

2. Kolmykova T.S., Sitnikova Je.V., Tret'jakova I.N. Kreditnye resursy v reshenii zadach modernizacii nacional'noj jekonomiki // Finansy i kredit. – 2015. – № 1. – S. 2-9.

3. Tret'jakova I.N. Regional'nyj rynek plastikovyh kart: analiz ob#ema, struktury i dinamiki razvitija (na materialah Kurskoj oblasti) // Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Serija:.

Jekonomika. Sociologija. Menedzhment. – 2015. – №1(14). – S.68-74.

4. Chernyh A.Ju., Obuhova A.S. Oso- bennosti funkcionirovanija strahovogo rynka Kurskoj oblasti // Izvestija Izvestija Jugo- Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. Sociologija. Menedzh- ment. – 2012. - №1. – S. 35-40.

5. Oficial'nyj sajt Central'nogo banka RF. – URL: <http://cbr.ru/>

## УДК 338

**О.А.Крыжановская**, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО "Юго-Западный государственный университет", (Курск) (e-mail: morozikolya2008@yandex.ru)

**Ю.В. Вертакова**, д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО "Юго-Западный государственный университет" (Курск) (e-mail: vertakova7@yandex.ru)

**Д.В.Афанасьев**, аспирант, ФГБОУ ВО "Юго-Западный государственный университет" (Курск) (e-mail: reandm@rambler.ru)

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАВНОВЕСИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*В условиях нестабильной внешней среды организациям приходится приспосабливаться, меняться, маневрировать для обеспечения устойчивого развития, т. е. для достижения равновесия как внутри предприятия, так и во внешней среде на определенный период времени. Организации ориентируются на развитие в среднесрочном или долгосрочном периоде, удержание своих ключевых позиций в краткосрочной перспективе можно трактовать как функционирование, "удержание на плаву", что не является целесообразным с точки зрения ведения бизнеса. Именно поэтому проблема стратегического равновесия становится актуальной.*

*В статье представлена теоретическая проработка содержания стратегического равновесия. Степень научной проработанности проблемы указывает на необходимость проведения дальнейших исследований и уточнения категории "стратегическое равновесие", поскольку общепринятого научного определения нами не было выявлено.*

*Ориентируясь на понимание равновесия в различных плоскостях исследования (экономика, техника, психология, физиология, философия, статистика, математика), авторами были выявлены содержательные характеристики внутреннего стратегического равновесия организации.*

*Резюмируя позиции известных ученых по проблеме поиска равновесия на рынке, авторы пришли к пониманию того, что понятие «внешнее стратегическое равновесие» тесным образом соотносится с такими категориями, как экономическое равновесие, общее равновесие, военно-стратегическое равновесие, однако в рамках стратегического менеджмента оно не выделяется.*

**Ключевые слова:** стратегия, менеджмент, стратегическое управление, равновесие, баланс, устойчивость, стратегическое равновесие.

\*\*\*

Анализ стратегического развития отечественных и иностранных компаний актуализирует необходимость научного исследования теории и практики стратегического планирования и поиска новых

подходов к нему для обеспечения стратегического равновесия организаций.

Проблема обеспечения стратегического равновесия организаций в условиях кризиса приобретает все большую актуальность. Вопросам устойчивого разви-

тия, равновесия, баланса посвящены работы зарубежных (Берман Б., Брю С., Вальд А., Дебре Ж., Кейнс Дж., Линдаль Т., Маккензи Л., Макконнелл К., Моргенштерн О., Мюрдаль Г., Нейман Дж., Нигиши Т., Нэш Дж., Хайек Ф., Хан Ф., Хикс Дж., Эванс Дж., Эрроу К.) и российских (Бабкин А., Бухвальд Е., Вертакова Ю., Ершова И., Клевцов С., Крыжановская О., Никитина Л., Положенцева Ю., Полозова А.Н., Плотников В.А. и др.) ученых, однако теоретико-методические вопросы обеспечения стратегического равновесия организаций требуют более тщательной научной проработки.

Понятие равновесия многоаспектно и имеет широкий спектр подходов к его содержанию.

Большой энциклопедический словарь рассматривает равновесие как состояние механической системы, находящейся под действием сил, при котором все ее точки покоятся по отношению к рассматриваемой системе отсчета [1]. Устойчивым называется такое равновесие, когда после малого отклонения от положения равновесия тело опять в него возвращается, точнее, совершает около положения равновесия малые колебания; неустойчивым – когда после малого отклонения от положения равновесия тело все более и более от него удаляется; безразличным – когда тело после малого отклонения от положения равновесия продолжает оставаться в равновесии в новом положении.

Соотнося данное определение с деятельностью организации, стратегическое равновесие следует рассматривать как незначительные стратегические отклонения относительно разработанной и реализуемой стратегии.

Толковый словарь Ожегова трактует равновесие как состояние покоя, в кото-

ром находится какое-нибудь тело, система под воздействием равных, противоположно направленных сил [12].

Применительно к организации стратегическое равновесие может рассматриваться как целенаправленное эффективное развитие предприятия на основе баланса возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

В психологическом словаре равновесие используется как синоним понятия баланс, с отдельными специальными способами употребления:

1. В физиологии – момент, когда антагонистические биохимические реакции стабильны, гомеостаз.

2. В восприятии – состояние, когда тело поддерживает устойчивое вертикальное положение относительно центра тяжести. Иногда называется ощущением равновесия, или статическим ощущением.

3. В социальной психологии – теоретическая тенденция социальной системы вносить корректирующие изменения с тем, чтобы поддерживать себя как функционально единое образование. Следует учесть, что этот способ употребления содержит в себе значение процесса, другие представляют это как момент равновесия, при этом процесс должен оставаться имплицитно.

4. В теории Пиаже — когнитивное состояние, при котором информация, доступная ребенку, находится в равновесии с существующими у него когнитивными темами. Такие состояния могут быть очень кратковременными, особенно на ранних сенсорно-моторной, предоперациональной стадиях и стадии конкретных операций, а могут быть и довольно устойчивыми и постоянными, как на стадии формальных операций.

На основе аналогии можно утверждать, что стратегическое равновесие организации – развитие организации относительно выбранной стратегии на основе проведения стратегических изменений, являющихся результатом непрерывного анализа макро- и микроокружения.

В философском словаре равновесие рассматривается как характеристика состояния вещи, системы, процесса, совокупности вещей, объединенных одним отношением. Например, в бизнесе, как полагает Дж. Сорос, равновесие – это "состояние, при котором существует соответствие между ожиданиями и результатами". Этимологически понятие объяснимо через словосочетание "равенство весов". Сам факт равновесия означает, что у членов некоторой совокупности, элементов множества, составляющих процесса, наступает равенство их удельных весов, вкладов, участия. В физических системах это понятие характеризует состояние, когда уравниваются силы, которые измеряются одной единицей, и эти силы противоположны или разнонаправлены [4,6,8].

Применительно к организации можно охарактеризовать стратегическое равновесие как баланс внутренних элементов и интересов организации по достижению ею ожидаемых (запланированных) результатов, объединенных и обличенных в форме стратегии. Синергический эффект от взаимодействия всех элементов организации при реализации стратегии очевиден и доказан, что подтверждает равенство "их удельных весов, вкладов, участия".

В статистической теории равновесие есть предельное состояние, означающее финальный этап процесса выравнивания, нивелировки, равенства температур, ско-

ростей, масс, давлений структурных субъединиц этого процесса – членов статистических распределений, ансамблей. Если последние стремятся обрести такое состояние, то говорят, что они находятся на основной термодинамической ветви. Типичный пример подобного финального состояния – броуновское движение [3,7,9].

Соотношение данного понимания со стратегическим равновесием организации рассматривает процесс контроля реализации стратегии с учетом "выравнивания, нивелировки" отклонений достигнутых показателей от запланированных, анализ эффективности всех программных мероприятий, поиск и обоснование причин неполучения желаемых результатов для определения направлений корректирующих действий в рамках реализации общей стратегии.

Различают равновесие устойчивое и неустойчивое, когда центр тяжести системы находится ниже и, соответственно, выше точки ее опоры. Различают также неравновесную устойчивость и неравновесную неустойчивость системы. В первом случае в системе устанавливается баланс между источниками и стоками, между поступающим в нее и вытекающим из нее субстратом, что имеет место в обменных процессах сложных систем организменного типа. Во втором случае баланса такого рода нет, либо он существенно нарушен. Иногда называют глобальным аттрактором распределенных систем, ибо их состояния, при отсутствии сдерживающих факторов или сил, которые препятствовали бы процессу естественного, стремятся к этому пределу, неизменно оказываются характеризуемыми таковым термином – статистически равновесными [4,5,11].

На основе проведенного исследования научных подходов можно утверждать, что не существует общепринятого определения стратегического равновесия организации. В источниках рассматриваются лишь смежные понятия.

Ориентируясь на понимание равновесия в различных плоскостях исследования (экономика, техника, психология, физиология, философия, статистика, математика), нами были выявлены содержательные характеристики понятия «внутреннее стратегическое равновесие организации», поскольку его следует рассматривать в двух аспектах (рис.):

- стратегическое равновесие как баланс целей, задач, функций, ресурсов, технологий внутри организации (внутреннее стратегическое равновесие);
- стратегическое равновесие как баланс организационных возможностей и стратегических направлений развития и

возможностей и угроз внешней среды, то есть внешнее стратегическое равновесие в отрасли, сфере ведения бизнеса (внешнее стратегическое равновесие).

Содержательные характеристики внешнего стратегического равновесия организации следует искать в научно-обоснованных подходах и теориях всеобщего, экономического, военно-стратегического равновесия.

Экономическое равновесие в Экономическом словаре рассматривается как состояние экономической системы, рынка, характеризуемое наличием сбалансированности, уравниванием двух разнонаправленных факторов. Например, равновесие спроса и предложения, производства и потребления, доходов и расходов. Равновесие может быть неустойчивым, кратковременным, и устойчивым, длительным.



Рис. Содержательные характеристики понятия «внутреннее стратегическое равновесие»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Источник: составлено авторами

Теория общего равновесия развивалась по двум направлениям.

Первое из направлений исследования общего равновесия можно отнести к микроэкономике. Известными представителями данного направления стали Вальд А., Нейман Дж., Хикс Дж., Эрроу К., Дебре Ж. [4,6,8,9].

Вальд А. исследовал строгий анализ общего равновесия. Нейман Дж. передоложил равновесную траекторию для пропорционально расширяющейся экономики. Он доказал, что модель расширяющейся экономики можно представить в виде игры двух игроков с суммой денег, равной нулю.

Один игрок пытается максимизировать свой выигрыш (темп роста экономики при условии ограничения предложения), а другой старается уменьшить свой проигрыш (процент при условии ограничения прибыли). При определенных условиях можно найти решение данной игры, т. е. равновесие, при котором равенство темпов роста и процентов является точкой равновесия.

В своей теореме Какутани обосновал точку, которая, по его мнению, никуда не движется, т. е. находится в равновесии.

На основе этой теории Эрроу К., Дебре Ж. предложили свои наиболее простые версии теоремы о существовании единственного решения для модели Вальраса.

Сейчас модель Эрроу-Дебре является классикой в теории общего равновесия, поскольку было доказано существование конкурентного равновесия, которое базируется на таких принципах, как:

- наличие максимально возможной прибыли при цене, которую задали;
- цена предложения, превышающего спрос, равняется нулю;

- максимально возможная полезность товара обеспечивается определенной заданной ценой и долей в прибыли;

- цены имеют только положительное значение.

Хикс Дж. и Самуэльсон П. в 1930-е гг. начали исследовать проблему устойчивости, их последователями принято считать Эрроу К., Хан Ф., Нигиши Т., Маккензи Л. [4,6,11]

Экономическое равновесие всегда предусматривало определенный результат от реализации ресурсов. Этот результат должен был отвечать ожиданиям участников экономической деятельности.

В начальных трактовках идеи равновесия рассматривалось состояние покоя (так называемое стационарное состояние, выступающее равновесием в решаемой задаче).

Первыми исследователями экономического равновесия являются Мюрдаль Г. и Хайек Ф.

Мюрдаль Г. в своей работе (1927 г.) о ценообразовании и ожиданиях рассматривает двустороннюю взаимозависимость, возникающую при динамическом анализе изменений в экономике: происходящие изменения равновесия оказывают влияние на будущий уровень цен, в то время как ожидание данных изменений оказывают влияние на сегодняшние цены.

Хайек Ф. в статье 1928 г., посвященной межвременному равновесию, исследовал межвременную и межстрановую торговлю и установил, что цены на один и тот же товар в разных местах неодинаковы, хотя они могут одновременно колебаться. Линдаль в своей статье 1929 г. исследовал первую математическую модель так называемого межвременного равновесия.

Кейнс Дж. в работе «Общей теории» 1936 г. доказал существование (вероятно, движущегося) равновесия в условиях неполной занятости. Он обосновал, что ожидание снижения заработной платы обеспечивает спад деловой активности. В то же время он не приводит понятия равновесия.

Хикс Дж. говорит о том, что задача нахождения равновесия должна решаться аналитиками и участниками экономической деятельности [4,6,12].

В теории игр Неймана Дж. и Моргенштерна О. понятие «равновесие» трактуется в контексте теоретического решения игры двух или более игроков, которые находятся в стратегическом взаимодействии.

Энциклопедия Минобороны России рассматривает военно-стратегическое равновесие как устойчивое состояние и общее соотношение военной мощи государств (коалиций государств) в каждый конкретный отрезок времени, при котором каждая из противостоящих сторон обеспечивает свою военную и национальную безопасность, но не способна достичь решающего военного превосходства и добиться военно-политических целей средствами вооружённого насилия [13].

В военно-политическом словаре Рогозина Д. **военно-стратегическое равновесие (стратегический паритет) рассматривается как** примерное количественно-качественное равенство (симметрия) противостоящих сторон в силах и средствах для ведения вооруженной борьбы, прежде всего, в ядерных и обычных высокоточных видах оружия [10].

Гавриленко В.Г. в энциклопедическом словаре определяет стратегическое равновесие как достижение баланса национальных интересов, устремлений и

целей в геэкономической, геополитической и геостратегической (военно-политической) сферах.

В Большой энциклопедии нефти и газа акцент сделан на исследовании понятия «стратегический баланс» [2].

Стратегический баланс предполагает прежде всего баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес-области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Стратегические балансы должны составляться по существенно более укрепленным (агрегированным) позициям по сравнению с обычными (отчетными) годовыми балансами организации.

Традиционно посредством стратегических балансов решают задачу оптимизации доходной части, т.е. структуры поступлений финансовых средств на развитие организации в данном стратегическом периоде по основным укрепленным источникам.

Конкретные решения по агрегированию стратегических балансов – это ситуационные решения, которые каждая конкретная организация должна принимать самостоятельно. Расходная часть стратегического баланса обязательно должна соответствовать структуре основных позиций применяемого формата финансовой стратегии. Доходная часть стратеги-

ческого баланса допускает различную степень концентрации.

На основе проведенного исследования научных подходов можно утверждать, что не существует общепринятого определения стратегического равновесия организации. В источниках рассматриваются лишь смежные понятия.

Резюмируя позиции известных ученых по проблеме поиска равновесия на рынке, мы пришли к пониманию того, что понятие внешнее стратегическое равновесие тесным образом соотносится с такими категориями, как экономическое равновесие, общее равновесие, военно-стратегическое равновесие, однако в рамках стратегического менеджмента оно не выделяется.

Таким образом, стратегическое равновесие организации обеспечивается достижением внутреннего и внешнего стратегического равновесия, достижение только одного состояния можно рассматривать как устойчивость (либо относительно других предприятий, либо относительно нормативных или планируемых значений различных показателей внутреннего развития организации), всестороннее эффективное стратегическое развитие организации предполагает достижение двустороннего баланса внешнего и внутреннего равновесия.

*Исследование выполнено на основе гранта Президента РФ по государственной поддержке ведущих научных школ № НШ-9726.2016.6 «Реализация государственной экономической политики посредством развития инструментов стратегического и индикативного планирования».*

#### Список литературы

1. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – URL: <http://grindi.ru/slovo/ravnovesie>.

2. Большая энциклопедия нефти и газа [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ngpedia.ru/>

3. Вертакова Ю.В., Дмитриев Д.С. Оценка экономической устойчивости промышленного предприятия: комплексный подход // Вестник федерального бюджетного учреждения "Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации". – 2010. – № 5. – С. 75-82.

4. Общая экономическая теория: учебное пособие для студентов неэкономических факультетов вузов / В.В. Гаврилов, Л.П. Киян, И.Т. Корогодина, И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский; под ред. И. Т. Корогодина. – Воронеж, 2000. – 368 с

5. Глеков П.М., Ершова И.Г., Крыжановская О.А. Методика оценки уровня устойчивости предприятий в отрасли черной металлургии // Формирование новой экономики и кластерные инициативы: теория и практика / И.Б. Адова, А.А. Алетдинова, А.В. Бабкин, Е.А. Байков, А.А. Борисов, Д.Н. Верзилин, Ю.В. Вертакова, П.М. Глеков [и др.]; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – СПб., 2016. – С. 215-236.

6. Вертакова Ю.В., Харченко Е.В., Железняков С.С. Интеграция подходов к управлению современной организацией: монография / под ред. Ю. В. Вертаковой; Юго-Западный государственный университет. – Курск, 2010. – 524 с.

7. Клевцова М.Г. Положенцева Ю.С., Крыжановская О.А. Анализ влияния инвестиционной составляющей на уровень конкурентоспособности региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2012. – № 2. – С. 54-58.

8. Концептуальные основы управления: учебное пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации по специальности "Менеджмент организации" / Е.В. Харченко, О.В. Согачева, Т.М. Дидковская, В.В. Трубникова, С.С. Железняков, Н.Е. Цуканова, Л.В. Бычкова, М.А. Венделева, О.В. Кудина, Е.С. Симоненко, О.Н. Марганова, О.А. Морозова. – Курск, 2008.

9. Вертакова Ю.В., Положенцева Ю.С. Повышение устойчивости регионального развития на основе сглаживания территориального неравенства: монография. – Старый Оскол: ТНТ, 2009.– 248 с.

10. Рогозин Д. Война и мир в терминах и определениях: словарь. – М.: Попуг, 2004.

11. Трофимова Е.А., Афанасьев Д.В., Крыжановская О.А. Оценка эффективности менеджмента организации // Инновационные подходы к решению социально-экономических, правовых и педагогических проблем в условиях развития современного общества: материалы I международной научно-практической конференции. 2015. – С. 234-237.

12. Крыжановская О.А., Вертакова Ю.В. Управление изменениями в развитии социально-экономических систем: маркетинговый подход: монография. – Воронеж, 2010. – 179 с.

13. Энциклопедия Минобороны России [Электронный ресурс]. – URL: <http://encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/dictionary>

Получено 04.06.16

**O. A.Kryzhanovskaya**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Southwest State University (Kursk) (e-mail: morozikolya2008@yandex.ru)

**YU. V.Vertakova**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Southwest State University (Kursk) (e-mail: vertakova7@yandex.ru)

**D. V.Afanasyev**, Postgraduate, Southwest State University (Kursk) (e-mail: reandm@rambler.ru)

## STRATEGIC BALANCE OF ENTERPRISE

*Under the conditions of unsustainable environment businesses have to adapt to provide sustainable development, i.e. to achieve inside and outside balance. Businesses plan their medium term and long-run development. Short-term development are not sustainable; it is considered to be pointless and useless. That is why strategic balance has become of matter of current interest.*

*The article reveals theoretical aspects of strategic balance. The research has proved that there is need in further research and it is essential to define the notion 'strategic balance'. The authors characterized inside strategic balance of enterprise based on balance comprehension in the fields of economics, technology, psychology, physiology, philosophy, statistics, and mathematics.*

*Having analyzed well-known scientists' research in the field of market balance, the authors emphasized that outside strategic balance is deeply connected with economic balance, general balance, military strategic balance, however under the framework of strategic management it is not highlighted.*

**Key words:** strategy, management, strategic management, balance, sustainable development, strategic balance.

\*\*\*

## References

1. Bol'shoj jenciklopedicheskij slovar' [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://grindi.ru/slovo/ravnovesie>.

2. Bol'shaja jenciklopedija nefti i gaza [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://www.ngpedia.ru/>



3. Vertakova Ju.V., Dmitriev D.S. Ocenka jekonomicheskoy ustojchivosti promyshlennogo predpriyatija: kompleks-nuy podhod // Vestnik federal'nogo bjudzhetnogo uchrezhdenija "Gosudarstvennaja registracionnaja palata pri Ministerstve justicii Rossijskoj Federacii". – 2010. – № 5. – S. 75-82.

4. Obshhaja jekonomicheskaja teorija: uchebnoe posobie dlja studentov nejekonomicheskikh fakul'tetov vuzov / V.V. Gavrilov, L.P. Kijan, I.T. Korogodin, I.E. Risin, Ju.I. Treshhevskij; pod red. I. T. Korogodina. – Voronezh, 2000. – 368 s

5. Glekov P.M., Ershova I.G., Kryzhanovskaja O.A. Metodika ocenki urovnja ustojchivosti predpriyatij v otrasli chernoj metallurgii // Formirovanie novoj jekonomiki i klasternye iniciativy: teorija i praktika / I.B. Adova, A.A. Aletdinova, A.V. Babkin, E.A. Bajkov, A.A. Borisov, D.N. Verzilin, Ju.V. Vertakova, P.M. Glekov [i dr.]; Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo. – SPb., 2016. – S. 215-236.

6. Vertakova Ju.V., Harchenko E.V., Zheleznyakov S.S. Integracija podhodov k upravleniju sovremennoj organizacii /: monografija / pod red. Ju. V. Vertakovoj; Jugo-Zapadnyj gosudarstvennyj universitet. – Kursk, 2010. – 524 s.

7. Klevcova M.G. Polozhenceva Ju.S., Kryzhanovskaja O.A. Analiz vlijanija investicionnoj sostavljajushhej na uroven' konkurentosposobnosti regiona // Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta.

Serija: Jekonomika. Sociologija. Menedzhment. – 2012. – № 2. – S. 54-58.

8. Konceptual'nye osnovy upravlenija: uchebnoe posobie dlja samostojatel'noj raboty po podgotovke k itogovoj gosudarstvennoj attestacii po special'nosti "Menedzhment organizacii" / E.V. Harchenko, O.V. Sogacheva, T.M. Didkovskaja, V.V. Trubnikova, S.S. Zheleznyakov, N.E. Cukanova, L.V. Bychkova, M.A. Vendeleva, O.V. Kudina, E.S. Simonenko, O.N. Marganova, O.A. Morozova. – Kursk, 2008.

9. Vertakova Ju.V., Polozhenceva Ju.S. Povyshenie ustojchivosti regional'nogo razvitija na osnove sglazhivanija territorial'nogo neravenstva: monografija. – Staryj Oskol: TNT, 2009.– 248 s.

10. Rogozin D. Vojna i mir v terminah i opredelenijah: slovar'. – M.: Po-Rog, 2004.

11. Trofimova E.A., Afanas'ev D.V., Kryzhanovskaja O.A. Ocenka jeffektivnosti menedzhmenta organizacii // Innovacionnye podhody k resheniju social'no-jekonomicheskikh, pravovyh i pedagogicheskikh problem v uslovijah razvitija sovremen'nogo obshhestva: materialy I mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2015. – S. 234-237.

12. Kryzhanovskaja O.A., Vertakova Ju.V. Upravlenie izmenenijami v razvitii social'no-jekonomicheskikh sistem: marketingovyj podhod: monografija. – Voronezh, 2010. – 179 s.

13. Jenciklopedija Minoborony Rossii [Elektronnyj resurs]. – URL: [http:// encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/dictionary](http://encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/dictionary)