

## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ИНЖИНИРИНГОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

*В данной статье представлены принципы и механизмы включения инженеринговой составляющей в структуру маркетинговой деятельности современной компании. Содержание инженеринга как проектирования новых подходов, методов и моделей рассматривается в аспекте решения проблем развития маркетинговой компетенции компании.*

**Ключевые слова:** инженеринг, инновации, когнитивные технологии, маркетинговая компетенция, управление маркетингом.

Zh.B. Ormanova

## ROLE AND VALUE OF ENGINEERING COMPONENT IN THE STRUCTURE OF MARKETING CONTROL

*The article depicts principles and the mechanisms of inclusion of engineering component into the structure of marketing activity of a contemporary company. The content of engineering as the design of new approaches, methods and models is examined in the aspect of the problems' solution of the development of the marketing scope of company.*

**Keywords:** engineering, innovation, cognitive technologies, marketing scope, control of marketing.

За последнее время маркетинговая деятельность компаний претерпела существенные изменения. Маркетинг перестал быть просто одной из функций, а стал качественным признаком управления современной фирмой. Маркетинг распространяется не только на отношения компании с другими субъектами рынка, но и приобретает внутрифирменный аспект, становится основанием социальной ответственности компании, захватывает сферу экологии, финансов, участвует в увеличении акционерного капитала [1].

Такое изменение содержания маркетинговой деятельности обусловлено, в первую очередь, изменениями, происходящими в рыночном пространстве.

В последнее время многие компании приходят к пониманию того, что маркетинговая деятельность не ограничивается взаимодействием «производитель – потребитель» и затрагивает большое количество субъектов общественной жизни. Динамично меняющиеся условия развития современного рынка лежат в основе новых принципов создания стоимости как в отношении товаров и услуг, так и в отношении самих крупных компаний, выступающих на глобальном рынке как объекты рыночного действия.

Произошло увеличение доли нематериальной части в стоимости товара или услуги. Основной

вес в стоимости приходится сегодня на технологию производства, а также технологию потребления. Высокотехнологичные товары легко конкурируют с традиционными, но вынуждены искать высокотехнологичные решения по формам потребления и способам транспортировки до непосредственного потребителя.

Возникает отдельная технологическая фаза в цикле управления маркетингом – подготовки потребителя к восприятию товара, прообразом которой служили реклама и продвижение. Сегодня эти элементы соединены воедино посредством коммуникационных технологий.

Наблюдается эффект преимущества инновационного продукта перед массовым. Однако быстрое техническое переоснащение производств превращает элитный высокотехнологичный товар в товар массового потребления, что не снижает его достоинств, но и не является фактором насыщения спроса, ориентированного на инновации, – потребитель продолжает сканирование рынка в ожидании новых предложений.

Исходя из новых условий существования рыночного пространства и его субъектов образуются факторы, определяющие характер экономической деятельности, экономического обмена на современных рынках.

Расширение границ и углубление маркетинговой деятельности фирмы приводит к появлению следующих моментов:

- деятельность маркетолога становится «междисциплинарной», то есть для успешного ее осу-

---

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

шествления становится необходимым привлечение знаний, накопленных в других науках, как экономических (экономическая теория, менеджмент, финансы, аудит, логистика и пр.), так и неэкономических (психология, философия, социология, математика и пр.);

- скорость и качество изменения окружающей среды сталкивает фирму с принципиально иными классами задач, решение которых не может быть прецедентным и вынуждает компании искать принципиально новые подходы и пути к их решению;

- функционального подхода к деятельности компании становится недостаточно, и основной акцент смещается на управление процессами;

- укрупнение компаний приводит к значительному усложнению всех бизнес-процессов, в том числе маркетинга, частым следствием этого является разынтегрированность подразделений фирмы и, естественно, снижение эффективности ее деятельности;

- традиционно принятые в маркетинге показатели его эффективности (доля рынка, объем продаж) перестают отражать реальную рыночную позицию фирмы, поскольку последняя уже является не только субъектом рынка, но и своего рода продуктом, который также может быть реализован наряду с другими аналогичными продуктами (например, на рынке слияний и поглощений). На первое место выходит показатель акционерной стоимости компании.

Изменение масштаба маркетингового управления, характерное для всех концепций маркетингового управления, сказалось не только на структуре менеджмента субъекта, масштабах маркетингового планирования, контроля и бюджета, но и на системном инструментарии маркетингового управления.

Характерным для концепций маркетингового управления является то, что выбор его системных инструментов, определение пропорций в их соотношении друг с другом является следствием стратегического корпоративного планирования, стратегического планирования на уровне бизнес-единицы, а не только маркетингового процесса [2].

Следовательно, сложнейшая аналитическая, плановая, организационная работа на всех имеющихся уровнях субъекта (корпорация, бизнес-единица, структурное подразделение) в процессе маркетингового управления, в конечном счете, подчинена формированию и управлению системными маркетинговыми инструментами, непосредственно создающими ценность и приобретаемое благо (или выгоду) не только для потребителя и субъекта, достигающих своих целей на рынке,

но и для всех участников обмена (например, общества, институтов власти, персонала субъекта, его акционеров и др.).

Однако при реализации данного подхода на практике возникают значительные противоречия, обусловленные тем, что такое понимание маркетинга (к которому до сих пор большинство компаний относится как к одной из функций) приводит к необходимости его вмешательства во все остальные процессы фирмы (производственный, финансовый, управленческий). Это требует от компаний кардинального пересмотра большинства бизнес-процессов и интегрирования всех видов деятельности.

При том, что реальных полномочий маркетологам топ-менеджеры компаний не дают (во многом по причине недостаточной компетентности маркетологов, а также того, что реализация вышеназванных задач затрагивает судьбу всей компании и носит стратегический характер), организация эффективной маркетинговой деятельности изнутри становится невозможной.

Естественным решением в такой ситуации является привлечение внешней помощи – специалистов, обладающих достаточным уровнем знаний и навыков, которые могут помочь компании в реализации маркетинговых задач, которые, в условиях новой экономики, становятся одновременно задачами не только отдела маркетинга, но и всех остальных подразделений компании.

Наиболее характерной чертой современного управления организацией стали постоянные изменения, обусловленные, в свою очередь, изменениями внешней среды, которая стала чрезвычайно динамичной, например давление высоких технологий, культурная и социальная мобильность общества и т.п. Ранее неоспоримые достоинства процветающих предприятий – устойчивая организационная структура и устоявшиеся процессы – ныне оборачиваются недостатком, поскольку инерционная организация не позволяет своевременно реагировать на изменение требований рынка.

Наиболее продвинутые компании сами провоцируют эту мобильность, постоянно внедряя инновации. По словам Маркуса Бакингема, «наиболее успешная стратегия – создавать преимущества, которые невозможно скопировать». Другой аспект этой стратегии на опережение – проактивный подход – формирование среды (рынка) и желаемой ситуации в этой среде.

Если же компания не чувствует в себе силы формировать рынок, то она должна, как минимум, адаптироваться к нему (реактивный подход – реакция на происходящие или будущие изменения среды). Но, как отмечалось неоднократно, «ско-

рость перемен, происходящих внутри компании, не должна отставать от скорости перемен, происходящих вне нее, иначе конец близок».

Таким образом, в современном бизнесе изменения должны стать образом жизни любого предприятия. Причем речь идет не только о достижении той или иной эффективности бизнеса, но и о выживании в буквальном смысле этого слова.

В данных условиях становится очевидным несоответствие общей компетенции фирмы, в том числе и маркетинговой компетенции, в осмыслении причинно-следственной взаимосвязи внутренних проблем и изменений внешней среды динамичным и сложным условиям развития мировой и отечественной рыночной ситуации, а также затруднениям в нахождении инновационных решений, позволяющих реализовать в данных условиях конкурентные преимущества. Под маркетинговой компетенцией мы понимаем единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков рыночного поведения фирмы, определяемых ее целями, спецификой деятельности и заданной рыночной ситуацией. В качестве ключевых показателей маркетинговой компетенции фирмы рассматриваются показатели «обучающейся организации».

Термин «обучающиеся организации» (*learning companies*) стал широко распространяться в Европе и США в 1990-е гг. Одна из известных в России концепций обучающейся организации принадлежит американцу П. Сенге. Другая, европейская, была разработана несколькими авторами: Т. Бойделом, Н. Диксоном и П. Сенджем.

Концепция «обучающаяся организация» подразумевает системное, комбинаторное использование передовых управленческих инструментов, сведенных воедино. В частности, концепция П. Сенге базируется на пяти умениях организации:

- мастерство в совершенствовании личности;
- интеллектуальное моделирование;
- формирование общего видения развития организации;
- групповое обучение;
- системное мышление.

Важно, чтобы все пять умений развивались не по отдельности, а системно. Обучающаяся организация предполагает, что обучение – не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать [3].

На основе концепции обучающейся организации можно провести систематизацию задач корректирования маркетинговой деятельности современной компании. Рассмотрим пять уровней более подробно.

*Первый уровень.* Изменения маркетинговой деятельности незначительны, краткосрочны и периодичны. Задачи решаются в границах маркетинга как практической деятельности специалиста-маркетолога. Реализация и оценка результатов маркетинговых мероприятий осуществляется исходя из внутренней выработанной практики и опыта конкретной фирмы и с использованием собственных критериев и показателей оценки.

*Второй уровень.* Изменения маркетинговой деятельности касаются ее отдельных нормативных показателей, связанных с расширением фирмы, не требующих глубокой структурной и системной перестройки. Задачи решаются в границах использования имеющегося опыта поведения родственных маркетинговых систем. На данном уровне фирма вносит изменения в свою маркетинговую деятельность исходя из существующих на практике аналогов, заимствует похожий опыт, требующий незначительной адаптации к функционирующей системе.

*Третий уровень.* Изменения маркетинговой деятельности касаются форм и методов ее реализации. Они связаны с проявлением необходимости адаптации поведения фирмы к изменениям внешней среды, причем имеющийся практический опыт решения этой задачи недоступен. Задача решается в границах маркетинга как науки. Фирма развивается, ищет новые возможности для расширения ресурсной базы и географического охвата. В таких ситуациях фирма, исчерпав возможности заимствования практического опыта маркетинговой деятельности, обращается к возможностям научного опыта, предоставляющего новые методические разработки, инструменты и исследования в сфере маркетинга.

*Четвертый уровень.* Изменения маркетинговой деятельности касаются ее концептуальных оснований, при этом имеющийся практический и теоретический опыт недостаточны. Задача не имеет стандартных решений и решается с привлечением опыта других сфер деятельности и науки. Фирма – ее специалисты и команда руководителей – сталкивается с ситуациями расширения границ маркетинговой деятельности и ее взаимосвязей с другими деятельностью фирмы. Маркетинговая деятельность выходит за рамки традиционных представлений о ее содержании, поскольку фирма ищет новые формы проявления своей активности на новых рынках с новыми продуктами, с новыми партнерами. Деятельность фирмы значительно расширяется. На этом уровне возможны ситуации поглощения и слияния фирм, создание новых брендов.

*Пятый уровень.* Изменения маркетинговой

деятельности предполагают глубокую структурную и содержательную перестройку, изменение ценностных установок, кардинальное изменение подходов, инструментов и форм. Фирма ищет новые формы активности, выходит на мировой рынок, создает новые национальные и интернациональные бренды, расширяет свое влияние за рамки рыночной деятельности. Задача решается на уровне методологии и философии науки. Маркетинговая деятельность фирмы выходит за рамки традиционных представлений о ее содержании, характере и формах.

Таким образом, современная маркетинговая деятельность, изменяясь в соответствии с развитием фирмы, последовательно охватывает и включает все большее количество аспектов, традиционно не рассматриваемых в ее рамках, и требует использования инжиниринговой составляющей.

Под инжинирингом понимается изобретение новых подходов, методов и моделей в проектировании деятельности организации, реализуемое на основе когнитивных технологий. Под когни-

тивными технологиями понимаются информационные технологии, специально ориентированные на развитие интеллектуальных способностей человека.

Использование инжиниринга в процессе маркетинговой деятельности фирм предполагает решение следующих задач:

- исследование потребности интересующей системы в инжиниринге;
- выявление процессов, требующих применения инжиниринга;
- определение условий, необходимых для внедрения новых инжиниринговых процессов;
- построение новых процессов с использованием ресурсов инжиниринга;
- отслеживание функционирования новых процессов и внесение необходимых коррективов [4].

Инжиниринговая составляющая в структуре управления маркетингом охватывает спектр задач различных теоретических дисциплин и методических практик (табл. 1).

Таблица 1

### Систематизация теоретико-методических основ инжиниринговой составляющей в структуре управления маркетингом

Ситуация раскрывается в теории маркетинга	Цели и ценности определяются в границах экономической теории	Концептуальные основания фиксируются в теории консалтинга	Проблемы и формы раскрываются в теории организации	Нормирование и проектирование даются в теории инжиниринга
Концепция маркетингового управления Просвещенный маркетинг Интрамаркетинг Латеральный маркетинг Стратегический маркетинг	Теория постмодернизма Теория информационного общества Экономика знаний Когнитивная экономика	Управленческое консультирование Акмеологический консалтинг Методологический консалтинг Интегративное консультирование Партисипативное консультирование Маркетинговый консалтинг	Теория общих систем Теория открытых систем Обучающаяся организация Управление изменениями Теория рисков	Организационное проектирование Реинжиниринг Бизнес-инжиниринг Инновационный инжиниринг Технология решения изобретательских задач
Основные понятия: Рынок Потребность Продукт Обмен Позиционно-деятельностное поведение	Основные понятия: Когнитивное моделирование Знания Информация Многообразие Коммуникация	Основные понятия: Партнерство Содействие Совет Поддержка Устойчивость	Основные понятия: Изменение Неопределенность Риск Диффузия Инновация	Основные понятия: Изобретательность Система Процесс Сеть Интеграция

В контексте данной систематизации основная идея концепции маркетингового управления, включающей инжиниринговую составляющую, состоит в поддержании приоритета изменения рыночного поведения современной компании в соответствии с изменениями рынка и рассматривается с позиции системного подхода к планиро-

ванию и внедрению изменений [5].

На основе данной систематизации и анализа исследований методологических оснований управления маркетингом и инжиниринга можно выделить принципы и механизмы включения инжиниринговой составляющей управления маркетингом (табл. 2).



**Систематизация принципов и механизмов включения инжиниринговой составляющей  
в структуру маркетинговой деятельности**

Уровни сложности консалтинга	1-й уровень. Задача решается в границах маркетинга как практической деятельности специалиста-маркетолога	2-й уровень. Задача решается в границах родственных маркетинговых систем	3-й уровень. Задача решается в границах маркетинга как науки	4-й уровень. Задача решается с привлечением опыта других сфер деятельности и науки	5-й уровень. Задача решается на уровне методологии и философии науки
Компетенции фирмы	Личностное мастерство	Системное мышление	Групповое обучение	Общее видение развития фирмы	Интеллектуальное (когнитивное) моделирование
Принципы управления маркетингом, приоритетные для фирмы в ситуации изменения поведения на рынке	Ценностно-ориентирующая группа. Принцип предпринимательского риска	Группа принципов тактического анализа и проектирования. Принцип рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций	Группа принципов тактического анализа и проектирования. Принцип профессионализма руководства	Концептуально-регулирующая группа. Принцип соответствия управления уровню развития коллектива	Группа принципов тактического анализа и проектирования. Принцип равноправного партнерства
Принципы управления маркетингом, приоритетные для фирмы при концептуальном определении поведения на рынке	Концептуально-регулирующая группа. Принцип информационной достаточности	Ценностно-ориентирующая группа. Принцип рефлексивного поведения	Ценностно-ориентирующая группа. Принцип инструментальной обеспеченности руководства	Группа принципов тактического анализа и проектирования. Принцип организационного проектирования	Группа принципов тактического анализа и проектирования. Принцип прибыльности и эффективности
Принципы инжинирингового консалтинга маркетинговой деятельности	Принцип изменения системы с учетом внутреннего и внешнего ситуационного многообразия и асимметрии информации	Принцип эффективности взаимоотношений с учетом независимого характера отношений в коммуникационном процессе и характерных для него степеней свободы	Принцип творческого подхода (креативность) с учетом конкретности и объективности действий и результата в условиях инноваций	Принцип научного подхода с учетом компетенции (ключевой компетенции) и репутации	Принцип соблюдения интересов фирмы с учетом вовлечения персонала в коммуникационный процесс
Механизмы инжинирингового консалтинга маркетинговой деятельности, реализуемые при изменении поведения компании	Механизм информационного обеспечения процесса изменения рыночного поведения фирмы	Механизм конструирования коммуникационного процесса	Механизм проектирования инновационных решений	Механизм управления ключевыми компетенциями фирмы	Механизм сценарного нормирования условий консолидации интересов участников процесса изменения рыночного поведения фирмы

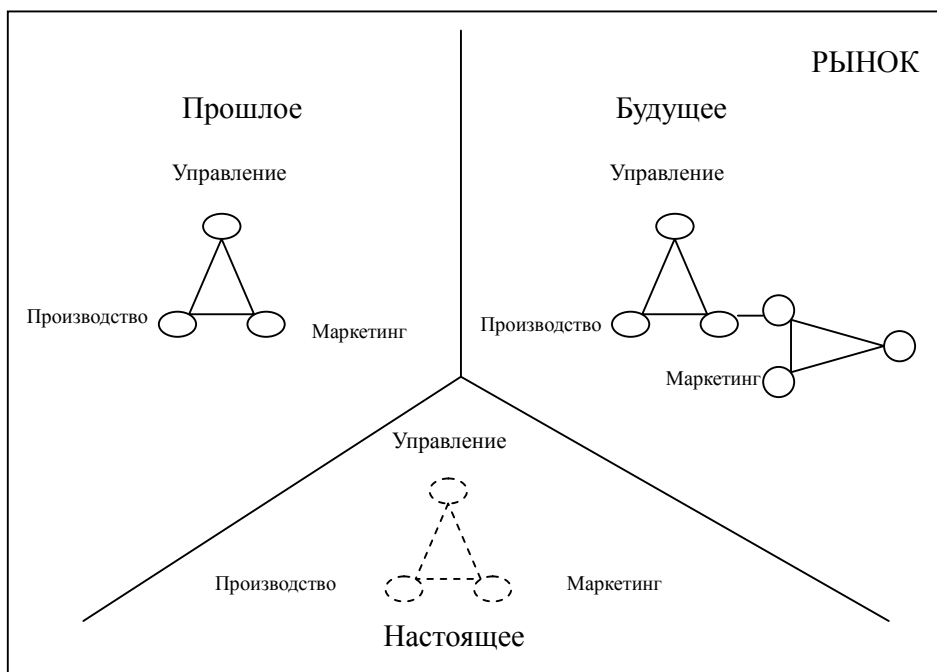


Рис. 1. Условия реализации принципов включения инженеринговой составляющей

Принципы включения инженеринговой составляющей представляют собой основное начало, на котором базируется механизм осуществления определенного действия в трех проекциях.

Реализация принципов включения инженеринговой составляющей представляется в пяти механизмах.

1. *Механизм информационного обеспечения процесса изменения рыночного поведения фирмы.*

В условиях непрерывного изменения рыночных условий фирме требуется непрерывно регулировать свою позицию, для этого управленец оценивает предпринимательский риск и вероятность его возникновения. Однако в условиях асимметрии информации у маркетолога (или управленца) может возникнуть пробел в компетенциях [1]. На реальном рынке эта ситуация возникает достаточно часто. Причин для этого несколько. Во-первых, в большинстве отечественных компаний ответственность сотрудников различных уровней управления часто не разделена, и возникает много зон, за которые отвечает сразу несколько человек или ни один. Во-вторых, знания, получаемые маркетологом в процессе обучения, далеко не всегда адекватны рыночной реальности, и часть компетенций, необходимых ему для успешной работы, он вынужден получать уже в процессе своей практической деятельности.

Реализация данного механизма направлена на повышение личного мастерства маркетолога и восполнения пробелов в его компетенции:

- 1) определение пробелов в компетенции маркетолога;
- 2) потребность в восполнении пробела в компетенции маркетолога;
- 3) запрос на совет;
- 4а) получение опыта;
- 5а) трансляция совета, рекомендации.

2. *Механизм конструирования инновационных решений:*

- 1) определение пробелов в компетенции маркетолога;
- 2) потребность в восполнении пробела в компетенции маркетолога;
- 3) запрос на совет;
- 3.1) анализ параметров маркетинговой системы фирмы-клиента;
- 3.2) анализ фирм на предмет родственности маркетинговой системе фирмы-клиента;
- 4а) получение опыта;
- 5а) адаптация опыта других клиентов по решению аналогичных проблем.

Изменение (регулирование) позиции фирмы на рынке связано с разработкой нового плана развития фирмы, требующего конструирования новых решений в соответствии с изменениями рыночных условий.

Во внутрифирменных отношениях начинает формироваться новая позиция управленца, разработавшего новый план развития, через новое содержание его требований к субъектам фирмы в соответствии с этим планом. Новые требования приводят к определению пробелов в компетенции

маркетолога (1) и к потребности в их восполнении (2) для принятия инновационных решений в практику маркетинговой деятельности.

Возможность адаптации опыта других фирм (со схожими маркетинговыми системами) по решению аналогичных проблем (5а) обеспечивается повышением эффективности взаимоотношений управленца и маркетолога. Эта эффективность повышается за счет того, что на определенном отрезке времени в будущем маркетолог, основываясь на рекомендациях консультанта, осуществляет рефлексию своей деятельности и может из-

менить ее в соответствии с теми инновационными решениями, которые реализует управленец.

Такой способ консалтинга избирается, когда задача решается в границах родственных маркетинговых систем и не требует дополнительных инженеринговых действий.

Реализация данного механизма направлена на формирование требуемого уровня системного мышления как у управленца, так и у маркетолога для адекватной реализации плана развития фирмы при изменении ее рыночной позиции.

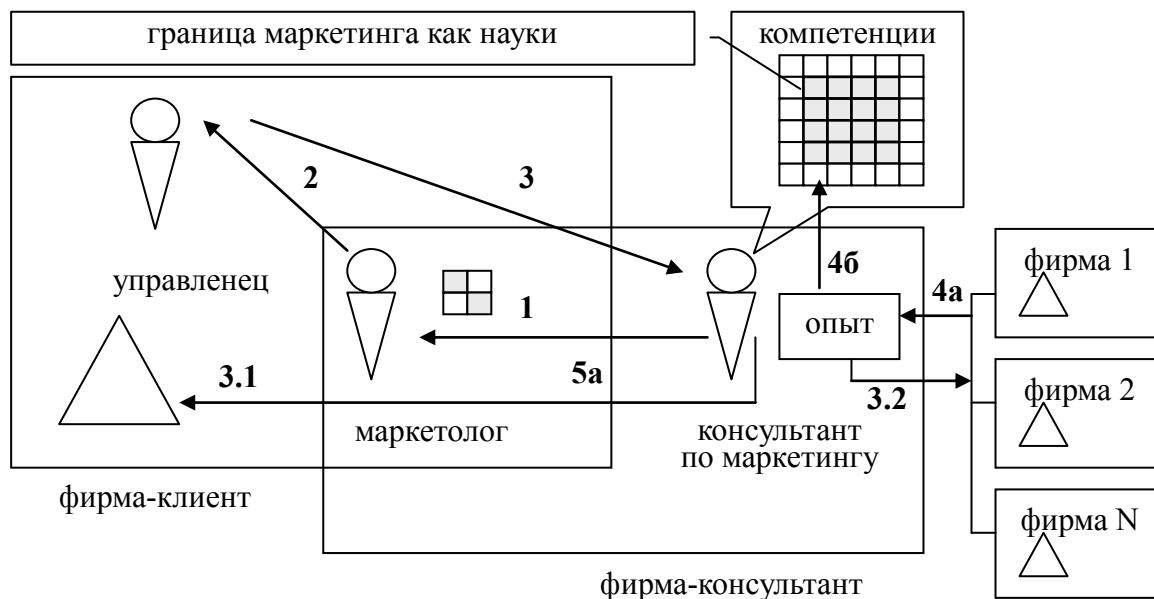


Рис. 2. Механизм проектирования инновационных решений

На основе данного принципа формулируется третий механизм инженерингового консалтинга маркетинговой деятельности.

3. Механизм проектирования инновационных решений:

- 1) определение пробелов в компетенции маркетолога;
  - 2) потребность в восполнении пробела в компетенции маркетолога;
  - 3) запрос на совет;
  - 3.1) анализ параметров маркетинговой системы фирмы-клиента;
  - 3.2) анализ фирм на предмет родственности маркетинговой системе фирмы-клиента;
  - 4а) получение опыта;
  - 4б) новое слово в науке маркетинга на основе обобщения 4а;
  - 5а) совет, связанный с принципиальным изменением маркетинговой системы фирмы-клиента.
- Изменение условий функционирования фир-

мы на рынке влечет за собой изменение принимаемых маркетинговых решений, что зачастую открывает пробелы компетенции маркетолога (1), который может не справляться с возникающими маркетинговыми задачами. Потребность в восполнении пробелов компетенции маркетолога (2) определяет запрос на совет у фирмы-консультанта. Далее фирма-консультант производит анализ параметров маркетинговой системы фирмы-клиента (3.1), а также, анализ фирм на предмет родственности маркетинговой системы фирмы-клиента (3.2). Фирма-консультант обрабатывает полученную информацию, в результате делает вывод, что полученная информация недостаточна для ответа на запрос фирмы-клиента, другими словами, задача 2-го уровня не может быть решена. В данной ситуации решение поставленной задачи требует повышения сложности ее исполнения и основывается на принципе творческого подхода (креативности) с учетом конкретности

и объективности действий и результата в условиях инновации.

Данный принцип подразумевает включение нового знания маркетинговой науки на основе обобщения полученного практического опыта от фирм. Объективность данного действия определяется уровнем компетенции руководства и фиксируется соответствующим уровнем ответственности каждой из сторон (4б). Получаемый совет, связанный с принципиальным изменением маркетинговой системы фирмы-клиента, основывается на определенном уровне инноваций (5а). Данный уровень должен поддерживаться инструментальной обеспеченностью фирмы, формами решения маркетинговых задач и системой конкретных показателей, фиксирующих данные формы. Этот принцип предполагает реализацию творческого подхода через сопоставление объема фиксированной ответственности с инструментом решения маркетинговых задач и нацелен на групповое обучение как персонала фирмы-консультанта, так и фирмы клиента.

*4. Механизм управления ключевыми компетенциями фирмы:*

1) определение пробелов в компетенции маркетолога;

2) потребность в восполнении пробела в компетенции маркетолога;

3) запрос на совет;

3.1) анализ параметров маркетинговой системы фирмы-клиента;

3.2) анализ фирм на предмет родственности маркетинговой системе фирмы-клиента;

4а) получение опыта;

4б) выявление пробела в компетенции консультанта и расширение возможных границ компетенции маркетолога за счет методов и подходов других наук и тенденций глобальной экономики (консультант по маркетингу присваивает компетенции маркетолога фирмы-клиента);

5а) совет, связанный с привнесением в маркетинговую систему фирмы-клиента методов и подходов из других наук.

*5. Механизм сценарного нормирования условий консолидации интересов участников процесса изменения рыночного поведения фирмы:*

1) определение пробелов в компетенции маркетолога;

2) потребность в восполнении пробела в компетенции маркетолога;

3) запрос на совет;

3.1) анализ параметров маркетинговой системы фирмы-клиента;

3.2) анализ фирм на предмет родственности маркетинговой системе фирмы-клиента;

4а) получение опыта;

4б) невозможность дать совет на 4-ом уровне сложности;

5) консультант меняет объект рефлексии;

6) совет, связанный с анализом ценностей потребителей и воздействием на процесс формирования у них новых потребностей.

На пятом уровне сложности решения маркетинговых задач решается ситуация невозможности решения задачи 4-го уровня сложности. Данная ситуация определяет включение действия принципа соблюдения интересов компании с учетом вовлечения персонала в коммуникационный процесс. Этот принцип подразумевает изменение объекта рефлексии.

В данном аспекте характер совета определяется нацеленностью на анализ ценностей потребителя и воздействием на процесс формирования у них новых потребностей (6). Это обуславливает рассмотрение коммуникационного процесса фирмы в аспекте вовлечения в него персонала на основе приоритета эффективности маркетинговой деятельности и проявление этого в общей стратегической линии фирмы. При этом механизм нацелен на формирование навыка интеллектуального (когнитивного) моделирования.

## Литература

1. Третьяк, О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 49–60.

2. Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лэмпел, Дж. Школы стратегий / пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – С. 50–53.

3. Сенге, П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – С. 101–115.

4. Перекрестова, Л.В., Нелюбова, Н.Н. Информационное пространство управления предприятиями. – Волгоград, 2004. – С. 75.

5. Маркетинг : хрестоматия / под общ. ред. В.И. Видяпина. – СПб. : Питер, 2004. – С. 32–35.