

## ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У РЕФЛЕКСИВНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### TARGETING IN REFLEXIMENT MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**Жовковська Т.Т.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії,

Тернопільський національний економічний університет

*У статті розглянуто цілепокладання у рефлексивному управлінні розвитком підприємства. У теорії управління цілепокладання визначається як процес цілеспрямованого впливу системи управління на свій об'єкт для досягнення його ефективного функціонування і розвитку. Цілепокладання у рефлексивному управлінні розвитком підприємства забезпечує безперервний зв'язок між формалізованими моделями ситуації і реальним станом справ на підприємстві.*

**Ключові слова:** цілепокладання, рефлексивне управління, ціль організації, зовнішнє середовище, розвиток, підприємство.

*В статье рассмотрено целеполагание в рефлексивном управлении развитием предприятия. В теории управления целеполагание определяется как процесс целенаправленного воздействия системы управления на свой объект для достижения его эффективного функционирования и развития. Целеполагание в рефлексивном управлении развитием предприятия обеспечивает непрерывную связь между формализованными моделями ситуации и реальным положением дел на предприятии.*

**Ключевые слова:** целеполагание, рефлексивное управление, цель организации, внешняя среда, развитие, предприятие.

*The article deals with the goal-setting in reflexive management of the development of the enterprise. In the theory of goal-setting management is defined as the process of purposeful influence of the control system on its object to achieve its effective functioning and development. The goal-setting in reflexive management of the company's development provides a continuous link between formalized models of the situation and the real state of affairs in the enterprise.*

**Key words:** goal setting, reflective management, organization goal, external environment, development, enterprise.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими

науковими чи практичними завданнями. Умовами ефективності активного об'єкта управління в економічних системах є досягнення необхідного ступеня узгодження цілей із ним, розроблення прийнятних для сприйняття, а в кращому разі мотивуючих, «образів» управлінських впливів на його діяльність для підвищення ефективності економічної системи у цілому. Тому в рефлексивних моделях управління розвитком підприємства система цілепокладання може поєднувати параметри цільових і небажаних станів підприємства у цілому і його окремих структурних компонент із позицій як керуючої системи (правління і вищої управлінської ланки), так і активних об'єктів управління (суб'єктів господарювання).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню

рефлексивних моделей управління розвитком підприємства присвячено праці таких учених, як: С.А. Анісімова, А.А. Богданов, В.Є. Лепський, Є.В. Луценко, Ф.І. Перегудов, В.Н. Усов, С.Р. Філонович, Г.В. Широкова та ін.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є цілепокладання у рефлексивному управлінні розвитком підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. Відомий російський економіст, чия слава давно вийшла за межі й окремої країни, й окремої економічної науки, визначив ще на початку ХХ ст., що ключовою ідеєю організації, від якої залежать її устрій, і її розвиток, і система її взаємодій, є мета: «Організація має свою «мету» і відповідно до цієї мети влаштована» [2, с. 112–113].

У подальшому кібернетика розвинула цю думку про організацію, представивши її як сис-

тему, особлива взаємодія елементів (структурних складників) якої між собою і сприяє або не сприяє досягненню цілей організації. Працюючи в рамках кібернетичного підходу, сучасні вітчизняні економісти Є.В. Луценко та В.І. Лойко доводять у зв'язку із цим, що кожен окремий елемент системи, має тільки певну кількість інформації, якої недостатньо для усвідомлення, формулювання та досягнення цілей розвитку всієї системи [5]. Таку здатність системи до отримання нової якості на підставі узагальнення інформативних часток кожного елемента називають емерджентністю.

До пояснення, як розгортається діяльність організації, що впливає на досягнення нею цілей, а що виникає в її структурі, формі і методах роботи залежно від початкової цілі, долучився і ситуаційний підхід, ідея якого тут полягає у тому, що форми, методи, системи, стилі управління залежать від наявної ситуації, а тому суттєво відрізняються в різних організаціях, корегуючи їх цільові настанови.

Із цього ж підходу виросла, очевидно, й теорія організаційних метафор Герета Моргана, який запропонував свої моделі організаційної поведінки, враховуючи не тільки наявну ситуацію, а й неявні відбитки реальності та метафори, які відображають початкові цілі організації. За допомогою останніх він образно представив можливі моделі організацій як машину, організм, мозок, культуру, політичну систему, душевну в'язницю, потік та трансформацію. Далі він детально описав ключові стратегії, можливі організаційні зміни та обмеження, які ця метафорична характеристика накладає на організацію [6, с. 115]. Ця теорія в її практичному використанні дає змогу зрозуміти, що кожна модель організації та організаційної поведінки має: а) свої обмеження (вони самі встановлюються, коли організація набере достатньої сили та активності); б) свої плюси та мінуси (що означає, що для однієї й тієї ж організаційної моделі можна використовувати різні інструменти та методи).

У теорії управління цілепокладання також обґрунтовується як основний етап управлінського циклу, навіть більше – саме поняття управління в більшості наукових праць визначається як процес цілеспрямованого впливу системи управління на свій об'єкт для досягнення його ефективного функціонування і розвитку. Зауважимо, що якісно сформульована мета організації (системи) має відтворювати не тільки її завдання (поточні та перспективні), а й орієнтуватися на підтримання її цілісності, оптимального функціонування та розвитку.

Останнє означає, що бажаний, можливий та необхідний стан об'єкта управління й є завданням цілепокладання, на що, наприклад, указують і автори посібника з основ соціального управління, вважаючи цілепокладання процесом обґрунтування й формування цілей розвитку підприємства на основі аналізу споживчих

потреб у продукції, послугах виходячи з реальних можливостей їх найбільш повного задоволення [7].

Від того, наскільки повно та змістовно у цілях організації виражені потреби та інтереси всіх суб'єктів господарювання, які входять в орбіту діяльності організації (системи) (маємо на увазі споживачів, підрядників, партнерів, власників і т. ін.), можна зробити висновок про якість процесу цілепокладання.

Але цю повноту та змістовність неможливо визначити за допомогою формальних процедур. Ф.П. Перегудов та Ф.П. Тарасенко пропонують, наприклад, етапи цілепокладання співвідносити зі схемою системного аналізу і визначають їх як таку послідовність: визначення проблематики; виявлення цілей; визначення критеріїв, агентів та їхніх інтересів [8]. Сукупність цих етапів далі можна проаналізувати в категоріях цільового управління змінами [9, с. 166], за такими напрямками, як вектори розвитку і визначення загальних цілей організації, у тому числі місії і корпоративних (організаційних) цінностей. Наступним, більш вузьким напрямом аналізу має стати з'ясування критеріїв, завдань і стандартів управління на кожному рівні ієрархічної управлінської системи. Ще більш конкретним етапом аналізу має бути встановлення організаційних підрозділів, які безпосередньо здійснюють чи відповідають за той чи інший управлінський процес, меж їхньої взаємодії, а також за рахунок чого мають забезпечуватися зворотний зв'язок та передавання інформації від нижчих до вищих рівнів управлінської ієрархії.

Виходячи із цього, робимо попередній висновок, що основою цілепокладання має бути первинний аналіз обстановки в організації, моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища, аплікація теоретичних знань на фактичний стан підприємства і побудова прогнозів та можливих альтернатив розвитку організації. Тільки так цілепокладання може стати дієвим і конкретним інструментом впливу на суб'єктів господарювання, їх поведінку, прийняття рішень, ставлення до виконання своїх зобов'язань, зміну інтересів, цінностей, переконань, розуміння бізнес-процесів тощо.

Отже, якщо, засновуючись на системі цілей, організація створює функціональну структуру та вдосконалює й реорганізовує її задля їх досягнення, то процес цілепокладання можна вважати головною умовою ефективного розвитку організації (системи).

Реалізація системи цілей у реальному часі в процесі діяльності організації викликає до життя різні позиції, засоби та точки зору суб'єктів управління, спричинені різним баченням ситуації. Вони мають вплив на стратегічні та тактичні управлінські рішення, які або скорочують, або ускладнюють шлях організації до поставлених цілей. Розмірковуючи так, ми переміщуємося у сферу рефлексії та рефлексивного управління,

яке прийнято розуміти як постійне вирішення потоку проблем, породжених мінливим зовнішнім та внутрішнім середовищем і є результатом ітерації когнітивної та впливаючої функції свідомості. Когнітивна функція означає залежність від наявної ситуації, спливаюча – позицію над ситуацією, у результаті чого ситуацію можна змінити за допомогою суб'єктивного впливу [10, с. 7].

Такі загальні міркування про рефлексивний вплив насправді вміщуються у велике різноманіття концептуальних підходів і позицій щодо самого рефлексивного управління і ролі рефлексії в ньому (автори [10, с. 7] описують, наприклад, тільки деякі з них: «механізм вибору», «механізм ліквідації розривів у діяльності», «механізм зворотного зв'язку»), але визначають, що загальними базисом цього процесу все ж виступають мета організації та спосіб її обґрунтування.

Розглянемо далі більш детально деякі функції суб'єкта управління, які впливають чи можуть вплинути на процес цілепокладання в організації. Вони пов'язані, як ми вже зазначали вище, з когнітивними та впливаючими функціями свідомості.

Якщо керівництво організації свідомо конструює її образ і образи зовнішнього оточення, то принагідно воно усвідомлює зміст і способи власної активності щодо розвитку організації й щодо побудови взаємовідносин з оточенням. Фахівці називають це розгорнутою формою рефлексії [15], коли головні моменти прийняття рішень фіксуються особою, що приймає рішення, і стають т. зв. «реперними точками» в розвитку організації.

Якщо ж керівник приймає рішення щодо розвитку організації спонтанно, знаходячись у середині ситуації і керуючись власним досвідом, знаннями, перевагами, інтуїцією, то така рефлексія визначається як швидка і вона є породженням когнітивної свідомості.

У практиці управління використовуються обидві форми рефлексії, оскільки аналіз керівником наявних проблем відбувається і на основі знань про попередній стан справ організації, і на основі інтерпретації можливостей і способів (стратегій) розвитку підприємства, що дають змогу перейти з поточного стану в необхідний (або допустимий) за певний проміжок часу. Останнє якраз і дає змогу припустити, що важливим інструментом управлінської рефлексії виступає цілепокладання, за допомогою якого не тільки визначається бажаний стан організації, а й визначаються можливі шляхи та способи його досягнення.

Крім того, сам аналіз попереднього стану організації та відстеження динаміки її розвитку разом із суб'єктивною інтерпретацією її поточного стану та оцінками перспектив розвитку є джерелом рефлексії щодо управління розвитком організації.

Як ми вже зазначали вище, висновок керівництва про зміну стратегії розвитку організації

на підставі аналізу її поточного стану та попередньої історії розвитку є результатом усвідомленої рефлексії, коли керівник знаходиться над ситуацією, свідомо конструює та прораховує можливі варіанти розвитку подій. Усвідомлена рефлексія є корисним інструментом під час виявлення проблемних ситуацій, помилок, ризиків, закономірностей і тенденцій для розроблення концепції, підходів і методів управління розвитком.

Інтуїтивні ж передбачення керівництва про вірогідні помилки управління, проблеми чи загрози є результатом неусвідомленої рефлексії, яка відбувається імпульсивно і теж є корисною, коли необхідно оперативно відреагувати на ситуацію, скористатися моментом, щоб отримати перевагу в тому чи іншому процесі, зеконотити час тощо.

Відсутність інструментів рефлексивного управління або недостатнє їх використання зумовлюють дію багатьох деструктивних факторів у системі управління організацією, що заважають її поступу та досягненню цілей. Такими факторами можуть, наприклад, бути: порушення організаційної структури, негативне сприйняття нововведень персоналом, руйнування раціональної моделі управління та ін. Наслідками дії цих факторів можуть бути незрозумілі управлінські помилки, нездатність адекватно оцінювати загрози й проблемні ситуації, ризики, слабкий рівень контролю.

С. Кара-Мурза показує, якими є наслідки руйнування когнітивної структури управління організації: відбувається блокування рефлексії, що виражається у нездатності керівництва організації адекватно сприймати та оцінювати поточну ситуацію, нездатності ставити оперативні цілі та координувати дії працівників між собою і з зовнішнім оточенням [3].

Якщо ж керівництво організації спроможне обрати пріоритетну мету розвитку й обґрунтувати можливості організації цієї мети досягти, можна говорити про рефлексивний вибір і про те, що менеджмент прагне розробляти такі плани й програми розвитку, завдяки яким організація може досягти заздалегідь продуманого та обґрунтованого стану.

На рис. 1 ми спробували представити алгоритм цілепокладання на основі рефлексивного вибору керівника. Він виглядає так:

Як показано ще В. Лефевром [14], центральним механізмом управлінської рефлексії є співставлення наявної в організації ситуації та теоретичної програми менеджера. Остання, втілюючись у реальне життя, піддається корегуванню через певні перешкоди та ризики, через поступки та втрати, на які організація свідомо зважається, щоб урешті-решт перейти в якісно новий стан або суттєво поліпшити наявний.

Ризики можна прогнозувати так само, як і бажаний результат діяльності організації. У вступі до посібника з ризик-менеджменту

Д. Бірд та С. Коттерн зауважують, що за своєю природою ризики характеризуються прогнозою ймовірністю настання певних подій, що супроводжуються втратами і відхиленнями в умовах і показниках завдань функціонування і цілей розвитку підприємства в рамках конкретних умов [13, с. 2]. Але оцінювати можливість їх настання на шляху розвитку організації (системи) можна, обов'язково враховуючи властивості тієї обстановки, яка очікується в результаті планованих в організації змін. Тобто менеджер розмірковує: що може статися, якщо ми використаємо той чи інший інструмент впливу, додамо в певний сектор роботи ресурсів, а якийсь сектор роботи взагалі скоротимо, оскільки для загальної мети організації він не має актуального значення.

Поняття обстановки використовується для інтерпретації умов зовнішнього середовища, їх впливу на підприємство і здатності (компетентності) підприємства протистояти, адаптуватися й отримати вигоду.

Інформаційне забезпечення для планування і розвитку підприємства також несе певні ризики, які викликані т. зв. «інтерференцією рефлексії – від тих, хто збирає інформацію, і відповідний рівень умінь її обробляти, узагальнювати та презентувати, до тих, хто передає і подає для остаточного рішення керівництву або інвестору. Ці ризики інформаційного забезпечення вкупі з додатковими тимчасовими ризиками розро-

блення, узгодження та завершення детально описані в [11, с. 54–60; 12, с. 4–14].

Автори вказаних робіт показують, що ризики й ставлення до них вищого керівництва та власників підприємства формують готовність до вибору  $g$ -ї цілі розвитку (формула 1):

$$R_g = r_g^1 + (1 - r_g^1) \cdot (1 - r_g^2) \cdot M(r_g, q_g), \quad (1)$$

де  $r_g^1$  – характеризує поточну перевагу  $g$ -ї цілі для вищої управлінської ланки, виходячи з їх розуміння «найкращої траєкторії» розвитку й формулювання поточних умов (обстановки) зовнішнього середовища підприємства, що несуть у собі певні ризики;

$r_g^2$  – характеризує перевагу  $g$ -ї цілі на основі попереднього досвіду вищої управлінської ланки в процесі визначення мети й виконання цільових установок;

$M(r_g, q_g)$  – прогностична функція, яка відображає оцінку результату ситуації, що склалася у результаті вибору і реалізації прогностичної функції, яка відображає оцінку результату ситуації, що склалася в результаті вибору і реалізації  $g$ -ї цілі. При цьому відображає готовність внутрішніх суб'єктів господарювання (та його партнерів) прийняти  $q$ -у мету  $g$ -ї цілі, готовність внутрішніх суб'єктів господарювання (та його партнерів) прийняти  $q$ -у мету.

Автори показують, що для того, щоб виміряти кількісно цю готовність, далі необхідно перейти

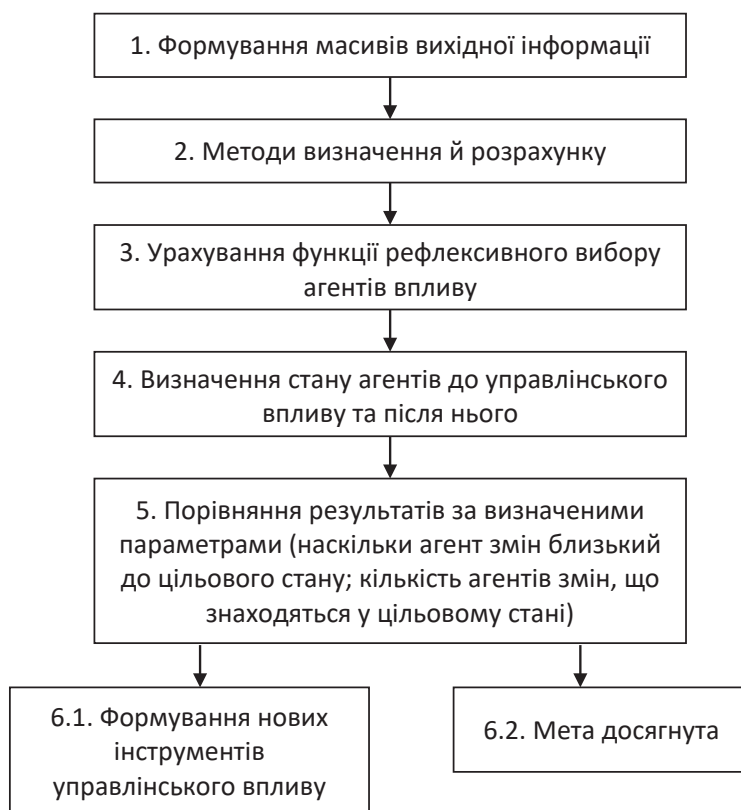


Рис. 1. Схема процесу цілепокладання з урахуванням рефлексії



до їх вірогіднісної інтерпретації. Тоді, визначають вони,  $R_g$  – імовірність, з якою вища управлінська ланка схильна до вибору  $g$ -ї цілі [1].

Слід виходити з того, що осмисленню та раціональному усвідомленню будь-яких процесів на підприємстві передують їх чуттєве та інтуїтивне сприйняття, яку автори [5] називають дискретним потоком елементів сприйняття й ознак об'єктів управління. Саме із цього потоку, стверджують вони, потім синтезуються причинно-наслідкові зв'язки, окреслюються контури управлінських ситуацій та формулюються певні настанови та складники майбутньої моделі чи стратегії розвитку.

Критерії ефективності, характеристики і показники розвитку, принципи та підходи до визначення цілей – ось ключові елементи, які осмислюються особою, що приймає рішення, у контексті можливого досягнення лідерських позицій підприємства у своїй галузі, секторі промисловості, економіці країни у цілому.

Разом із тим зауважимо, що тільки наслідування лідерів не є єдиною запорукою успіху, оскільки важливо враховувати і поточні фактори зовнішнього середовища (вони завжди є мінливими), організаційну культуру та систему обміну та можливостей самої системи управління підприємства. Неоднаковим є й ставлення споживачів до виробників однієї галузі. Всі ці зауваги дають підстави для твердження, що споживча цінність продукції промислового підприємства є багато в чому суб'єктивною, яка не піддається чіткій формалізації.

Далі слід розглянути й організаційні відносини на самому підприємстві, які також можуть впливати на визначення його ключових цілей і напрямів розвитку. Якщо йти від конкретного до загального, то слід почати з конкретних агентів змін (маємо на увазі конкретних працівників), чия позиція на підприємстві може бути як конструктивною, тобто сприяти його подальшому розвитку, так і повністю або частково деструктивною (консервативною), спрямованою на закріплення наявного стану речей і сталих організаційних відносин.

Вертикальні та горизонтальні зв'язки всередині організації, відносини централізму чи автономії, субординації чи координації, відповідальності, змагальності тощо також впливають на управлінський процес у цілому і на всі його етапи, оскільки в їх основі завжди лежить зіткнення інтересів підприємства і економічних суб'єктів зовнішнього середовища, власників і менеджменту, менеджменту і працівників, різниця у сприйнятті цілей, розуміння ситуації, перспектив її розвитку, прихильність до різних управлінських технологій.

Є.В. Луценко та В.І. Лойко пропонують формулу для розрахунку витрат підприємства на заходи з досягнення цілей розвитку з урахуванням виникнення конфліктних ситуацій  $C_{ref}$ . Вона має такий вигляд [5] (формула 2):

$$C_{ref} = C_{rat} + S + D, \quad (2)$$

де  $C_{rat}$  – витрати на реалізацію заходів із досягнення цілей розвитку, які визначаються на основі раціональної моделі цілепокладання;

$S$  – несприятливі впливи з боку суб'єктів зовнішнього середовища і втрати внаслідок зміни зовнішнього середовища;

$D$  – збиток, що виникає через конфліктні відносини з контрагентами та конкурентами.

Із процесом цілепокладання нерозривно пов'язане і стимулювання, від якого прямо залежить ефективність управлінських процесів. Стимули у цьому разі слід розуміти як зовнішні та внутрішні, позитивні та негативні, матеріальні, духовні, свідомі та несвідомі, раціональні та ірраціональні.

На рис. 2 представлена схема рефлексивного управління, ускладнена ситуаційним підходом до прийняття управлінських рішень.

Етап цілепокладання, як бачимо з рисунка, виступає центральним моментом в управлінському циклі розвитку підприємства і базується він на результатах оцінки ефективності розвитку.

Передбачається, що зміни відбуваються постійно під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, проте «ситуація» як така розпочинається тільки з моменту усвідомлення менеджерами цих змін, після чого ініціюється завдання ідентифікації нової ситуації, її формалізації і розроблення дескриптивної моделі («образу») з якісними і кількісними характеристиками.

У реагуванні на поточні події і слабкі сигнали про можливості та загрози розвитку підприємства управлінський апарат керується моделлю попередньої ситуації, затвердженої раніше системою цілей і програмою їх реалізації.

Заплановані результати від реалізації кроків із розвитку підприємства часто можна знайти в його цільових програмах. Якщо з якихось причин реалізація того чи іншого пункту плану не відбувається, це вказує на наявність певних відхилень від запланованого результату або від очкуваного запланованого ефекту. Далі можна говорити про розбіжності між реальними умовами діяльності підприємства і моделлю, що буда закладена у цільову програму. Змінити умови діяльності шляхом перегляду, корегування та прийняття нових стратегій управління розвитком можна.

Через певний час рефлексія проявляється й через розуміння того, як «потрібно було» робити, і це вказує на те, що прийняті рішення по-новому осмислюються з погляду адекватності, релевантності та раціональності або враховуючи, що було до того, як рішення набрало сили, або яким є прогноз розвитку ситуації після прийнятого рішення. Зараз ці знання використовуються для вироблення більш реальних з позиції суб'єктів управління цілей, логічних і раціональних стратегій їх

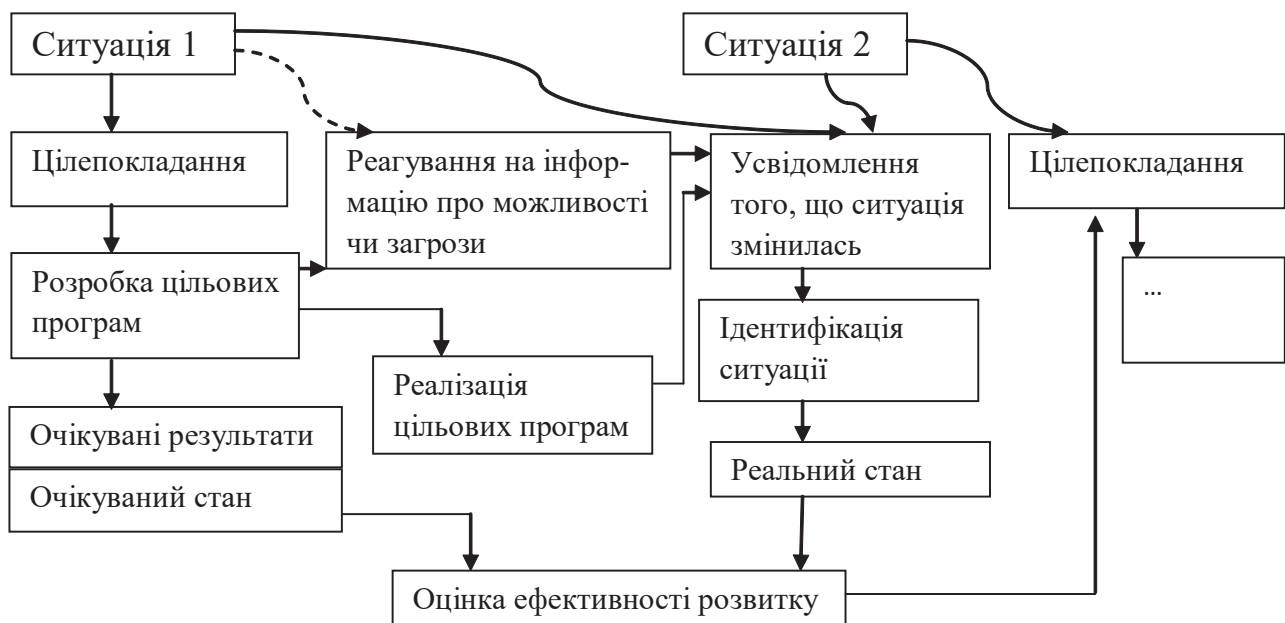


Рис. 2. Схема рефлексивного управління розвитком підприємства з урахуванням ситуаційного підходу

досягнення. Проте зворотним боком накопичених знань є управлінська інертність, відсталість економічної політики, опір нововведенням. Внутрішні мотиви, конфлікти цілей, інтересів і розуміння зовнішнього середовища і місця у ній підприємства, невизначеність і протиріччя у суб'єктивних уявленнях про «ідеальний» розвиток здатні значно відхилити постановку нових або переглянутих цілей від «правильної і необхідної» або найбільш наближеної до такої.

Разом із тим, негативним проявом рефлексивного ефекту є сумніви особи, що приймає рішення, коли отримані нею знання, й особливо негативний досвід, провокують зниження корисності необхідних заходів (проектів), сумніви у важливості і досяжності поставлених цілей, більш поглиблений економічний аналіз історії розвитку підприємства. Крім того, постійна рефлексія та подальший перегляд цільових настанов можуть збільшувати

тривалість проектів, зростання витрат на їх здійснення, втрату часу і зниження конкурентоспроможності у своїй галузі тощо.

Однак неконтрольоване блокування рефлексивного ефекту призводить до більшої схильності керівництва підприємства до прийняття рішень, що характеризуються високим ризиком.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, цілепокладання у рефлексивному управлінні розвитком підприємства забезпечує безперервний зв'язок між формалізованими моделями ситуації і реальним станом справ на підприємстві. Корегування та формування цілей стає можливим завдяки тому, що особа, яка приймає рішення, забезпечена постійно результатами ретроспективного аналізу (що було до того як), інформацією про реальний стан об'єкта, а також здатна сформулювати власне уявлення про цільове та очікуване в результаті роботи за накресленою схемою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анисимова С.А. Анализ эпизода из романа Ф.М. Достоевского «Братья Карамазовы» на основе булевой модели рефлексивного выбора. Рефлексивные процессы и управление, 2004. № 2. Т. 4. С. 42–47.
2. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: кн. 1. 1989. 304 с.
3. Кара-Мурза С. Подрыв рационального мышления и рефлексивное управление. Рефлексивные процессы и управление. 2003. № 2. Т. 3. С. 16–34.
4. Лепский В.Е. Проблемы субъектов российского развития. Рефлексивные процессы и управление. 2006. № 6. Т. 2. С. 5–20.
5. Луценко Е.В., Лойко В.И. Семантические информационные модели управления агропромышленным комплексом: монография. Краснодар: КубГАУ. 2005. 480 с.
6. Морган Г. Образы организации. 2008. 504 с.
7. Основы социального управления: учеб. пособ. / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев; под ред. В.Н. Иванова. М.: Высш. шк., 2001. 271 с.

8. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ М.: Высш. шк., 1989. 360 с.
9. Стевентен Х. Ключевые модели менеджмента. Методы и приемы управления, способствующие процветанию вашего бизнеса. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2007. 232 с.
10. Усов В.Н. Рефлексивное управление: философско-методологический аспект: автореф. дис. ... д-ра философ. наук: 09.00.01 «Онтология и теория познания». Екатеринбург: УрГУ им. А.М. Горького, 2008. 44 с.
11. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. Социологические исследования. 2005. № 4. С. 53–64.
12. Широкова Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ). Российский журнал менеджмента. 2006. № 3. Т. 4. С. 3–26.
13. Byrd D.M., Cothorn C.R. Introduction to risk analysis. A systematic approach to science – based decision making. USA, Lanham: Government Institutes, The Scarecrow Press, 2000. 443 p.
14. Lefebvre V.A. The Fundamental Structures of Human Reflexion. Journal of Social and Biological Structures. 1987. № 10. P. 129–175.
15. Различные формы рефлексии. Market-journal.com. URL: <http://www.market-journal.com/voprosiupravleniya/63.html>.