



**А. О. Длігач**

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна  
ad@advanter.ua

## СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Анотація.** У статті розглянуто системно-рефлексивну парадигму стратегічного маркетингу. Запропоновано шляхи вирішення проблем сучасного маркетингу через упровадження системно-рефлексивного управління, що систематизує механізми узгодження інтересів суб'єктів ринкових відносин.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний маркетинг, рефлексивне управління, системно-рефлексивний маркетинг.

**А. А. Длигач**

кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики,  
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Украина

### СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

**Аннотация.** В статье рассматривается системно-рефлексивная парадигма стратегического маркетинга. Предлагаются пути решения проблем современного маркетинга через внедрение системно-рефлексивного маркетинга, систематизируются механизмы согласования интересов субъектов рыночных отношений.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегический маркетинг, рефлексивное управление, системно-рефлексивный маркетинг.

**Andrii Dligach**

PhD (Economics), Associate Professor, Kyiv National Taras Shevchenko University, Ukraine  
90A Vasylykivska St., Kyiv, 03022, Ukraine

### SYSTEM REFLEXIVE STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES

**Abstract.** This article reviews the System Reflexive paradigm of strategic marketing management, being based on the alignment of strategic economic interests of stakeholders, specifically, enterprise owners and hired managers, and consumers. The ways for resolving the problems of modern marketing is proposed in the article through the implementation of System Reflexive marketing theory. System Reflexive Marketing (SRM) is defined as a theory and practice of management, carried out through the system-level distribution of economic agents' interests, and the alignment of their interests from the perspective of reflexive marketing manager. System Reflexive Marketing introduces the new marketing and strategic management paradigm, and consolidates its evolution stages of development. Adopting the System Reflexive Marketing enables the enterprise to resolve plenty of internal and external conflicts as well as improves the overall efficiency of business operation.

**Keywords:** strategic management; strategic marketing; reflexive management; system reflexive marketing.

**JEL Classification:** L22, M10, M31

**Постановка проблеми.** Стратегічне управління як основа підходу до управління промисловими підприємствами нині перебуває у процесі стрімкого розвитку. Стратегічне планування, яке розглядалося як базова модель стратегічного управління, продемонструвало неефективність в умовах глобалізації ринкового середовища та кризових явищ у світовій економіці. Виникла необхідність обговорення і формування нової парадигми стратегічного управління, що базуватиметься на стратегічному маркетингу як підході до узгодження економічних інтересів стейкхолдерів. Водночас, стратегічне управління та стратегічний маркетинг зазвичай розглядаються як окремі управлінські системи. Маркетингова концепція дедалі частіше впроваджується в діяльність підприємств шляхом застосування окремих маркетингових інструментів. Виділяють також внутрішній маркетинг, спрямований на співробітників підприємства. Однак узгодження економічних інтересів власників, управлінців та співробітників, постачальників, клієнтів, споживачів, конкурентів не розглядається системно ні в стратегічному управлінні, ні в стратегічному маркетингу. Це призводить на практиці до ескалації конфліктів, а в науці – до відсутності системного трактування понять «економічний інтерес», «узгодження інтересів» і визначення істинної ролі стратегічного маркетингу та стратегічного управління у процесах узгодження інтересів. Тому наразі актуалізується питання запровадження системно-рефлексивної парадигми стратегічного маркетингу на підприємствах, що дозволить вирішити окреслені проблеми.

**Мета статті** – виявити спільні риси та поєднати в систему існуючі концепції маркетингу, визначити проблемне поле маркетингу і маркетингового управління та на цій підставі запропонувати нову парадигму стратегічного управління, що базуватиметься на стратегічному маркетингу як підході до узгодження економічних інтересів стейкхолдерів об'єкта управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Численні автори наголошують на тому, що стратегічний маркетинг стає основою сучасного управління промисловим підприємством. Багато праць присвячено питанням стратегічного маркетингу, передусім це розробки відомих зарубіжних авторів, зокрема І. Ансоффа (Ansoff, 1984), Ф. Котлера (Kotler, 1999), М. МакДоналда (McDonald, 2000), Ж.-Ж. Ламбена (Lambin, 1996) та інших, а також вітчизняних спеціалістів Н. В. Куденко, А. О. Старостиної, І. Л. Решетнікової та ін. Стратегічне управління досліджувалося такими вченими, як А. Д. Аакер (Aaker, 1995), Д. Грігзбі та М. Стал (Grigsby & Stahl, 1992), П. Лоранж (Lorange, 1980), Г. Мінцберг (Mintzberg, 1998), М. Портер (Porter, 1980), К. Прахалад і Г. Хемел (Prahalad & Hamel, 1989), А. Дж. Стрікленд та А. А. Томпсон (Strickland & Thompson, 2006), Дж. Штейнер і Дж. Майнер (Steiner & Miner, 1977). На пострадянському просторі питання стратегічного управління і стратегічного маркетингу досліджували Г. Л. Багієв, О. С. Віханський, Є. П. Голубков, В. В. Кеворков, І. В. Ліпціц, С. В. Нікіфоров, О. П. Панкрухін, Д. В. Райко, Р. А. Фатхутдінов, В. Д. Шкардун та ін.

Однак у більшості робіт формування національних маркетингових стратегій розглядається без урахування глобалізації ринкового середовища. Предмет стратегічного маркетингу для українських підприємств в умовах глобалізації також залишається недостатньо розробленим і вимагає додаткового вивчення цілого комплексу питань, пов'язаних із використанням маркетингових інструментів ринку.

Чимало вчених, що досліджують проблеми маркетингового управління, відзначають, що однією з найбільш збалансованих моделей управління, з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів, є рефлексивне управління. Американський фахівець з управління Т. Л. Томас (Thomas, 2002) визначає рефлексивне управління як спосіб передачі партнеру або супротивнику спеціально підготовленої інформації, щоб схилити його «добровільно» прийняти зумовлене рішення, бажане для ініціатора дії. Ця теорія була розроблена в Росії у 60-х роках ХХ ст., однак вона перебуває у стадії вдосконалення [1].

Автор теорії рефлексивного управління В. А. Лефевр (Lefebvre, 1966) зауважує, що рефлексивне управління – це спеціальний вплив на суперника з метою схилити його прийняти рішення, зумовлене контролюючою стороною [2]. За В. А. Лефевром, сенс рефлексивного управління полягає у використанні можливостей суб'єкта «свідомо конструювати образи себе та інших».

Російський фахівець А. О. Денісов зазначає, що рефлексивне управління має за мету чинити вплив на вибір людини за умови, що неможливо зруйнувати її здатність усвідомлення і здійснення цього вибору. Крім того, рефлексивне управління є ефективним, оскільки дозволяє управляти поведінкою вибору в набагато ширшому спектрі ситуацій, адже не завжди можна зруйнувати спроможність вибору. Наприклад, цього не вдасться зробити в разі гри на біржі [3].

**Основні результати дослідження.** Особливе місце в підходах до стратегічного управління займає маркетингова парадигма. Сутність маркетингової концепції управління полягає в реалізації власного інтересу шляхом сприяння реалізації інтересу контрагента у процесі обміну. Найчастіше під контрагентом розуміється споживач або клієнт підприємства (в тому числі й на промисловому ринку). Розуміння інтересів протилежної сторони у процесі обміну є ключовим принципом маркетингової концепції. Тенденції розвитку методів ринкового управління призвели до того, що задоволення існуючих інтересів споживачів уже не є ключовою можливістю для зростання через насичення більшості товарних ринків. Актуалізація і формування нових потреб (інтересів) – це ресурс для зростання бізнесу. Водночас суб'єктами, залученими до розвитку бізнесу, є не тільки споживачі, а й інші зовнішні та внутрішні стейкхолдери бізнесу.

Узагальнюючи, можна виділити основні проблеми маркетингу в Україні (наведено відсоток поширення проблем; вибірка: 387 підприємств різних форм власності; період досліджень: 2007–2012 рр.; географія досліджень: Росія, Білорусь та Україна):

- Сприйняття маркетингу як окремої функції бізнесу або набору інструментів бізнесу, а не парадигми управління бізнесом (92%).
- Невеликий рівень залучення персоналу компанії до маркетингу, нерозуміння сутності маркетингу або маркетингових дій і функцій відділу маркетингу іншими фахівцями (84%).
- Низька ефективність маркетингових дій (77%).
- Розцінювання маркетингу вищою управлінською ланкою як функції відділу маркетингу, низький пріоритет маркетингу в діяльності (81%).
- Відсутність впливу маркетингових досліджень на прийняття управлінських рішень (49%).

Поєднання ідей рефлексивного управління та маркетингової концепції дало змогу сформулювати концепцію системно-рефлексивного маркетингу. Введемо поняття системно-рефлексивного управління як форми управління з

системною (регулярною) рефлексією, постійно діючої системи управління «широким об'єктом», до якого залучаються зовнішні суб'єкти конфронтаційного управління, чий інтереси, наміри, дії передбачаються та керуються.

Таким чином, рефлексивний маркетинг полягає в реалізації інтересів сторін шляхом прояснення, актуалізації або формування інтересів сторін. Він сприяє самореалізації інтересів і підвищенню ефективності їх узгодження через упровадження ринкових механізмів.

У разі використання системно-рефлексивного маркетингу управління здійснюється шляхом системного розподілу інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження цих інтересів відбувається з позиції рефлексивного маркетингового керуючого.

Рангом системної рефлексії є ступінь усвідомлення об'єкта управління, охоплення у процесі ситуаційного аналізу та формування управлінських рішень впливових інтересів суб'єктів ринкових відносин. Системно-рефлексивний маркетинг поширюється на різні рівні прийняття маркетингових рішень, що визначаються рангом рефлексії. Будемо вирізняти такі ранги:

0. Процес збуту.
  1. Маркетинг відносин. Інструменти маркетингу впливу.
  2. Управління поведінкою клієнта. Формування попиту і стимулювання збуту.
  3. Класичний маркетинг: комплекс маркетингу, позиціонування, функціональні маркетингові стратегії.
  4. Категорійне управління.
  5. Стратегічний маркетинг. Узгодження інтересів внутрішніх стейкхолдерів шляхом формування стратегічного бачення.
  6. Стратегічне управління з позиції фактичного власника бізнесу.
  7. Сприйняття ринку як об'єкта управління. Формування нових ринків («блакитні океани»).

Ранг системної рефлексії суб'єкта управління визначає роль маркетингу, починаючи від інструменту в технології управління і закінчуючи власне технологією управління (табл. 1).

Рефлексивний керуючий із найвищим рівнем системної рефлексії може, фактично, створювати нові ринки («блакитні океани»), що окреслюють нові споживчі потреби, «правила гри», впливають на формування економічних інтересів підприємців та керівників. Рефлексивні керуючі рангом нижче розглядають бізнес (у тому числі його юридичних власників) як об'єкт управління. Вони надихають новими ідеями інвесторів, перетворюючись на реальних власників, носіїв ідеології бізнесу. Рефлексивні керуючі найнижчого рангу – ті, хто управляють відносинами в рамках сформованих ринків, виходячи з бачення, погодженого із власниками бізнесу.

Сутність нової парадигми стратегічного управління полягає у впровадженні проактивної позиції компанії на ринку. Завдання стратегічного управління полягало в реалізації економічних інтересів підприємства у стратегічній перспективі шляхом задоволення існуючих та прийдешніх потреб споживачів у процесі ринкового обміну. Нова парадигма передбачає створення механізму узгодження інтересів. Рефлексивний маркетинговий керуючий (РМК) може виступати суб'єктом узгодження інтересів, але при цьому займати рефлексивну позицію відносно інших суб'єктів узгодження інтересів. Таким чином інтереси можуть узгоджуватися не «всередині» відносин, а ззовні. РМК не узгоджує інтереси, а створює для цього відповідні умови. Виходячи з визначення ринку як механізму узгодження інтересів, фактично РМК створює ринок.

Системно-рефлексивний маркетинг не тільки являє собою нову парадигму маркетингу, а й узагальнює етапи еволюційного розвитку маркетингу, уможливорює співіснування маркетингу різних еволюційних етапів на одному ринку залежно від рангу рефлексії суб'єкта ринкової діяльності.

Відома робота Р. Нельсона та С. Вінтера (Nelson & Winter, 1982) розвиває еволюційний підхід в економічній теорії

і передбачає, що у взаємодії із середовищем фірми можуть відбирати певні «придатні» стратегії та шаблони поведінки [4]. Способи прийняття рішення і типи поведінки фіксуються й перетворюються на рутину в організації. Отже, управничий як об'єкт управління може розглядати бізнес або ринок залежно від власного рангу рефлексії та моделі управління (табл. 2). Можна ставитися до підприємницької справи і як до більш широкої рамки, що включає ринок із ринковим середовищем. Такий погляд відповідатиме 7-му рангові рефлексії у СРМ.

Таким чином, системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління базується на таких засадничих положеннях:

1) суб'єктом підприємницької діяльності є керуючий (людина);

2) основою формування управлінських рішень стає системна рефлексія керуючого, вищий ранг якої дає йому можливість отримувати фактичне володіння об'єктом управління;

3) концепція маркетингу (задоволення власного інтересу керуючого шляхом узгодження та задоволення інтересів інших стейкхолдерів об'єкта управління) розглядається як основа управлінської діяльності;

4) гнучка форма організації діяльності (зокрема підприємницької) як спільних дій сукупності суб'єктів-стейкхолдерів об'єкта управління;

5) розширення об'єкта управління, до якого належать контрагенти (суб'єкти конфронтаційного управління і партнери у відносинах), чий інтереси, наміри, дії передбачаються та управляються.

Системно-рефлексивне управління передбачає:

- усвідомлення керуючим власних інтересів;

- формування власного інтересу до об'єкта управління;
- визначення об'єкта управління і відповідного інтересу системно-рефлексивного керуючого;
- визначення контрагентів у конфронтаційних відносинах та взаємодія в рамках об'єкта управління;
- системне управління поведінкою контрагентів шляхом надання їм необхідних підстав для прийняття рішень.

Зауважимо, що системно-рефлексивний маркетинг не лише узагальнює еволюційні етапи розвитку концепції маркетингу, а й демонструє можливість співіснування різних концепцій відносно єдиного об'єкта управління. У такому випадку фактичним власником або керуючим об'єкта управління стає той із суб'єктів, хто має найвищий ранг системної рефлексії.

**Висновки.** Таким чином, автором статті поєднано поняття маркетингу, стратегічного управління і рефлексії, а власне рефлексія розглянута не як акт або дія, а як діяльність (системна рефлексія) суб'єкта стратегічного управління.

Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління являє собою нову парадигму маркетингу та стратегічного управління й узагальнює етапи їх еволюційного розвитку. Застосування системно-рефлексивного маркетингу в діяльності промислового підприємства дає можливість конструктивно розв'язувати внутрішні й зовнішні конфлікти, формувати стратегічне бачення і корпоративну стратегію, сприяти усвідомленню суб'єктами управління об'єкта управління та власних інтересів відносно нього, підвищує ефективність діяльності. Це, своєю чергою, сприяє розвитку підприємництва і підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації ринкового середовища.

Таблиця 1

Особливості маркетингу залежно від рангу системної рефлексії

Ранг системної рефлексії	0	1	2	3	4	5	6	7
Парадигма (фундаментальна теорія) маркетингу	Збут	Управління відносинами	Управління поведінкою клієнта	Класичний маркетинг (комплекс маркетингу)	Категорійне управління	Стратегічний маркетинг	Стратегічне маркетингове управління	Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління
Суб'єкт управління	Підприємство	Підприємство	Підприємство	Підприємство	Підприємство	Підприємство	Управничий підприємства	Управничий ринку
Об'єкт управління	Процес збуту товару	Відносини з клієнтом з приводу обміну	Інтереси клієнтів	Сукупність відносин та інтересів у межах каналу продажу і споживання товару	Сукупність відносин та інтересів у межах каналу створення, продажу і споживання товару	Сукупність інтересів і ринкових відносин у межах ринку	Підприємницька діяльність	Ринок у цілому
Функція маркетингу на підприємстві	Збут (відсутність маркетингової функції)	ФОПСТИЗ (у комерційній структурі)	Торговий маркетинг (у комерційній структурі)	Маркетинг (окрема функція)	Маркетинг інтегрує комерційну функцію	Маркетинг визначає стратегію підприємницької діяльності	Маркетинг є технологією управління підприємницькою діяльністю	Маркетинг є технологією управління
Домінуюча технологія впливу на контрагентів	Активізація	Стимуляція	Маніпуляція	Маніпуляція, конфронтація (у т.ч. «маркетингові війни»)	Узгодження інтересів	Партнерство	Рефлексивне управління	Системно-рефлексивне управління
Основні рішення маркетингової стратегії	-	Система стимулювання збуту	Рішення торгового маркетингу (мерчандайзинг тощо)	Стратегія охоплення ринку, позиціонування	Категорійна політика	Стратегія зростання, базова конкурентна стратегія	Формування бачення підприємства	Визначення параметрів базового ринку
Управління брендами	Товарна стратегія	Управління торговими марками	Управління торговими марками	Традиційне бренд-управління	Традиційне бренд-управління	Бренд-лідерство	Бренд-менеджмент 360 градусів	Тотальне бренд-управління (стратегії домінуючих брендів)
Цінова політика	Витратне ціноутворення	Стимулювання збуту (система знижок)	Ціннісне ціноутворення	Ціннісне ціноутворення	Ціноутворення з орієнтацією на попит та стратегії конкурентів	Ціноутворення з орієнтацією на попит та стратегії конкурентів	Ринкове ціноутворення	Ринкове ціноутворення
Відповідність аналізу середовища глобалізованості ринку	Максимальна (локальний базовий ринок та локальне ринкове середовище)	Максимальна (локальний базовий ринок та локальне ринкове середовище)	Середня	Мінімальна (локальний базовий ринок та глобалізоване ринкове середовище)	Мінімальна (локальний базовий ринок та глобалізоване ринкове середовище)	Середня	Максимальна (глобалізований базовий ринок та глобалізоване ринкове середовище)	Максимальна (глобалізований базовий ринок та глобалізоване ринкове середовище)
Роль внутрішнього маркетингу	Внутрішній маркетинг відсутній	Обмежена роль	Вторинна роль	Внутрішнє позиціонування брендів	Інтегрований маркетинг (інтеграція функцій навколо ринкових цілей)	Управління корпоративною культурою	Орієнтація на ключових внутрішніх стейкхолдерів	Внутрішнє середовище включено до об'єкту управління
Проактивність відносно зовнішнього середовища	Реактивна політика	Реактивна політика	Політика обмеженої проактивності (в рамках об'єкта управління)	Політика обмеженої проактивності (в рамках об'єкта управління)	Проактивна політика	Проактивна політика	Політика управління середовищем	Політика управління середовищем
Роки поширення	1930-ті – 1950-ті роки	1950-ті – 1960-ті роки	1960-ті – 1970-ті роки	1970-ті – 1990-ті роки	1980-ті – 2000-ні роки	1980-ті – 2000-ні роки	1990-ті роки – дотепер	2000-ні роки – дотепер

Джерело: Власні розробки автора

Таблиця 2

## Порівняння традиційної і системно-рефлексивної парадигми маркетингу

Традиційне розуміння маркетингу	Системно-рефлексивний маркетинг
Традиційний маркетинг, як і стратегічне управління, розглядають підприємство як суб'єкт управління, тобто як закриту систему в ринковому середовищі.	Суб'єктом управління вважається особа, яка може або належати до формальних власників чи найнятих керівників підприємства, так і не належати до них (наприклад, консультант, клієнт у випадку монополії, ідеолог технології, рекламне обличчя, інші особи). Підприємство розглядається як відкрита система.
Ринкове середовище уявляється як контрольоване та неконтрольоване.	Ринкове середовище уявляється як кероване і умовно некероване. Якщо РМУ відомо, що у певного чинника ринкового середовища принципово може бути управлінський, то РМУ може за потреби включити цей чинник до об'єкта управління.
Ринкове середовище не є нейтральним відносно підприємства. Воно може реалізовувати проактивну або реактивну політику щодо середовища.	Ринкове середовище (у граничному випадку – ринок) є об'єктом управління.
Існують одночасно різні інтерпретації маркетингу: маркетинг як сукупність інструментів у комерційній парадигмі управління підприємницькою діяльністю, традиційний маркетинг (маркетинг 4P), маркетинг взаємин, холистичний маркетинг тощо.	Системно-рефлексивний маркетинг уможливує одночасне існування на одному підприємстві різних типів маркетингу як підходів до управління. Системно-рефлексивний маркетинг розглядає різні підходи до визначення ролі й методології маркетингу як такі, що відповідають різним рангам системної рефлексії суб'єкта управління.
Клієнт вважається раціоналізованим, тобто таким, що має усвідомлений інтерес. Маркетинг орієнтований на задоволення інтересів клієнта.	Клієнт вважається ірраціональним (суб'єктивно раціональним), тобто таким, що має неусвідомлений інтерес. Маркетинг орієнтований на формування інтересів клієнтів.
Маркетинг передбачає розуміння інтересів контрагентів ринкового обміну (маркетингові дослідження).	Маркетинг передбачає управління (і, в тому числі – розуміння) інтересів контрагентів ринкового обміну.
Суб'єкт управління розглядається як одна зі сторін узгодження інтересів.	Суб'єкт управління (рефлексивний маркетинговий управлінський) може виступати суб'єктом узгодження інтересів, але при цьому займає рефлексивну позицію щодо інших суб'єктів узгодження інтересів. РМУ організує процес узгодження інтересів: узгодження може здійснюватися не всередині відносин, а ззовні. Він, фактично, не узгоджує інтереси, а створює умови для їх узгодження.
У граничному випадку маркетинг розглядається як теорія та практика управління підприємницькою діяльністю (стратегічне маркетингове управління).	У граничному випадку маркетинг (системно-рефлексивний маркетинг 7-го рангу) розглядається як теорія та практика управління ринком.
Суб'єкт управління має справу із неповною і несиметричною інформацією при прийнятті управлінських рішень. Тому ухвалення рішень потребує вдосконалення інформації.	Суб'єкт управління має справу із неповною та несиметричною інформацією при прийнятті управлінських рішень. Тож вихідною функцією суб'єкта управління є формування системи знань, задля чого інтереси контрагентів включаються в об'єкт управління. Той із суб'єктів єдиного об'єкта управління (або різних об'єктів, що перетинаються), хто має краще уявлення про стан об'єкта, впливових контрагентів (стейкхолдерів об'єкта) та їх інтереси, має підстави для більш ефективної діяльності із перетворення об'єкта відповідно до власних інтересів.
Традиційний погляд на стратегічне управління передбачає, що маркетингова стратегія є складовою корпоративної стратегії та стратегій підрозділу і бізнес-одиниць.	Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління розглядає маркетингову стратегію як основу (сукупність базових рішень) корпоративної стратегії та стратегій інших рівнів.
Вихідним рішенням є формування бачення підприємства та його декомпозиція, спрямована на систему стратегічних цілей.	Вихідним є усвідомлення суб'єктом управління об'єкта управління, його власного інтересу відносно об'єкта і управління формуванням бачення (узгодження інтересів стейкхолдерів).

Джерело: Власна розробка автора

## Література

1. Томас Т. Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения / Т. Л. Томас // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – № 1, Том 2. – С. 71–89.

2. Лефевр В. А. Элементы логики рефлексивных игр. Проблемы инженерной психологии / В. А. Лефевр. – М.: Изд-во АН СССР, 1966. – Вып. IV. – 127 с.

3. Денисов А. А. Нетократия и рефлексия // Рефлексивные процессы и управление. – 2007. – Т. 7. – № 1. – С. 33–50.
4. Nelson R. An Evolutionary Theory of Economic Change / Richard R. Nelson, Sidney G. Winter. – Cambridge: Harvard University Press, 1982. – 437 p.
5. Aaker David A. Strategic market management / David A. Aaker – USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. – 379 p.
6. Stahl Michael J. Strategic Management for Decision Making / Michael J. Stahl, David N. Grigsby. – Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. – 999 p.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М.: СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
8. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – К.: Алерта, 2012. – 272 с.
9. Длігач А. А. Стратегическое маркетинговое управление на современном этапе развития управленческих технологий / А. А. Длігач // European Journal Of Economic Studies (Европейский журнал экономических исследований). – 2013. – Т. 3, № 1. – С. 18–26.

Стаття надійшла до редакції  
21.11.2013

## References

1. Thomas, Timothy L. (2002). Reflexive management in Russia: Theory and military applications. *Refleksivnye protsessy i upravlenie (Reflective Processes and Control)*, 1(1), 71-89 (in Russ.).
2. Lefebvre, V. A. (1966). *Elements of logic in reflective games. Problems of engineering psychology*. Moscow: Publishing House of USSR Academy of Sciences (in Russ.).
3. Denisov, A. A. (2007). Netocracy and reflection. *Refleksivnye protsessy i upravlenie (Reflective Processes and Control)*, 7(1), 33-50 (in Russ.).
4. Nelson, Richard R., & Winter, Sidney G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
5. Aaker, David A. (1995). *Strategic market management*. USA: John Wiley & Sons.
6. Stahl, Michael J., & Grigsby, David N. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
7. Kotler, Ph., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (1999). *Principles of Marketing*. Moscow, St. Petersburg, Kyiv: Williams (in Russ.).
8. Dligach, A. A. (2012). *Strategic marketing management*. Kyiv: Alerta (in Ukr.).
9. Dligach A. A. (2013). Strategic marketing management at the current stage of management technologies development. *Evropeiskiy zhurnal ekonomicheskikh issledovaniy (European Journal of Economic Research)*, 3(1), 18-26 (in Russ.).

Received 21.11.2013

**Розміщуємо баннерну і контекстну рекламу**  
на 57 сайтах Інтернет-холдингу Інституту трансформації суспільства

**www.soskin.info**

**Тел./факс: (044) 235 98 28 (27)**

**E-mail: os@osp.com.ua**