

Паламарчук Виктор Петрович —
директор программы МВА Высшей школы финансов
и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ,
доктор экономических наук, профессор.

Viktor P. Palamarchuk —
Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration under the President
of the Russian Federation.



Разработка прорывных стратегических решений в условиях кризисных изменений внешней среды: логика и алгоритмы

Developing Breakthrough Strategic Decisions Under Crisis Changes in the External Environment: Logics and Algorithms

УДК 336.62

Настоящая статья посвящена осмыслению подходов и методов принятия стратегических решений в ситуации нарастания нестабильности внешних условий. Предложен алгоритм разработки прорывных стратегических решений, основанный на диагностике проблемной ситуации, выявлении системных противоречий, разрешение которых позволяет выходить на прорывные стратегические решения и формировать новые бизнес-модели. Показаны методы и типовые приемы поиска таких решений.

Ключевые слова

Ценность компании, бизнес как система, бизнес-модель, ценностно-стоимостный выбор, стейкхолдеры, причинно-следственные связи, ограничения роста ценности, корневая проблема, модель системного противоречия, инновация ценности.



Самого большого успеха добивались те, кто, поняв проблему, превращали ее в возможность.

Джозеф Шугерман

Выход экономики России из стагнации будет происходить только с изменением модели экономики, а это долгий и трудный процесс. Большинству членов бизнес-сообщества ясно, что сегодняшние изменения условий для бизнеса в отличие от кризиса 2008–2009 гг. всерьез и надолго. Решать свои задачи при помощи временного сокращения затрат, продажи части активов, попыток подключиться к каналам финансирования от государства у большинства компаний не получается — эти ресурсы и возможности исчерпываются. В таких условиях преимущества получают, причем надолго, те компании, которые сумеют быстрее других осознать, что, используя устоявшуюся бизнес-модель, позволявшую безбедно существовать, сейчас можно умереть посте-

пенно, и смогут кардинально трансформировать свои бизнес-модели.

Отсутствие надежды пройти по проторенному пути приведет многих к поиску альтернативных способов выживания, подвинет к инновациям. Одно из определений инновации (на мой взгляд, удачное) — это создание чего-то нового (продукта, процесса, бизнес-модели и др.) посредством разрушения компромиссов. Как в кризис создать инновацию? Для этого надо увидеть, как в нарастающих ограничениях открываются новые возможности. В кризис нарастают старые и возникают новые ограничения. Именно они порождают новые возможности. Парадокс состоит в том, что настоящие ранее скрытые возможности не стоит искать где-то далеко, они всегда скрыты в ограничениях.

Когда компании создают прорывные стратегии и бизнес-модели? В двух случаях. Первый случай: ставятся очень высокие амбициозные цели, которые не соответствуют сложившимся условиям и имеющимся ресурсам. Второй

The article dwells on comprehension of approaches and methods of strategic decision-making under growing instability of external conditions. The author proposes an algorithm for elaborating breakthrough strategic decisions based on diagnostics of a problematic situation, identification of systemic contradictions, which resolving allows to reach breakthrough strategic solutions and to form new business models. Methods and typical techniques for searching such decisions are shown.

Keywords

Value of the company, business as a system, business model, value-cost choice, stakeholders, causal relationships, value growth limitations, the root problem, model of systemic contradiction, innovation of value.

случай: когда резко ухудшаются внешние условия, нарастают существующие и появляются новые ограничения внешней среды, нарушается традиционный доступ к ресурсам. Растет несоответствие между сложившимися способами и методами получения результатов и новыми условиями. Поэтому в хорошие времена прорывные инновации — это удел продвинутых корпораций с очень амбициозными руководителями. В кризисные времена это вопрос жизни и смерти компании. Разработка прорывных стратегических решений и учет их последствий становится делом жизненно необходимым. Требуется системный взгляд на свою компанию. При этом принципиально важно определиться с целевым критерием принятия решений. Выявить и адекватно оценить альтернативные возможности развития бизнеса можно, только опираясь на единый количественный критерий — рост ценности компании [1]. Ценность компании — это ее производительный потенциал, выражающийся в способности генерировать свободный денежный поток для поставщиков капитала, достаточный для обеспечения доходности, превышающей уровень риска. Ценность компании растет в точке принятия стратегического решения, которое оценивается как экономически выгодное в том случае, когда ценность ожидаемых результатов выше ценности отвергнутых альтернатив. При этом ценность наилучшей из отвергнутых альтернатив представляет собой стоимость данного решения.

Понимание бизнеса как системы

Несмотря на то что существует достаточно много уже ставших традиционными инстру-

➤ Если любая компания движется по пути наименьшего сопротивления, а глубинная структура жизнедеятельности компании предопределяет этот путь наименьшего сопротивления, то, изменив основную структуру компании, можно изменить траекторию ее движения.

ментов стратегического анализа и оценки конкурентных преимуществ компании, проблема формирования целостной картины остается. Каждый из этих инструментов дает возможность проанализировать определенные аспекты деятельности компании, но не позволяет создать целостную картину бизнеса, получить понимание взаимосвязей и взаимовлияние наиболее критических факторов успеха компании. Можно тщательно перечислять все сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, строить разнообразные матрицы, но не достичь понимания причинно-следственных связей, соответственно не видеть целостной картины. Для выбора новой модели поведения необходим системный взгляд на свою компанию.

Будем исходить из следующих базовых предпосылок.

1. Любое предприятие (компания, фирма) представляет собой систему, которая сочетает в себе свойства:

- искусственной (технической) системы, так как создается человеком (людьми) для реализации своих целей (состав элементов, структура, обратная связь);
- организма, так как является открытой динамической системой, существование и развитие которой поддерживается за счет процессов самоорганизации.

2. Существуют закономерности развития и технических систем, и организмов (и общие, и отличающиеся), которые могут быть использованы для выработки стратегических решений.



3. Процесс поиска стратегически сильных решений можно описать в виде определенного алгоритма.

Одно из известных определений системы гласит: система — это средство достижения цели. Я бы добавил, что система — это средство устойчивого достижения целей, которые задаются извне, надсистемой. Одно из базовых свойств системы — это наличие обратной связи двух видов: усиливающей и уравновешивающей. Усиливающая обратная связь обеспечивает процесс расширенного воспроизводства системы, другими словами, это катализатор роста системы, а уравновешивающая обратная связь обеспечивает устойчивость и следование целям, задаваемым надсистемой. Устойчивое функционирование системы определяет необходимость формирования ее структуры — состава элементов и их взаимосвязей. При этом элементы обычно связаны цепочками усиливающих или компенсирующих обратных связей. Устойчивость системе придает наличие структуры, а структура уже определяет ее поведение. И еще одно важнейшее свойство любой системы — стремление к минимизации расходования энергии, то есть структура любой системы определяет такую траекторию ее движения, которая требует наименьшего расходования энергии и обеспечивает устойчивость, любая система движется по пути наименьшего сопротивления. Дороги в Бостоне в XVII в. прокладывали по хорошо протоптанному коровьим тропам [2]. Реки выбирают путь наименьшего сопротивления, человек выбирает путь наименьшего сопротивления, компания также выбирает обычно путь наименьшего сопротивления, любая система движется по пути минимизации затрат энергии. Таким образом, если любая компания движется по пути наименьшего сопротивления, а глубинная структура жизнедеятельности компании предопределяет этот путь наименьшего сопротивления, то, изменив основную структуру компании, можно изменить траекторию ее движения.

Если попытаться изменить поведение, не изменив структуру, его определяющую, то ничего не получится. Возникает структурный конфликт — вы действуете на одну часть структуры, а вторая часть набирает силу и оказывает равное по силе

противодействие (компенсирующая обратная связь). По такому сценарию зачастую развиваются все попытки осуществить реформы на предприятии с устоявшейся структурой. Разрешить конфликт, находясь внутри структуры, невозможно, так как структура стремится к минимуму диссипации энергии. Новая жизнеспособная стратегия создается не вследствие решения проблем, а вследствие создания новых конфигураций структуры бизнеса. «Наибольшей предсказательной и объяснительной силой обладают те знания, в которых раскрывается структура. Иначе говоря, определив структуру, можно строить прогнозы» [3].

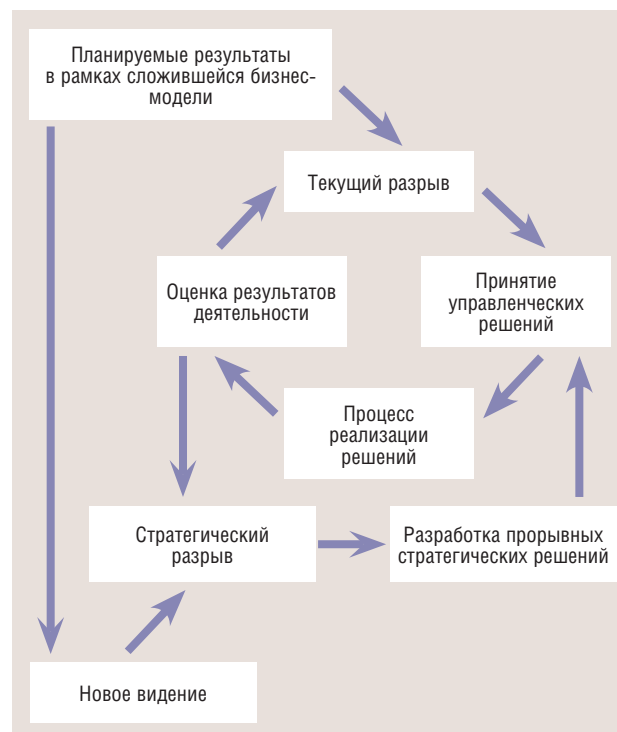
Важно понимать, до какого уровня необходимо погружаться и воздействовать на систему. Для этого надо описать, представить свою компанию как систему и понять, на каком уровне следует осуществлять изменения:

- структуры затрат, потоков, запасов;
- структуры бизнес-модели;
- структуры ментальных моделей руководства.

На схеме (рис. 1) показана логика причинно-следственных связей процесса управления

Рисунок 1

Логика формирования прорывных стратегических решений



➤ Понять любую систему или процесс можно, только создав модель, а понять бизнес можно, только построив бизнес-модель.

в компании: двойная петля обратной связи, порождающая изменение ментальных моделей, и выход на разработку прорывных стратегических решений. Как видно на схеме, цикл управления в рамках сложившейся бизнес-модели осуществляется по петле с компенсирующей обратной связью. Решения принимаются исходя из сложившихся ментальных моделей руководства¹. Если принятие решений позволяет уменьшать или по крайней мере контролировать текущий разрыв, то старые ментальные модели только усиливаются, а также укрепляется соответствующая им бизнес-модель.

Осознание проблемной ситуации и необходимости смены модели бизнеса может происходить двумя путями: 1) выработка нового видения бизнеса², что позволяет сразу осознать стратегический разрыв и сформировать новую структуру бизнес-модели компании; 2) постепенное осознание увеличивающегося разрыва (здесь очень важна адекватная оценка результатов деятельности), что приведет к осознанию и постепенному формированию нового видения бизнеса и разработке новой стратегии. Обратная связь воздействует на ментальные модели и изменяет их. Руководство компании начинает видеть ситуацию в новом свете. Результат этого — освоение новых стратегий и новых действий. Но зачастую бывает уже поздно. «Единственной крупной проблемой в бизнесе является привязка к прежней успешно действующей модели спустя год, когда от нее надо было отказаться», — Л. Плэтт, руководитель *Hewlett-Packard*.

Алгоритм разработки прорывных стратегических решений

На схеме (рис. 2) изображен алгоритм разработки прорывных стратегических решений, который состоит из следующих основных блоков: диагностика проблемной ситуа-

ции, редукция (представление структуры проблемной ситуации в виде модели), генерация идей и верификация (оценка стратегических альтернатив).

Представленный алгоритм имеет определенное сходство с алгоритмом решения изобретательских задач, предложенным М.А. Орловым [5]. На самом деле имеется внутренняя, на методологическом уровне, аналогия между изобретением как необходимым этапом в развитии технической системы, который разрешает накопившиеся противоречия из-за неравномерного развития ее частей, и прорывными стратегическими решениями в бизнесе как способом разрешения накопившихся противоречий — разрывом между структурой и динамикой внешней и внутренней среды бизнеса.

Диагностика проблемной ситуации

«Проблемная ситуация имеет место тогда, когда речь идет о систематических отклонениях значимых для организации факторов от их значений, которые должен обеспечить менеджмент» [6].

Рисунок 2

Алгоритм разработки прорывных стратегических решений



Так как генеральной целью деятельности компании является рост ценности бизнеса, то диагностика проблемной ситуации — это, по сути, диагностика ограничений роста ценности, а в кризисных ситуациях — это диагностика причин разрушения ценности компании. Признак кризисной ситуации: доминирует петля обратной усиливающей связи — порочный круг.

Есть известное изречение: «Понять — значит, упростить». Его можно дополнить следующими изречениями: «Понять — значит, установить связь между событиями» [2], «понять — значит, построить модель» [7]. Таким образом, понять любую систему или процесс можно, только создав модель, а понять бизнес можно, только построив бизнес-модель.

В последнее время термин бизнес-модель стал весьма популярным в бизнес-среде и в бизнес-образовании. Существует целый ряд определений бизнес-модели. Самое простое из них: бизнес-модель — это описание того, как компания делает деньги. Для наших целей наиболее подходящим будет следующее определение: бизнес-модель — это системное описание того, как компания создает экономическую ценность для своего расширенного воспроизводства.

Сейчас стало уже очевидным, что конкуренция смещается в область конкуренции бизнес-моделей. Сегодня успех у того, кто имеет лучшую бизнес-модель. Чтобы управлять развитием бизнес-моделей, необходимы инструменты их представления для оценки и преобразования.

Самым популярным стал шаблон бизнес-модели, созданный А. Остервальдером и И. Пинье [8], который имеет девять структурных блоков: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек.

В процессе анализа бизнес-модели важно проследить основные цепочки (ключевые лояльные клиенты — их потребности —



наше предложение — бизнес-процессы — ресурсы и т.д.), определить, к какому типу относится бизнес-модель компании: ориентирована на инфраструктуру, ориентирована на клиента или ориентирована на продукт (ценностное предложение), выявить в первом приближении болевые точки, проблемные зоны. Очень важным в анализе бизнес-модели является задача выделения ядра бизнеса.

К. Зук и К. Аллен [9] определяют ядро бизнеса как набор продуктов, сегментов (клиентов) каналов, географических факторов, которые определяют то, чем является компания, или то, чем она хотела бы стать, чтобы выполнить свою миссию. Я бы добавил, что ядро — это все-таки не набор чего-то, а ключевая подсистема компании, обеспечивающая устойчивое воспроизводство ценности компании. В зависимости от типа бизнес-модели это или устойчивое воспроизводство связи с основными лояльными клиентами, или устойчивое воспроизводство инфраструктуры, или устойчивое воспроизводство системы создания и обновления продукта (ценностного предложения).

В процессе диагностики необходимо четкое определение границ и ядра бизнеса, чтобы понять, где корень проблем: слабое и размытое ядро или недостаточная и слабая периферия; или же проблема в том, что существует несколько конкурирующих сфер бизнеса. Статистика показывает, 84% среди устойчивых создателей ценности работали в сфере ядра, но, с другой стороны, 51% среди самых лучших крупных компаний переопределяли

➤ Диагностика проблем позволяет не распыляться на решение всех проблем компании, а сосредоточиться на решении основной проблемы, что даст возможность выйти на принятие сильных стратегических решений, приводящих к росту ценности компании.

ядро (17%) или создавали новаторские бизнес-модели (34%) [9]. Так как России предстоит переходить на другую модель экономики, задача трансформации бизнес-моделей компаний является даже более актуальной и стоит острее, чем в странах с устоявшейся моделью экономики, ориентированной на инновации.

Стратегический анализ в условиях, когда осознана необходимость смены бизнес-модели, нацелен на то, чтобы переосмыслить себя и рынки, провести десегментацию практически всего. Основное поле рассмотрения — это ценностно-стоимостный выбор, который осуществляют стейкхолдеры (покупатели, поставщики, работники, кредиторы, инвесторы) по отношению к компании. Должны рассматриваться реальные альтер-

нативы и проблемы выбора, которые имеются у каждого стейкхолдера в процессе принятия решения. С другой стороны, в процессе диагностики рассматривается ценностно-стоимостный выбор, который компания как система, стремящаяся к повышению своей устойчивости, осуществляет по отношению к актуальным и потенциальным стейкхолдерам.

Результатом стратегического анализа должен быть согласованный и структурированный перечень основных внешних и внутренних ограничений и возможностей, а также их динамика и взаимосвязь, возможные сценарии развития компании при сохранении существующего положения дел, или, как выразился Р. Акофф [10], «проблемное месиво».

Редукция — представление структуры проблемной ситуации в виде модели

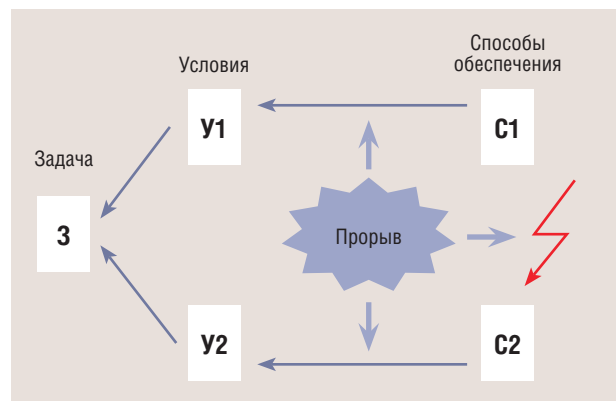
Представление о сложившейся ситуации становится четким тогда, когда установлена жесткая причинно-следственная связь между проблемами. Для этого строится дерево проблем, где по определенному алгоритму находятся причинно-следственные связи и определяется корневая проблема [11]. Диагностика проблем позволяет не распыляться на решение всех проблем компании, а сосредоточиться на решении основной проблемы, что даст возможность выйти на принятие сильных стратегических решений, приводящих к росту ценности компании.

Если корневая проблема не решается, потому что неизвестен способ решения, или ранее испробованные способы не давали положительного результата, значит, в основе проблемы кроется противоречие, которое необходимо вскрыть и найти путь его разрешения. Компромисс в качестве решения не принимается, поскольку это вариант, при котором желаемый результат не достигается или он слишком незначителен. Необходимо создать напряжение разрыва между видением конечного результата и сегодняшней реальностью. Не пытаться приукрасить действительность или снизить притязания. Задача — максимально обострить стратегический разрыв.



Рисунок 3

Модель противоречия



Основной принцип разработки прорывных стратегических решений состоит в том, что результатом таких решений является не компромисс между выявленными противостоящими приоритетами, интересами, способами, ресурсами, а разрешение (снятие) системного противоречия, которое выступает основным ограничением роста ценности компании. Для этого необходимо представить проблему в виде противоречия, конфликта и составить модель его разрешения. Важно четко определить: что надо делать и какое противоречие не позволяет это сделать?

На рис. 3 изображена модель противоречия. Задача (цель) в модели разрешения противоречия формулируется как утверждение, противоположное выявленной ранее корневой проблеме. Далее формулируются условия, необходимые для выполнения данной задачи. Между условиями обычно не существует противоречия, они не конфликтуют между собой. Чтобы создать необходимые для выполнения задачи условия, следует выполнить некие конкретные действия, которые можно назвать методом обеспечения. Конфликт возникает обычно на уровне методов обеспечения.

Заметного улучшения можно достичь только путем разрешения конфликта, доказав, что одно из предположений является неверным. Для разрешения выявленного противоречия (конфликта) необходимо проанализировать все исходные предпосылки. Для каждой стрелки формулируются исходные предположения. Составляется список исходных предпосылок, лежащих в основе каждой из стрелок. Далее выявляются те предпосылки, которые можно оспорить как ложные, ошибочные.

Генерация идей

Следующий этап — подбор альтернатив. Как правило, необходимое условие выполнения задачи — прочная логическая конструкция, зато методы обеспечения могут противоречить друг другу, и есть возможность изменять их. Поэтому следует попытаться подобрать альтернативные способы обеспечения условий, необходимых для выполнения задачи. Но более сильное решение получается, когда разбивается сама стрелка конфликта, поэтому другой альтернативный подход — обнару-

жение исходной посылки стрелки конфликта. Для обеспечения прорыва в решении задачи можно использовать сильный метод, разработанный для разрешения противоречий в технических системах и являющийся одним из ключевых элементов ТРИЗ (теории решения изобретательских задач) [5]. По аналогии данный метод может применяться для разрешения противоречий в развитии организаций. Речь идет о разделении конфликтующих сторон: во времени, в пространстве и в структуре. Прорывное решение может быть сформулировано и как перечень конкретных действий, и в виде описания желаемого будущего или сформулировано как ключевое направление (противоположное исходной посылке действие).



➤ **Инновация ценности** происходит в том случае, когда компания упраздняет и снижает факторы, по которым идет конкуренция в отрасли, снижая, таким образом, издержки.

Снятие ценностно-стоимостного противоречия можно назвать инновацией ценности, порождающей прорывные стратегии, приводящие к существенному росту ценности компании. Анализ опыта успешных компаний позволил сформулировать принципиальные положения разработки прорывных стратегий, которые включают в себя переориентацию с конкурентов на альтернативы и с клиентов на неклиентов [12]. Такая переориентация позволяет переместить фокус внимания при анализе, расширить горизонт анализа, переформулировать основную проблему.

Инновация ценности происходит в том случае, когда компания упраздняет и снижает факторы, по которым идет конкуренция в отрасли, снижая, таким образом, издержки. Ценность для покупателя повышается благодаря созданию и развитию тех факторов, которые эта отрасль никогда не предлагала. Компания

в результате уходит от необходимости делать выбор между дифференциацией и издержками и предлагает дифференцированный продукт с одновременным снижением издержек по сравнению с конкурентами. Таким образом, компания формирует новую, более конкурентоспособную бизнес-модель.

Верификация — финансовое моделирование ценности стратегических альтернатив

Для принятия обоснованного стратегического решения принципиально важным является ценностно-стоимостное взвешивание стратегических альтернатив, а значит, использование инструментов, позволяющих адекватно измерять ценность и ее изменение. Суть финансового обоснования стратегических решений в сопоставлении ценности компании «как есть» и ценности стратегических альтернатив.

Необходимым элементом в построении стратегических альтернатив должен быть обоснованный прогноз по основным финансовым драйверам ценности, на основе которых будут формироваться оценка и осуществляться моделирование каждой стратегической альтернативы. Задача не в том, чтобы точно спрогнозировать будущее и рассчитать «истинную» ценность компании. Главное, что должна позволять делать грамотная оценка, — верный, обоснованный стратегический выбор, принятие решения, дающего большую ценность, чем рассмотренные альтернативы. Главная опасность — не увидеть альтернатив, не придать им значения, неверно оценить по отношению друг к другу. Наиболее уместным инструментом для решения таких задач являются модели дисконтированных денежных потоков в комплексе с технологией реальных опционов. Их применение обеспечивает наибольшую прозрачность и гибкость, позволяет учитывать именно те факторы, которые важны в ситуации стратегического выбора в условиях неопределенности.

КС

ПЭС 16158 / 22.11.2016

Примечания

1. Ментальные модели — это наши убеждения и верования, способы понимания, это «нечто вроде встроенных



в наши глаза и мозг фильтров» [4], через них мы истолковываем свой опыт.

2. Видение — это представление собственников и топ-менеджеров о компании, какой она могла бы и должна быть. Это образ компании, который она стремится осуществить. Видение — это формирующая сила развития, оно должно быть одновременно и амбициозным, и конкретным. Видение — это концентрированное выражение ментальных моделей руководства компании.

Источники

1. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Минасян В.Б., Паламарчук В.П. Корпоративный финансовый менеджмент: Учеб.-практич. пособие. М.: Юрайт, 2012.

2. Фритц Р. Путь наименьшего сопротивления. М.: Манн Иванов и Вербер, 2015.

3. Сороко Э.М. Золотые сечения, процессы самоорганизации и эволюции систем. М.: URSS, 2012.

4. О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Паблишер, 2013.

5. Орлов М.А. Основы классической ТРИЗ. Практическое руководство для изобретательного мышления. М.: СОЛОН-Пресс, 2005.

6. Газарян А.Е. Менеджер и организация. М.: «Манн, Иванов и Вербер», 2011.

7. Кукалев С.В. Правила творческого мышления, или Тайные пружины ТРИЗ. М.: «Форум», 2014.

8. Остервальдер О., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер, 2011.



9. Зук К., Аллен Д. Стратегия роста компании в эпоху нестабильности. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

10. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.

11. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

12. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: HIPPO, 2005.

References

1. Limitovskij M.A., Lobanova E.N., Minasjan V.B., Palamarchuk V.P. *Korporativnyj finansovyj menedzhment* [Corporate Financial Management]. Moscow, Jurajt, 2012.

2. Fritc R. *Put' naimen'shego soprotivlenija* [Way of the Least Resistance]. Moscow, Mann Ivanov i Verber, 2015.

3. Soroko Je.M. *Zoloty sechenija, processy samoorganizacii i jevoljucii system* [Golden Cross Sections, Processes of Self-Organization and Systems Evolution]. Moscow, URSS, 2012.

4. O'Konnor D., Makdermott I. *Iskusstvo sistemnogo myshlenija. Neobhodimye znaniya o sistemah i tvorchestvom podhode k resheniju problem* [The Art of Systemic Thinking. Necessary Knowledge of Systems and Creative Approach to Problem Solving]. Moscow, Al'pina Pabliher, 2013.

5. Orlov M.A. *Osnovy klassicheskoj TRIZ. Prakticheskoe rukovodstvo dlja izobretatel'nogo myshlenija* [Fundamentals of Classical Theory of Inventive Problems Solving. Practical Guide for Inventive Thinking]. Moscow, SOLON-Press, 2005.

6. Gazarjan A.E. *Menedzher i organizacija* [Manager and Organization]. Moscow, Mann, Ivanov i Verber, 2011.

7. Kukalev S.V. *Pravila tvorcheskogo myshlenija, ili Tajnye pruzhiny TRIZ* [Rules of Creative Thinking, or Secret Springs of Inventive Problems Solving Theory]. Moscow, Forum, 2014.

8. Osterval'der O., Pin'e I. *Postroenie biznes-modelej* [Business Models Building]. Moscow, Al'pina Pabliher, 2011.

9. Zuk K., Allen D. *Strategija rosta kompanii v jepohu nestabil'nosti* [Strategy of a Company's Growth in the Era of Instability]. Moscow, Izdatel'skij dom "Vil'jams", 2007.

10. Akoff R. *Planirovanie budushhego korporacii* [Planning the Future of Corporation]. Moscow, Progress, 1985.

11. Detmer U. *Teorija ogranichenij Goldratta. Sistemnyj podhod k nepreryvnomu sovershenstvovaniju* [Goldratt's Theory of Constraints. Systematic Approach to Continuous Perfection]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2007.

12. Chan Kim U., Moborn R. *Strategija golubogo okeana. Kak sozdat' svobodnuju rynochnuju nishu i perestat' bojat' sja konkurentov* [Blue Ocean Strategy. How to Create a Free Market Niche and to Stop Being Afraid of Competitors]. Moscow, HIPPO, 2005.