають: стратегічні ресурси; організаційні здатності; адаптивні компетенції; стратегію як план. Варто враховувати, що дані елементи є наслідками процесів організаційного мислення, які визначаються специфічною комбінацією таких характеристик (властивостей) підприємства як енактивність, когнітивність, креативність тощо. Саме наявність таких характеристик та їх реалізація у процесах розумової діяльності забезпечує підприємству ефективність функціонування та розвитку за сучасних характеристик зовнішнього середовища. У такому аспекті актуалізовано дослідження динамічних атрибутивних аспектів адаптації,

що представлено у вигляді стратегічної та сценарної моделей, особливістю яких є проактивна спрямованість, тобто акцент на розвиток адаптивних можливостей підприємств за постіндустріальних умов їх діяльності.

### МЕТА РОБОТИ

Одна із специфічних особливостей, що характеризує новий ракурс дослідження в межах стратегічної і сценарних моделей адаптації, пов'язана із конкурсуванням компаній не на основі товарів / послуг, а на основі «пропонуванням майбутнього» [3] через обмін можливостями. Такий зріз визначає мету роботи, що полягає у розробці відповідних адекватних механізмів, змістовна логіка яких буде визначатися спрямованістю на усунення екстраординарних та ординарних розривів, що передбачає пошук способів утримання цілісності дій підприємства.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічну основу дослідження становить сукупність гносеологічних підходів, логічних законів побудови висновків, загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, а також новітніх положень теорії стратегічного менеджменту з використанням таких методів: діалектичного – для наукової аргументації взаємозв'язку елементів механізму адаптації; наукового узагальнення – при систематизації існуючих підходів до механізму адаптації підприємства; системного аналізу та синтезу – для змістовного впорядкування елементів механізму реалізації проактивних моделей адаптації.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теорії адаптації підприємства наукові підходи до формування відповідних механізмів упорядковано таким чином [4, с. 37]: маркетинговий; системний; ситуаційний; стратегічний. Об'єктом подальшого дослідження буде стратегічний підхід, а зміст механізму адаптації у межах даного підходу буде визначатися упорядкована та логічно взаємозумовлена сукупність елементів та відповідних дій щодо їх реалізації, які у цілісності взаємозв'язку виступають способом реалізації динамічної природи організаційної здатності, що полягає у забезпеченні відповідності потенціалу підприємства можливостям зовнішнього середовища та / або баченню майбутнього.

Цілком підтримуючи існуючий теоретичний доробок щодо елементного складу механізмів адаптації підприємства, його нові специфічні особливості, що зумовлені постіндустріальним контекстом, розкриємо на основі логічно упорядкованої сукупності концептів. У словниковому розумінні концепт (утворено від латинського *conceptus* – поняття, розуміння, задумка) – це зміст поняття, його сутнісне наповнення. Використання даного терміну у стратегічному контексті передбачає здійснення дослідження у напрямку пошуку таких елементів, які будуть визначальними з точки зору формування бажаних та очікуваних економічних результатів у вигляді стану або сукупності ключових показників та обґрунтування відповідного забезпечення їх досягнення. Реалізація стратегічних концептів передбачає розробку послідовності конкретних дій, які відображають процесну специфіку

адаптації та її цільову спрямованість з урахуванням невизначеності та складності зовнішнього середовища господарювання підприємства.

Наукова проблематика забезпечення цілісності дій у сучасній теорії стратегічного менеджменту розглядається в межах концепції стратегічного процесу де стратегія характеризується як розумовий стратегічний процес, який пов'язаний з баченням майбутнього, що характеризується як потік значущих подій. Розуміння місця і ролі підприємства у даному потоці подій описується у термінах бажаного та очікуваного економічних результатів, а відмінності у їх розумінні визначають специфіку механізмів проактивної адаптації на основі усунення екстраординарних розривів.

Узагальнення наукових досліджень, які присвячено проблематиці організаційного цілеполювання та ціледосягнення у теоріях менеджменту, стратегії, соціології дозволяють зробити висновок, що бажаний та очікуваний економічні результати є наслідками розумової діяльності, а їх принципова відмінність полягає у тому, що бажаний результат є наслідком стратегічних намірів підприємства, очікуваний – цілей. Відмінність намірів від цілей полягає у тому, що наміри знаходяться всередині того, хто їх формує і визначаються як розумова конструкція. Цілі завжди позиціонуються у просторі і часі і знаходяться поза суб'єкту їх формування.

Формування бажаних результатів діяльності підприємства відбувається у ситуації повної невизначеності, яку необхідно структурувати з метою подальшого упорядкування наслідків розумової діяльності. У теорії стратегічного менеджменту способом структурування невизначеності визначають гіпотези, які надають можливість відслідковувати підтверджуються вони чи ні. Невірність гіпотези зумовлює корегування бачення майбутнього.

Стратегічні наміри як розумова конструкція бачення майбутнього у ситуації невизначеності має безпосередній зв'язок із *передбаченням*, яке у теорії стратегічного менеджменту визначається як уявлення про результати, які можуть виникати у процесах реалізації стратегічних намірів інших економічних суб'єктів, що, в свою чергу, змінює оточуюче бізнес-середовище. Такий аспект зумовлює необхідність розуміння динаміки таких змін та їх врахування при формуванні та реалізації власних стратегічних намірів. Таким чином, бачення майбутнього з точки зору проактивної адаптації підприємства до нього визначають три ключові позиції – стратегічні наміри, гіпотези та передбачення, а основою їх цілісної реалізації науковці визначають ментальні моделі, які дозволяють зменшити складність зовнішнього середовища та виробити правила поведінки та розумові організаційні процеси, що уможливають формування стратегічних рішень. Узагальнення сутності організаційних ментальних моделей у економічному дискурсі дозволяє інтерпретувати їх як спосіб сприйняття економічної реальності, як набір інструментів, за допомогою яких здійснюються організаційні розумові процеси для тлумачення різних бізнес-ситуацій.

В аспекті реалізації проактивних моделей адаптації найбільш адекватним є сценарний підхід до дослідження ментальних моделей, який потребує відпо-

відних уточнень з точки зору розвитку сучасних положень сценарної теорії. Аргументацію такого вибору можна коротко описати словами О. Віханського, який у міркуваннях про актуальність сценарної проблематики пояснив її зміною стану сучасного бізнес-середовища із «невпевненості» на «невизначеність», де такі інструменти як довгострокове планування, прогнозування, стратегічне планування, форсайт, різні техніки ризик-менеджменту довели свою недієвість [5].

Основною метою сценарних досліджень є побудова сценаріїв бачення майбутнього «у яких буде відбуватися діяльність компанії у вигляді наративів, що визначаються комбінаціями найбільш впливових та невизначених факторів» та «формування цільової моделі діяльності у можливому майбутньому світі, а також оптимальної стратегії переходу до цільового ста-

ну» [6, с. 65]. Узагальнення наукового доробку сценарної теорії у економічному дискурсі дозволяє зробити окремі акценти, які мають бути враховані з точки зору розвитку самої теорії та практики використання. Так, однією з ключових проблем теорії побудови сценаріїв розвитку економічних суб'єктів є залежність майбутньої картини від історії їх розвитку. У такій постановці відбувається заміна поняття сценарію на план, альтернативу, прогноз. Результати критичного термінологічного аналізу дозволив вибрати низку визначень (рис. 1), які на нашу думку, розкривають істинну сутність «сценарію» та на основі яких буде сформовано теоретичну основу для його використання як прикладного інструменту реалізації проактивних моделей адаптації за сучасних умов діяльності підприємства.



Рис. 1. Визначення сценарної проблематики у економічному дискурсі [узагальнено на основі [7]]

Представлені інтерпретації дозволяють визначити сценарій у контексті проблематики адаптації як результат стратегічного мислення, який описує імовірнісні можливості розвитку підприємства на основі нового осмислення реальності та ракурсу її бачення, що дозволяє виявити унікальні аспекти проблеми та робити певні узагальнення на науковому рівні. У такому аспекті сценарій поєднує в собі мистецтво, логіку та аналітику щодо ідентифікації економічних параметрів майбутнього стану та створює цілісну картинку досліджуваного явища, а їх формалізація виступає інструментом реалізації стратегічних намірів, що надає їм характеристик не бажання, а реальних орієнтирів, які в межах стратегічного процесу стають реальними підставами визначення перспективних ключових факторів успіху.

Використовуючи сценарну логіку як спосіб реалізації ментальної моделі підприємства, вважаємо за доцільне зробити акцент на сценарному моделюванні, яке, а за словами Р. Докінза характеризується як «один з найцікавіших способів передбачати майбутнє» [8].

Суть моделювання полягає у тому, що це є спосіб пізнання на основі створення та дослідження моделі, процес адекватного відображення найбільш суттєвих

характеристик досліджуваного об'єкту/явища з точністю, яка є достатньою для практичних потреб [9]. В основу моделювання закладена процедура формалізації – переклад властивостей об'єкта на мову понять предметної області, алгоритмів і математики. Моделювання дає імовірну інформацію про певний момент реальності. Відповідно акцент на сценарному моделюванні передбачає фокусування на віддаленому невизначеному майбутньому, яке виступає результатом розумової діяльності, як наслідку узагальнення знань про тенденції, виклики та тренди бізнес-середовища на основі нестандартного їх бачення та розуміння. У такій постановці реалізація взаємопов'язаних концептів (стратегічних намірів, передбачень та гіпотез) здійснюється на основі сценарного моделювання (рис. 2), в результаті якого формується структурована та упорядкована інформація у вигляді сценаріїв та їх конкретизація на основі прогнозів.

Сценарне моделювання є орієнтованим на інтерпретацію дій, які розробляються у поточний момент у аспекті майбутніх подій, а також відпрацюванні послідовності процесів, що дозволяють ідентифікувати можливості, уникнути загроз у майбутньому та максимально наблизитися до бажаного результату.

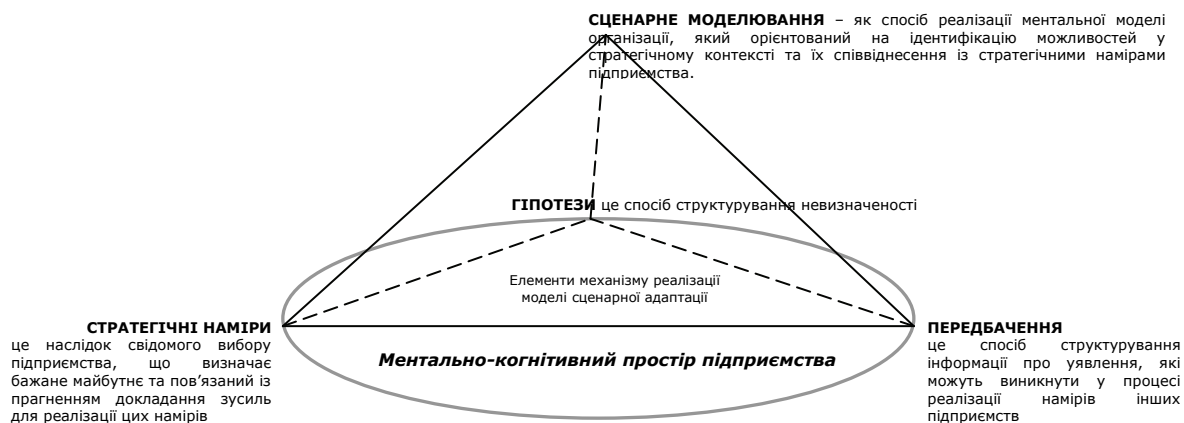


Рис. 2. Концепти механізму реалізації сценарної моделі адаптації підприємства [авторська розробка]

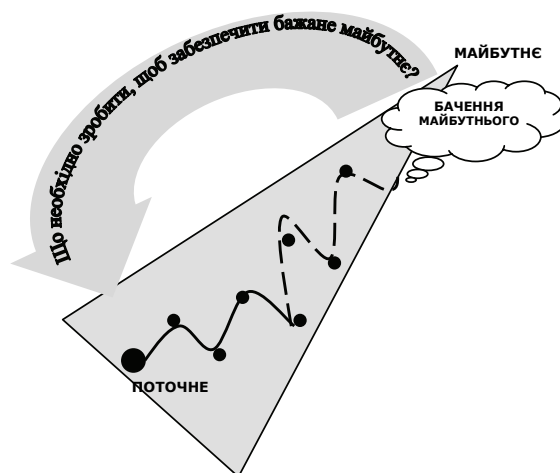


Рис. 3. Формалізація логіки організаційних дій щодо бачення майбутнього [10, с. 137]

При цьому логіка таких дій буде мати, так звану, обернену спрямованість (*backcasting*) (рис. 3): спочатку формується певне бачення майбутнього, а в процесах безпосереднього моделювання необхідно побудувати послідовність пов'язаних у часі подій, реалізація яких призведе до заданого на початку образу майбутнього.

Узагальнення наукових публікації щодо особливостей формування сценарних процесних ланцюжків у різних сферах економіки підприємства [x] дозволяють синтезувати послідовність процедур, які у своїй цілісності будуть виступати дійовою основою реалізації сценарної моделі адаптації підприємства. Такими процедурами визначено: 1) визначення значущих подій із загального їх потоку (сценарний фокус) та основних параметрів, що їх характеризують; 2) ідентифікація основних зацікавлених осіб та рушійних факторів відповідно до бачення майбутнього; 3) каузальний аналіз факторів впливу та побудова їх ієрархії за ступенем значущості; 4) обґрунтування вибору способу (логіки) побудови сценарію на основі підготовлених даних; 5) конкретизація сценаріїв (формування прогнозів) та раціоналізація їх кількості; 6) аналіз сценарних результатів (сценаріїв, прогнозів) та упорядкування інформаційного базису для формування стратегій.

Наслідком сценарного моделювання виступають

описання бажаних результатів як продуктів мислення, у яких концентровано та взаємопов'язано представлено системи організаційних знань, досвіду, креативності, таланту. Результати сценарного моделювання – сценарії / прогнози – виступають інформаційною основою формування нової стратегії або редагування існуючої відповідно до параметрів та критеріальної бази, що закладено в основу конкретного сценарію / прогнозу.

Якщо сценарна логіка реалізації моделі адаптації може бути охарактеризована як структурування невизначеності на основі неформальних методів, то стратегічна – це формалізація та конкретизація інформації щодо нового бачення реальності та розробка конкретних способів реалізації забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність адаптації є залежною від того, як побудовано стратегічний процес і які задачі вирішуються в середині цього процесу. Відповідно до когнітивної школи стратегії стратегічні задачі визначаються як усвідомлені проблемні ситуації з виділеними умовами (параметрами бачення майбутнього) і вимогами (стратегічними цілями). Особливість стратегічних задач полягає у тому, що відомим є початковий і кінцевий бажаний стан підприємства, а спосіб забезпечення досягнення – ні.

Якщо спрямованість сценарного моделювання, як способу реалізації ментальної моделі підприємства, визначена як орієнтація на ідентифікацію можливостей у стратегічному контексті та їх співвіднесення із стратегічними намірами, то стратегічне моделювання передбачає оцінювання ідентифікованих можливостей зовнішнього середовища, їх перетворення на ресурси та формування таких ресурсних комбінацій, які забезпечують реалізацію систем організаційних цінностей, цілей та інтересів бізнесу.

Узагальнення концептуальних положень теорії стратегічного менеджменту у аспекті взаємозв'язку цінностей, інтересів та організаційних цілей зміщує фокус досліджень у площину корпоративної культури, як сукупності знань, досвіду і цінностей, утворених відповідно до звичаїв і традицій поведінки організації, які стосуються процесів упорядкування діяльності або порядку взаємовідносин між зацікавленими

особами бізнесу на основі встановлення норм і відповідних правил взаємодії. Корпоративна культура є основою формування спільного організаційного бачення майбутнього, що дозволяє ідентифікувати стратегічні розриви на основі узгодження організаційних цінностей та залучення до даного процесу носіїв стратегічних інтересів підприємства. У такому аспекті новий ракурс стратегічних досліджень адаптації є пов'язаним із організаційною здатністю: формувати спільне бачення майбутнього, гармонізувати інтереси стратегічних та фінансових стейкхолдерів, створювати та підтримувати організований стратегічний процес, який забезпечує цілісність дій в умовах невизначеності, складності та динамічності зовнішнього середовища господарювання підприємства. Формалізація елементного складу механізму реалізації стратегічної моделі адаптації унаочнено на рис. 4.



Рис. 4. Концепти механізму реалізації стратегічної моделі адаптації підприємства [авторська розробка]

Визначення діяльнісного аспекту впровадження стратегічної моделі адаптації передбачає логічне продовження сценарних процедур, наслідком реалізації яких, є структурована та формалізована інформація у вигляді сценаріїв та прогнозів. Відповідно, результатом реалізації процесного ланцюжка прийняття стратегічних рішень мають бути стратегії (корпоративна, ділові, інструментальні, функціональні тощо) і проекти, які формалізують і конкретизують параметри очікуваних економічних результатів та способи забезпечення їх досягнення. Узагальнення теоретичних напрацювань в області прийняття стратегічних рішень та відповідних практик успішних компаній дозволяє відзначити, що перелік процедур щодо формування стратегії може бути представлено у такій послідовності дій: постановка стратегічних задач в межах сценарних варіантів; стратегічний аналіз ділового середовища (цільового ринку, галузі, макросередовища тощо); формалізація та конкретизація стратегічних цілей підприємства в межах стратегічних задач; формування стратегічних альтернатив як можливих способів розв'язання стратегічних задач та досягнення поставлених стратегічних цілей; стратегічний синтез як спосіб інтеграції стратегічних рішень у операційну діяльність на основі розробки засобів, інструментів, регламентів тощо, що забезпечать реалізацію цільової моделі підприємства.

Узагальнення наведених авторських міркувань, що спрямовані на розкриття змісту механізму реалізації пропонувані проактивні моделі адаптації дозволяє сформувати відповідну логічну конструкцію, яку формалізовано представлено на рис. 5. Пропонувана змістовна постановка фокусується на нових аспектах адаптаційного механізму, впровадження якого є спрямованим на:

- формуванні контексту для сприйняття реальності;
- інтеграцію стратегічних намірів підприємства зі змінами зовнішнього середовища;
- трансформацію стратегічних намірів у конкретні стратегічні цілі підприємства, що вимірюються у термінології витрат, часу та інших;
- параметрах, які можна використовувати для оцінювання та контролю за економічними результатами діяльності;
- перетворення можливостей зовнішнього середовища на стратегічні ресурси, що забезпечують успішність розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі;
- забезпечення цілісності дій в аспекті мислення і діяльності, внаслідок чого відбувається своєчасне та адекватне розуміння і усвідомлення стратегічних розривів, які визначають напрямок діяльності у сьогоднішній для реалізації бачення майбутнього.

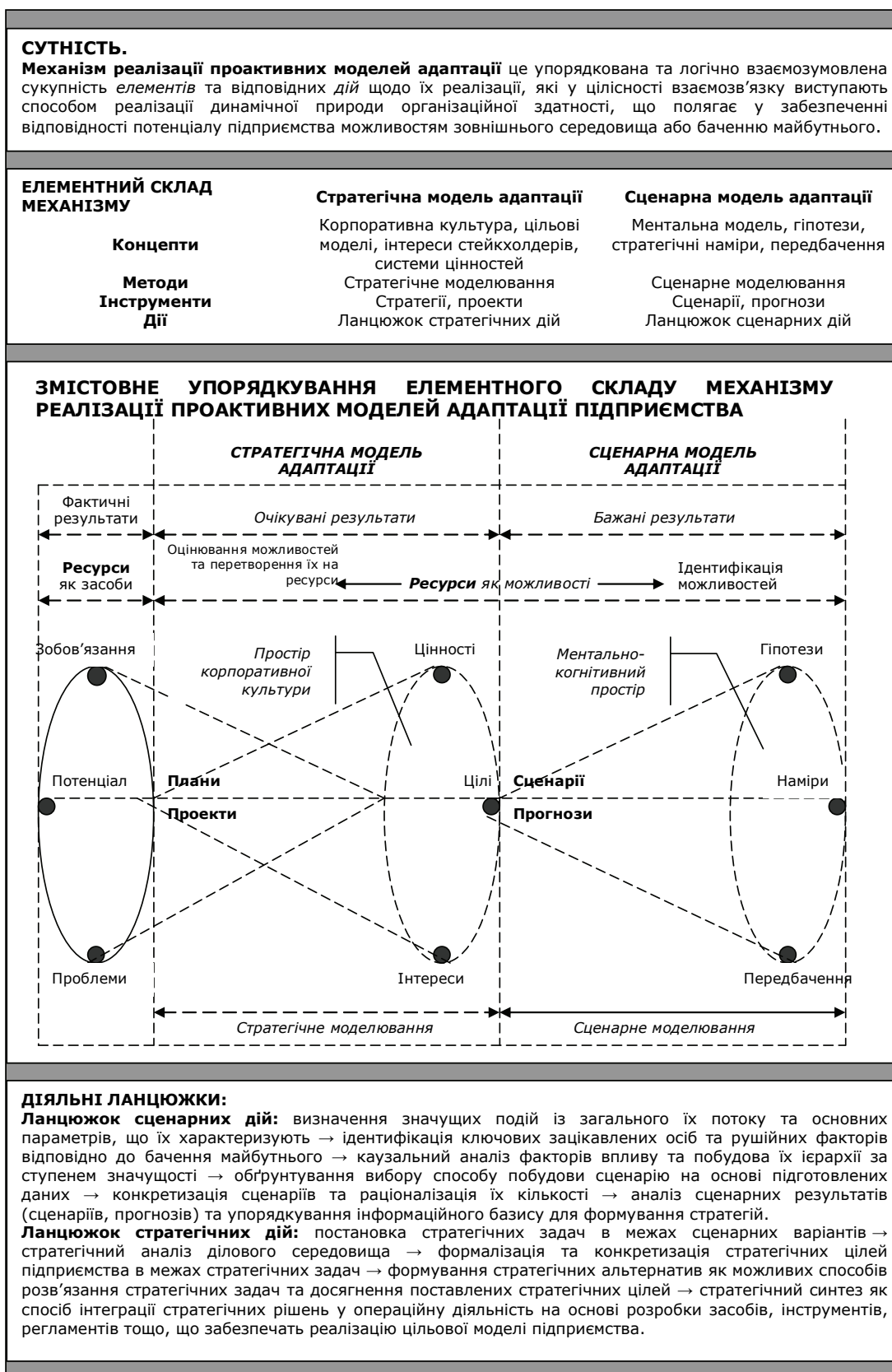


Рис. 5. Механізм реалізації проактивних моделей адаптації підприємства [формалізація авторської логіки]

**ВИСНОВКИ**

Обґрунтовано доцільність інтерпретації сутності механізму реалізації проактивних моделей адаптації як упорядкованої та логічно взаємозумовленої сукупності елементів та відповідних дій щодо їх реалізації,

які у цілісності взаємозв'язку виступають способом реалізації динамічної природи організаційної здатності, що полягає у забезпеченні відповідності потенціалу підприємства можливостям зовнішнього середовища та / або баченню майбутнього. Змістова упорядкованість елементного складу механізму пред-

ставлена у вигляді концептів, методів, інструментів та сукупності дій, які забезпечують цілісність сприйняття атрибутивних та процесних аспектів проактивної адаптації з урахуванням невизначеності, складності та динамізму зовнішнього середовища функціонування і розвитку підприємства.

Базові концепти механізму реалізації сценарної моделі адаптації (гіпотези, стратегічні наміри, передбачення) визначено відповідно до змісту бачення майбутнього, а цілісність їх реалізації представлено на основі ментальної моделі, як способу сприйняття економічної реальності та набору інструментів, за допомогою яких здійснюються організаційні розумові процеси для тлумачення різних бізнес-ситуацій. Використання методу сценарного моделювання, як способу реалізації пропонуваніх концептів, дозволяє структурувати та упорядкувати знання про тенденції, виклики і тренди бізнес-середовища на основі нестандартного їх бачення та розуміння, та представити результати у вигляді сценаріїв.

Логіка змістовного упорядкування елементного складу механізму реалізації стратегічної моделі адаптації базується на визначенні адаптації як організаційної здатності формувати спільне бачення майбутнього, гармонізувати інтереси стратегічних та фінансових стейкхолдерів, створювати та підтримувати організований стратегічний процес, який забезпечує цілісність дій в умовах невизначеності, складності та динамічності зовнішнього середовища господарювання підприємства. Концептами механізму реалізації стратегічної моделі адаптації визначено інтереси, цінності, цілі, а інструментом реалізації – стратегічні плани, як наслідки розумової інтеграції часу, дій, бажаних та очікуваних результатів, що визначають спрямованість та темпи діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К.Є. Орлова. – Київ, 2016. – 276 с.
2. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04 / Н.Ю. Мариненко. – Тернопіль, 2017. – 403 с.
3. Прахалад К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К. Прахалад, В. Рамасвами. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.
4. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография / С.Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
5. Виханский О.С. Магия сценарного подхода и стратегичность поведения / О.С. Виханский // История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня–2 июля 2016 г. / Под науч. ред. В.И. Маршева. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. – С. 96-97
6. Антропов М.С. От сценарного планирования к байесовскому процессу обучения с формированием сценариев / М.С. Антропов // История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня–2 июля 2016 г.: / Под науч. ред. В.И. Маршева. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – С. 64-71.
7. Jarke M. Scenario Management: an Interdisciplinary Approach: [Електронний ресурс] / М. Jarke, X. Tung Bui, J.M. Carroll. – 1999. – Режим доступу: <ftp://ftp.informatik.rwth-aachen.de/pub/CREWS/CREWS-99-01.pdf>
8. Докинз Р. Эгоистичный ген / Р. Докинз; пер с англ. Н.О. Фоминой. – М.: АСТ, 2013. – 512 с.
9. Куприяшкин А.Г. Основы моделирования систем: учеб. пособие / А.Г. Куприяшкин; Норильский индустр. ин-т. – Норильск: НИИ, 2015. – 135 с.
10. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool / M. Godet, F. Coates. – Washington: Paperback, 2006. – 349 p.