

## Системно-рефлексивный маркетинг в управлении бизнесом на постсоветском пространстве

*В статье представлены результаты исследования причин рыночных провалов и успехов предприятий различных форм собственности в России, Беларуси и Украине. Раскрыты основные проблемы маркетинга на постсоветском пространстве. Сформирована новая парадигма системно-рефлексивного маркетинга, обобщающая этапы эволюционного развития маркетинга и стратегического управления. Показаны преимущества внедрения системно-рефлексивного маркетинга на предприятии для эффективного решения множества проблем современного бизнеса.*

*Стратегическое управление, маркетинг, стратегический маркетинг, стейкхолдер, рефлексивное управление, системно-рефлексивный маркетинг.*



**Андрей Александрович  
ДЛИГАЧ**

кандидат экономических наук, доцент Киевского национального университета им. Тараса Шевченко  
ad@advanter.ua

### Вступление

Стратегический маркетинг как основа рыночного управления внедрен в деятельность значительной части предприятий в России, Украине и Беларуси. В условиях интенсификации глобализационных процессов, усиления конкуренции на международном уровне, сокращения жизненных циклов товаров и услуг, развития и быстрой передачи новых технологий одним из основных условий формирования стратегической конкурентной перспективы бизнеса становится стратегический маркетинговый подход к ведению рыночной деятельности. На многих предприятиях именно эффективный стратегический маркетинг является одной из наиболее приоритетных задач.

Вопрос стратегического управления рассматривался значительным количеством ученых, таких как Аакер А.Д., Абель Д., Ансофф И., Григзби Д., Друкер П., Ламбен Ж.-Ж., Лоранж П., Майнер Дж., Минцберг Г., Портер М., Прахалад К., Стал М., Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А., Тоффлер Э., Хемел Г., Чандлер А., Штейнер Дж.

На постсоветском пространстве вопросы стратегического управления и стратегического маркетинга исследовали Багиев Г.Л., Виханский О.С., Голубков Е.П., Кеворков В.В., Куденко Н.В., Липсиц И.В., Никифоров С.В., Панкрухин А.П., Райко Д.В., Старостина А.А., Фатхутдинов Р.А., Шкардун В.Д. и другие.

Большинство авторов подчеркивают, что стратегический маркетинг становится основой современного управления предприятием.

Вместе с тем стратегическое управление и стратегический маркетинг зачастую рассматриваются как отдельные управленческие системы. Практическое внедрение маркетинговой концепции в деятельность предприятий чаще реализуется через применение отдельных маркетинговых инструментов. Маркетинг на текущий момент пока еще не получил достаточного распространения как технология стратегического управления бизнесом.

### **Цель исследования**

Несмотря на существенный прогресс во внедрении маркетинга в бизнес-деятельность на постсоветском пространстве, он зачастую рассматривается как функция в коммерческой или плановой парадигме управления. Восприятие маркетинга на предприятии как центра затрат (а не центра прибыли) влияет на низкую роль маркетинговой функции в формировании стратегии бизнеса, бизнес-планировании и управлении предприятием. Причины этого явления следующие.

1. Маркетинговая функция на большинстве предприятий не ориентирована на финансовый результат. Финансисты и маркетологи предприятия не находят общей позиции относительно баланса между текущей доходностью и, например, капитализацией бренда (долгосрочной доходностью). Высший руководитель бизнеса зачастую исходит из коммерческой, производственной или финансовой ориентации бизнеса, а не с позиции рыночного (маркетингового) управления. Для преодоления такого факта необходимо внедрять внутренний и интегрированный маркетинг, повышать уровень знаний управляющих.

2. Маркетинговые инструменты ориентированы на решение определенных рыночных задач. Вместе с тем системное согласование задач и применяемых инструментов происходит чаще всего на уровне стратегического маркетинга. Но стратегические маркетинговые решения зачастую не являются ключевыми решениями бизнеса и подчинены производственным или финансовым решениям. Таким образом, мы приходим к системной проблеме бизнеса – существованию различных интересов собственников бизнеса, генерального управляющего, финансовой службы, коммерческой, маркетинговой, производственной службы и т.д.

3. Отсутствие стратегии деятельности является определяющей проблемой управления предприятием, негативно влияющей не только на объем и равномерность загрузки мощностей производства, но и на адаптационный потенциал, что снижает жизнеспособность предприятия. Решение этой проблемы возможно за счет системного применения новых прогрессивных методов стратегического маркетингового управления, которые учитывают динамичность рыночных условий, необходимость принятия управленческих решений в условиях неопределенности, глобализованности рыночной среды.

Таким образом, возникает задача формирования новой парадигмы стратегического управления, основанная на стратегическом маркетинге как подходе к согласованию экономических интересов стейкхолдеров объекта управления (бизнеса).

### **Результаты и методология проведения исследования**

В 2007 – 2012 годах нами проведен ряд исследований предприятий различных форм собственности в России, Беларуси и Украине. Основными поисковыми вопро-

сами исследований являлось определение первопричин проблем рыночных провалов и успехов (новые бизнесы, запуск новых продуктов и брендов, усиление существующих товаров и брендов), определение роли маркетинга в бизнесе.

Можно выделить основные проблемы маркетинга на постсоветском пространстве (указан процент распространенности проблем; выборка – 387 компаний):

- восприятие маркетинга как отдельной функции бизнеса или набора инструментов бизнеса, а не парадигмы управления бизнесом (92%);
- невовлеченность персонала компании в маркетинг, непонимание сущности маркетинга или маркетинговых действий и функций отдела маркетинга другими специалистами (84%);
- низкая эффективность маркетинговых действий (77%);
- финансирование маркетинговой активности по остаточному принципу (58%);
- расценивание высшим управленческим звеном маркетинга как функции отдела маркетинга; низкий приоритет маркетинга в деятельности (81%);
- отсутствие влияния маркетинговых исследований на принятие управленческих решений (49%);
- деструктивные функциональные конфликты «маркетинг – продажи» (73%);
- примат креативного (творческого) подхода в маркетинге; пренебрежение стратегическим подходом (59%);
- низкий уровень профессионализма маркетологов; формирование маркетинговых служб по остаточному принципу (64%);
- доминирование стандартизированных стратегий в маркетинговой активности иностранных компаний на постсоветском пространстве (большинство «ведущих» маркетологов, которые работают в представительствах иностранных компаний,

имеют ограниченные функции, не принимают стратегических решений, не отвечают за инновации и формирование рынков; вместе с тем пользуются уважением маркетингового сообщества за счет объема рекламных бюджетов, распределяемых этими специалистами) (60%; выборка – 48 компаний);

- ориентация маркетологов компании на продвижение собственного (личного) бренда, а не на бизнес-эффективность (36%).

Сложность исследования понятия маркетинга, и в частности стратегического маркетинга, заключается в том, что одновременно маркетинг рассматривается учеными и практиками как подход к ведению предпринимательской деятельности, парадигма стратегического управления бизнесом, методика ведения рыночной деятельности, набор инструментов предпринимательской, социальной и политической деятельности и т.д.

Нами предложена систематизация понятий маркетинга и на основе системно-рефлексивной парадигмы решено противоречие подходов к пониманию и применению маркетинга в практической деятельности.

Предложенная системно-рефлексивная парадигма стратегического маркетингового управления представляет собой новый этап развития управленческих систем. Конвергенция стратегического управления и стратегического маркетинга, происходящая в последнее время как в теории управления, так и в бизнес-практике, приобретает в системно-рефлексивном управлении новое содержание.

Системно-рефлексивное управление имеет субъектный характер, т.е. единицей рыночного управления рассматривается не предприятие, а предприниматель или управленец (управляющий). Рефлексивный маркетинговый управляющий включает в свой объект управления бизнес

(бизнес-деятельность), предприятие, рынок и стейкхолдеров соответственно бизнеса, предприятия или рынка.

В основу системно-рефлексивного управления положена одна из наиболее сбалансированных моделей управления с точки зрения учета интересов стейкхолдеров – рефлексивное управление. В.А. Лефевр, автор теории рефлексивного управления, отмечает, что рефлексивное управление – это специальное воздействие на противника с целью склонить его решение, обусловленное контролирующей стороной [4]. Согласно В.А. Лефевру, смысл рефлексивного управления заключается в использовании возможностей субъекта «сознательно конструировать образы себя и других».

Введем понятие системно-рефлексивного управления как формы управления с системной рефлексией, деятельности по управлению «широким объектом», к которому привлекаются контрагенты (субъекты конфронтационного управления, партнеры

во взаимоотношениях), чьи интересы, намерения, действия предсказываются и управляются.

Системно-рефлексивное управление предусматривает:

1. Осознание собственных интересов субъектом управления.
2. Осознание (опредмечивание, актуализация) собственного интереса по отношению к объекту управления.
3. Определение объекта управления, что соответствует интересу системно-рефлексивного управляющего.
4. Определение контрагентов в конфронтационных отношениях и взаимодействия в рамках объекта управления.
5. Управление поведением контрагентов путем передачи им необходимых оснований для принятия решений.

Системно-рефлексивное управление предусматривает циклические процессы (рис. 1). Так, например, определение объекта управления и интереса по отношению к нему постоянно трансформируется,

Рисунок 1. Системно-рефлексивное управление



Источник: собственные разработки автора.

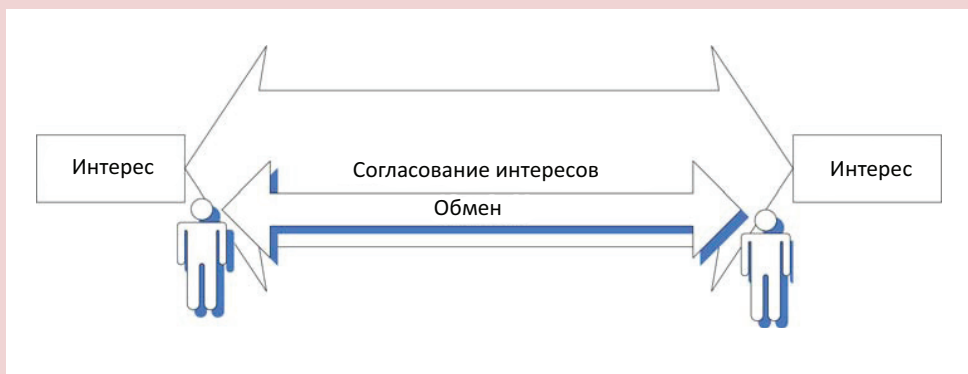
поскольку расширение знаний об объекте управления влияет на уточнение интереса рефлексивного управляющего, а осознание интереса – на уточнение объекта управления.

Совместим системно-рефлексивный и маркетинговый подходы к управлению. Будем исходить из того, что концепция маркетинга предполагает такую форму управления, при которой реализация интереса субъекта управления происходит за счет взаимной реализации интереса контрагента путем осуществления обмена (рис. 2).

Маркетинг предусматривает следующее (рис. 3):

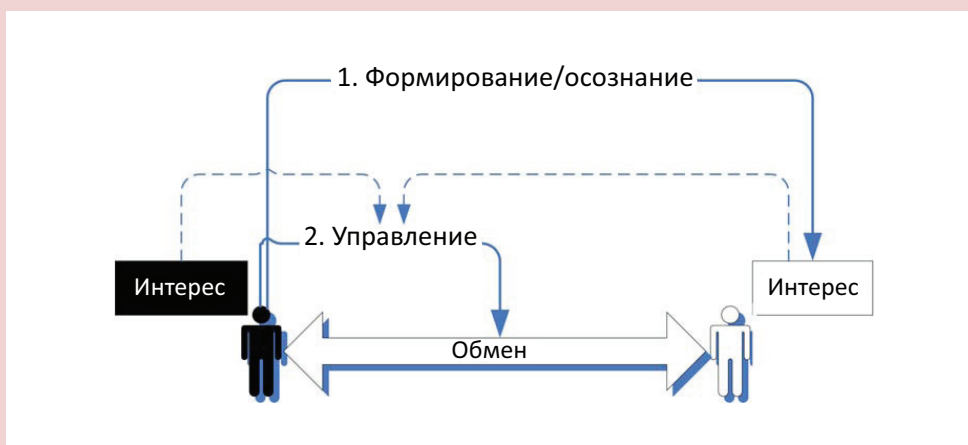
- Субъект управления (управляющий) осознает объект управления (бизнес, клиент или целевая группа, обмен, рынок, ...) и собственный интерес по отношению к этому объекту.
- Субъект управления понимает интересы контрагентов в операциях обмена или берет на себя управление их интересами.
- Субъект управления реализует свой интерес посредством создания условий для реализации интереса контрагентов.

Рисунок 2. Графическое отображение концепции маркетинга



Источник: собственные разработки автора.

Рисунок 3. Управление рыночным обменом как механизмом согласования интересов



Источник: собственные разработки автора.

Итак, можно дать следующее определение: маркетинг — это подход к управлению, предусматривающий реализацию интереса управляющего посредством создания условий реализации интересов контрагентов в рыночных (обменных) отношениях.

На фоне попыток определить маркетинг через набор его задач (анализ рынка, формирование товарной политики и т.д.) такое определение точно отражает сущность самого маркетинга. Причем независимо от сферы его применения — политика, экономика, бизнес, личные отношения.

Сочетая такое понимание маркетинга и системно-рефлексивного управления, получаем системно-рефлексивный маркетинг как новую парадигму стратегического маркетингового управления. Добавим к пяти пунктам системно-рефлексивного управления, приведённым выше, еще два, которые соответствуют концепции маркетинга:

6. Учет и/или формирование интересов контрагентов.

7. Создание условий для реализации интересов сторон путем совершения обмена.

Таким образом, системно-рефлексивный маркетинг — маркетинг, в котором управление осуществляется путем системного распределения интересов субъектов рыночных отношений, а согласование интересов осуществляется с позиции рефлексивного маркетингового управляющего.

Рангом системной рефлексии является степень осознания объекта управления, охват в процессе ситуационного анализа и формирование управленческих решений влиятельных интересов субъектов рыночных отношений. Системно-рефлексивный маркетинг охватывает раз-

личные уровни принятия маркетинговых решений, которые определяются рангом рефлексии (рис. 4):

0. Процесс сбыта.

0. Маркетинг отношений. Инструменты маркетинга влияния.

1. Управление поведением клиента. ФОПСТИЗ.

2. Классический маркетинг: комплекс маркетинга, позиционирование, функциональные маркетинговые стратегии.

3. Категориальное управление.

4. Стратегический маркетинг. Согласование интересов внутренних стейкхолдеров путем формирования стратегического видения.

5. Стратегическое управление с позиции фактического собственника бизнеса.

6. Рынок в целом рассматривается как объект управления. Формирование новых рынков («голубые океаны»).

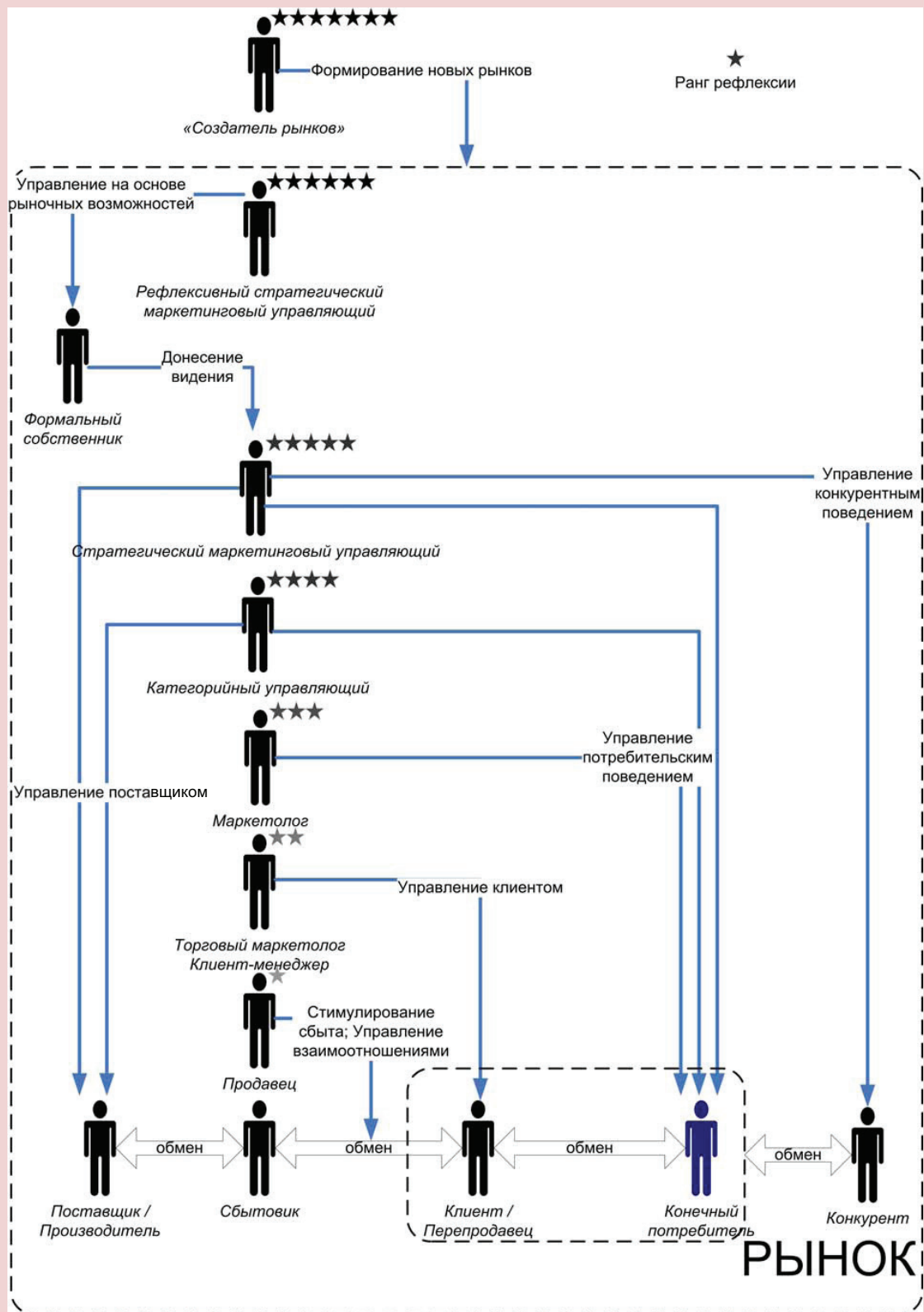
При нулевом ранге рефлексии коммерческая деятельность заключается в обменных операциях, возникающих стихийно. При четком осознании собственного интереса сбытовик начинает «продавливать» своего клиента — в таком случае мы не можем говорить о маркетинговом подходе.

Маркетинг возникает при выходе управляющего в рефлексивную позицию по отношению к себе и клиенту.

1. *Маркетинг отношений.* Инструменты маркетинга влияния.

Первый ранг рефлексии дает понимание того, что для обеспечения системного успеха (а не разового акта продажи) необходимо формировать и поддерживать отношения с клиентами по поводу обмена. Следующие ранги рефлексии расширяют представление управляющего о ситуации, уточняют для него объект управления и позволяют формировать наиболее эффективные инструменты реализации собственного интереса.

Рисунок 4. Уровни принятия маркетинговых решений



Источник: собственные разработки автора.

## 2. *Управление поведением клиента.*

На этом уровне объектом управления становятся целевые клиенты. Понимание и/или формирование интересов клиентов – ключевой фактор успеха.

3. *Классический маркетинг.* Комплекс маркетинга, позиционирование, функциональные маркетинговые стратегии.

На этом уровне развития маркетинга в организации (при управляющем с третьим рангом рефлексии) в качестве объекта управления рассматривается сложная система интересов и процедур принятия решения о покупке, в которую вовлечены продавцы (в частности, розница), покупатели и потребители. Успех обеспечивается за счет создания условий комплексной реализации интересов.

## 4. *Категорийное управление.*

При таком ранге рефлексии происходит переход к управлению категорией в целом и всей цепочкой – от производства сырья до потребления конечного продукта. Формируются вертикально-интегрированные каналы/холдинги или одно из звеньев берет на себя управление каналом в целом.

## 5. *Стратегический маркетинг.*

С одной стороны, пятый ранг рефлексии позволяет маркетинговому управляющему брать на себя модерацию согласования интересов внутренних стейкхолдеров путем формирования стратегического видения. С другой стороны, и в рыночных отношениях управляющий получает возможность осознанной деятельности в системе с несимметричной информацией. Объектом управления становится рынок в целом.

## 6. *Стратегическое управление бизнесом.*

Шестой ранг рефлексии выводит управляющего на позицию фактического собственника бизнеса за счет глубокого понимания рыночных возможностей и формирования перспектив для формальных собственников бизнеса. Объектом управ-

ления становится бизнес со всей совокупностью стейкхолдеров и рынком, которые становятся частью бизнеса.

## 7. *Формирование и управление рынком.*

Управляющий на 7-м ранге рефлексии становится похожим на фэнтезийного бога. Такой управляющий строит новый рынок за счет формирования новых потребностей и создания «правил игры» по их удовлетворению.

## **Применение результатов**

Современный этап развития предпринимательства выдвинул на передовую особый тип маркетинговых компаний, которые, зачастую не обладая ни собственными производственными, ни дистрибуционными или розничными ресурсами, берут на себя формирование новых рынков и управление ими. Это относится не только к глобальным интернет-компаниям (как, например, Facebook) или технологическим компаниям (Apple), но и к локальным компаниям из различных сфер бизнеса, открывающим свои «голубые океаны».

Таким образом, системно-рефлексивный маркетинг не только представляет собой новую парадигму маркетинга, но и обобщает этапы эволюционного развития маркетинга и делает возможным (обосновывает возможность, закладывает базу) сосуществование маркетинга различных эволюционных этапов на одном рынке в зависимости от уровня рефлексии субъекта рыночной деятельности.

Системно-рефлексивный маркетинг (СРМ) определяется как теория и практика управления, которая заключается в системном распределении интересов субъектов рыночных отношений и их согласовании с позиции рефлексивного маркетингового управляющего предпринимательской деятельностью. СРМ предполагает определение стратегического видения объекта управления



Системно-рефлективный маркетинг в зависимости от ранга рефлексии

Ранг системной рефлексии	0	1	2	3	4	5	6	7
Парадигма (фундаментальная теория) маркетинга	Сбыт	Управление отношениями	Управление поведением клиента	Классический маркетинг (комплекс маркетинга)	Категорийное управление	Стратегический маркетинг	Стратегическое маркетинговое управление	Системно-рефлективное стратегическое маркетинговое управление
Объект управления	Процесс сбыта товара	Отношения с клиентом по поводу обмена	Интересы клиентов	Совокупность отношений и интересов в пределах канала продаж и потребления товара	Совокупность отношений и интересов в пределах канала создания, продажи и потребления товара	Совокупность интересов и рыночных отношений в пределах рынка	Предпринимательская деятельность	Рынок в целом
Функция маркетинга на предприятии	Сбыт (отсутствие маркетинговой функции)	Стимулирование сбыта (в коммерческой структуре)	Торговый маркетинг (в коммерческой структуре)	Маркетинг (отдельная функция)	Маркетинг интегрирует коммерческую функцию	Маркетинг определяет стратегию предпринимательской деятельности	Маркетинг является технологией управления предпринимательской деятельностью	Маркетинг является технологией управления
Доминирующая технология воздействия на контрагентов	Активация	Стимуляция	Манипуляция	Манипуляция, кон- фронтация (в т.ч. «маркетинговые войны»)	Согласование интересов	Партнерство	Рефлективное управление	Системно-рефлективное управление
Основные решения маркетинговой стратегии	-	Система стимулирования сбыта	Решение торгового маркетинга (мерчандайзинг т.д.)	Стратегия охвата рынка, позиционирования	Категорийная политика	Стратегия роста, базовая конкурентная стратегия	Формирование видения предприятия	Определение параметров базового рынка
Управление брендами	Товарная стратегия	Управление торговыми марками	Управление торговыми марками	Традиционное управление брендами	Традиционное управление брендами	Бренд-лидерство	Бренд-менеджмент градусов	Тотальное бренд-управление (стратегии доминирующих брендов)
Ценовая политика	Затратное ценообразование	Стимулирование сбыта (система скидок)	Ценностное ценообразование	Ценностное ценообразование	Ценообразование с ориентацией на спрос и стратегии конкурентов	Ценообразование с ориентацией на спрос и стратегии конкурентов	Рыночное ценообразование	Рыночное ценообразование
Соответствие уровню глобализованности рыночной среды в ходе анализа об- ективной глобализованности рынка	Максимальная (локальный базовый рынок и локальная рыночная среда)	Максимальная (локальный базовый рынок и локальная рыночная среда)	Средняя	Минимальная (локальный базовый рынок и глобализованная рыночная среда)	Минимальная (локальный базовый рынок и глобализованная рыночная среда)	Средняя	Максимальная (глобализованный базовый рынок и глобализованная рыночная среда)	Максимальная (глобализованный базовый рынок и глобализованная рыночная среда)
Роль внутреннего маркетинга	Внутренний маркетинг отсутствует	Ограниченная роль	Вторичная роль	Внутреннее позиционирование брендов	Интегрированный маркетинг (интеграция функций вокруг рыночных целей)	Управление корпоративной культурой	Ориентация на ключевых внутренних стейкхолдеров	Внутренняя среда включена в объект управления
Проактивность по отношению к внешней среде	Реактивная политика	Реактивная политика	Политика ограниченной проактивности (в рамках объекта управления)	Политика ограниченной проактивности (в рамках объекта управления)	Проактивная политика	Проактивная политика	Политика управления средой	Политика управления средой
Годы распространения	1930-е – 1950-е	1950-е – 1960-е	1960-е – 1970-е	1970-е – 1990-е	1980-е – 2000-е	1980-е – 2000-е	1990-е годы – до сих пор	2000-е годы – до сих пор

и концентрацию деятельности на соответствующем преобразовании объекта управления путем осознания собственных стратегических интересов субъекта управления, намерений и действий контрагентов рыночных отношений, создания условий для реализации собственных интересов и интересов контрагентов средствами рыночного обмена.

Ранг системной рефлексии субъекта управления определяет роль маркетинга (от инструмента в технологии управления до собственно технологии управления), что показано в *таблице*.

Каждый следующий ранг рефлексии предполагает не только расширение системы знаний о стейкхолдерах и тех силах, которые должны быть учтены в деятельности (фактически – расширение объекта управления), но и углубление знаний о тех стейкхолдерах, которые уже включены в объект управления.

Таким образом, системно-рефлексивное стратегическое маркетинговое управление предусматривает следующее: 1) субъектом предпринимательской деятельности является управляющий (человек); 2) основой формирования управленческих решений становится системная рефлексия управляющего, высший ранг которой дает управляющему возможность получать фактическую собственность над объектом управления; 3) концепция маркетинга (удовлетворение собственного интереса управляющего путем согласования и удовлетворения интересов других стейкхолдеров объекта управления) рассматривается как основа управленческой деятельности; 4) гибкая форма организации деятельности (в частности, предпринимательской) как совместной деятельности совокупности субъектов – стейкхолдеров объекта управления; 5) расширение объекта управ-

ления, в который включаются контрагенты (субъекты конфронтационного управления и партнеры в отношениях), чьи интересы, намерения, действия предусматриваются и управляются.

Системно-рефлексивное управление предполагает: осознание управляющим собственных интересов; осознание собственного интереса по отношению к объекту управления, определение объекта управления, соответствующего интересу системно-рефлексивного управляющего, определение контрагентов в конфронтационных отношениях и взаимодействие в рамках объекта управления; системное управление поведением контрагентов по рефлексивной позиции путем передачи им необходимых оснований для принятия решений.

Заметим, что системно-рефлексивный маркетинг не только обобщает эволюционные этапы развития концепции маркетинга, но и демонстрирует возможность сосуществования различных концепций по отношению к единому объекту управления. В таком случае фактическим владельцем или управляющим объекта управления становится тот из субъектов, кто имеет самый высокий ранг системной рефлексии (соответственно таблице).

### **Выводы**

Новой парадигмой маркетинга и стратегического управления становится системно-рефлексивный маркетинг, который объединяет собой этапы их эволюционного развития. Немаловажным для успешности бизнеса является формирование стратегического видения в рамках концепции системно-рефлексивного маркетинга. В этом случае стратегическое видение представляет собой способ согласования интересов стейкхолдеров бизнеса, касающихся направлений развития компании в стратегической перспективе.

Можем с уверенностью утверждать, что в преуспевающих компаниях управляющий не имеет сомнений относительно того, что именно он управляет ситуацией в бизнесе; при этом управляющий абсолютно ясно осознает объект управления. Признак менее успешных компаний – это наличие участников бизнес-процесса, которые слабо представляют себе объект управления и отличаются реактивным подходом к управлению. Системно-рефлексивный маркетинг способствует осознанию субъектами управления объекта управления и собственных интересов по отношению к нему. Данные выводы подтверждены проведенными нами исследованиями, описанными в статье. Таким образом, мы можем выделить следующие ключевые факторы успеха компании в современных условиях:

- переход от реактивной формы управления к проактивной;
- осознание управляющими бизнеса объекта управления.

Применение в практике ведения бизнеса концепции системно-рефлексивного маркетинга предоставляет компании возможность результативного решения целого ряда внутренних и внешних конфликтов, повышает продуктивность, позволяет эффективно сформировать корпоративную стратегию и стратегическое видение.

Таким образом, в современных реалиях, отличающихся постоянным возрастанием степени глобализованности рынков, внедрение системно-рефлексивного маркетинга в управление бизнесом способствует развитию предпринимательства и повышению конкурентоспособности предприятий на постсоветском пространстве.

### Литература

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 328 с.
2. Длігач, А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А.О. Длігач. – К.: Алерта, 2012. – 272 с.
3. Лепский, В.Е. Становление стратегических субъектов: постановка проблемы / В.Е. Лепский // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – Т. 2. – № 1. – С. 5-23.
4. Лефевр, В.А. Элементы логики рефлексивных игр / В.А. Лефевр // Проблемы инженерной психологии. – 1966. – Вып. 4. – С. 273-299.
5. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учеб. пособие / А.П. Панкрухин. – [3-е изд.]. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. [для студ. высш. экон. учеб. заведений] / Р.А. Фатхутдинов – [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
7. Юлдашева, О.У. Когнитивный маркетинг: основные положения и терминологический аппарат / О.У. Юлдашева // Маркетинг. – 2006. – №1-2. – С. 34-43.
8. Ansoff Igor H. Strategic Management: Classic Edition / H. Igor Ansoff. – Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2007. – 272 p.
9. Hamel G. Competing for the future / Gary Hamel, C. K. Prahalad. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 384 p.
10. Kahneman D. Choices, values and frames / Daniel Kahneman, Amos Tversky. – New York: Cambridge University Press, 2000. – 860 p.
11. Kim W. Chan. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. – Boston: Harvard Business Review Press, 2005. – 256 p.
12. Mintzberg H. Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph B. Lampel. – [2nd edition] – London, UK: FT Prentice Hall, 2008. – 464 p.
13. Thomas L. Timothy. Russia's Reflexive Control: Theory and the Military // Journal of Slavic Military Studies. – 2004. – Volume 17. – No. 2. – Pp. 237–256.