

УДК 338.24

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

А.А. Ильин

Костромской государственный технологический университет

*В работе рассмотрены вопросы выбора стратегии развития предприятий в условиях инновационных изменений продуктов, технологии их производства и расширения рынков сбыта.*

Кризис 2008-2009 гг. и после кризисное развитие отечественной экономики выявил серьёзные проблемы российских производителей, среди которых особое место занимают проблемы неконкурентоспособности отечественной продукции даже на внутреннем рынке и сильная зависимость от воздействия внешних конъюнктурных факторов. Фактически процессы обновления продукции, технологий, освоения новых рынков были приостановлены из-за влияния мирового финансового кризиса, что ещё более негативно повлияло на и так слабые конкурентные позиции российских предприятий. Пересмотр стратегий развития в новых условиях хозяйствования, переход к продуктовым новациям и технологической модернизации требует системного и комплексного подхода к оценке перспектив будущего развития.

По мнению ряда западных специалистов около 70% товарных новшеств внедряемых западными компаниями касаются расширения товарного ассортимента, модификации выпускаемых продуктов, изменения позиционирования и сокращения издержек производства (рис.1). В основном эти изменения вызваны конкуренцией на рынках сбыта и изменениями спроса. Это позволяет компаниям удерживать свою долю на растущих и зрелых рынках при реализации стратегии

интенсивного и интеграционного роста или стратегии сохранения текущего положения.

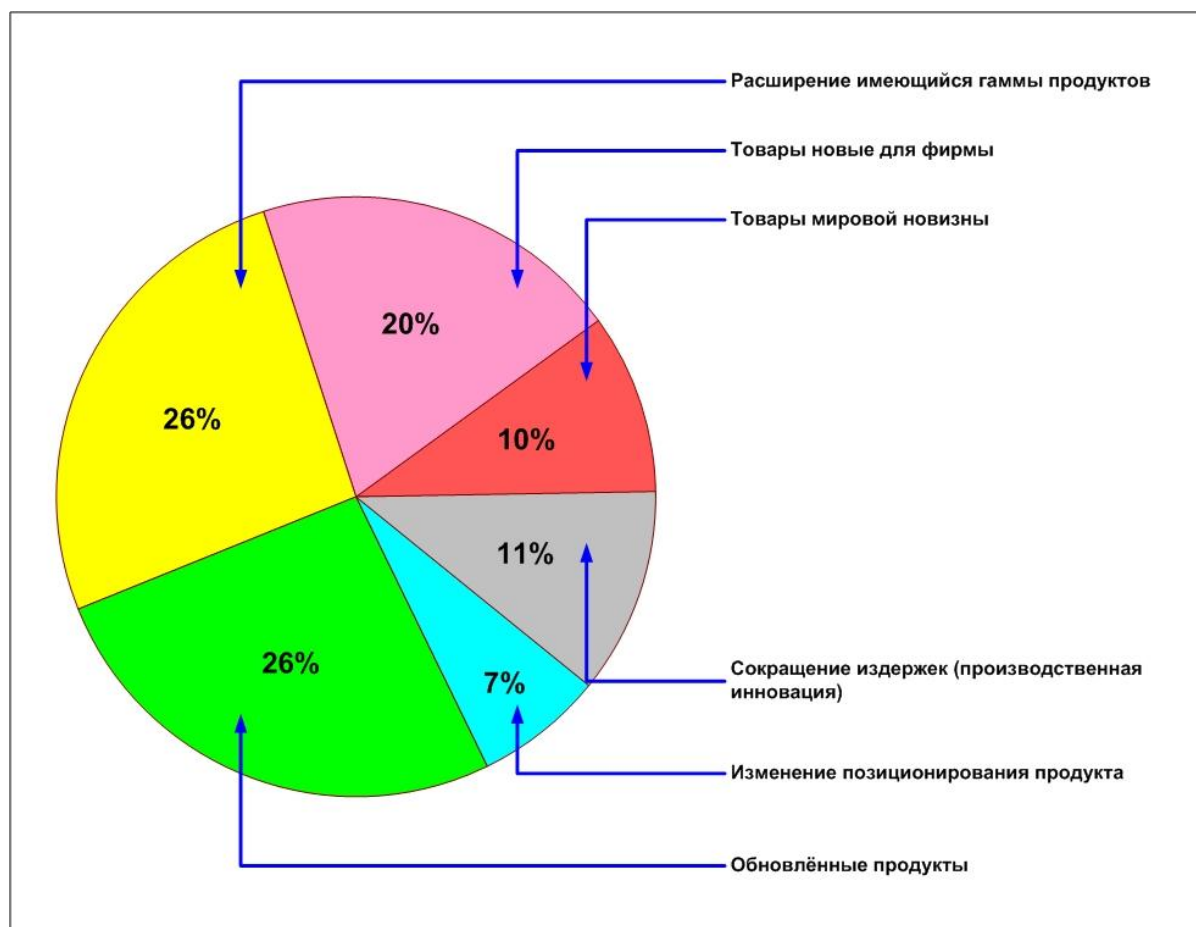


Рис. 1. Структура товарных нововведений западных компаний [1]

Около 30% товаров предлагаемых на рынок – товары новые для фирмы и товары мировой новизны. Это – товарная и стратегическая диверсификация, цель - расширить рынок сбыта и гармонизировать товарный портфель с учётом возможных резких изменений рыночной конъюнктуры. Принятие такой стратегии развития связано с определёнными коммерческими и инвестиционными рисками, что требует значительных затрат времени и средств на анализ и прогноз рыночной ситуации и НИОКР.

На степень изменения товара оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды предприятия (рис. 2).

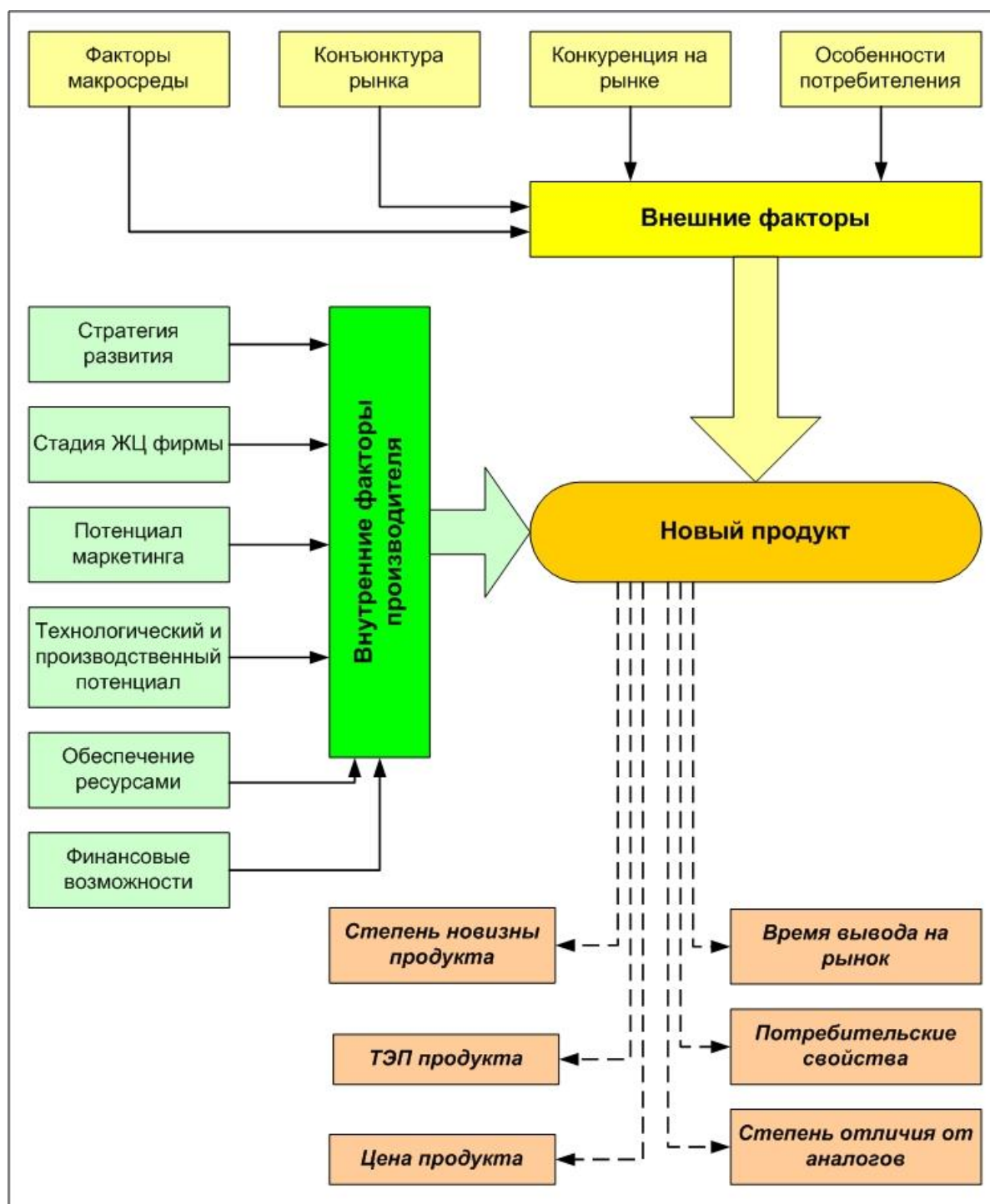


Рис.2. Факторы, влияющие на разработку нового продукта

Перспективы нового продукта оцениваются с помощью морфологических методов системного анализа и экспертных оценок [2], что явно не достаточно для принятия решения в условиях значительной степени неопределённости развития рынков сбыта. В конечном итоге необходимо определить:

1. Степень новизны продукта.
2. Время вывода нового продукта на рынок.
3. Основные технико-экономические показатели нового продукта.
4. Изменения потребительских свойств.
5. Цену нового продукта.
6. Степень отличия нового продукта от аналога.

В основном перспективы продуктовых новаций оцениваются относительно новизны продукта и состояния рынков его сбыта, и, следовательно, принятие решений укладывается в рамки не сложной модели матрицы И. Ансоффа [3]. Это приводит к упрощённому представлению о выборе стратегии развития предприятия в условиях инновационных изменений. На наш взгляд, при возникновении проблемы выбора решения в условиях инновационных изменений необходимо рассматривать три основных точки приложения усилий фирмы: продукт, технологии его производства и рынок его сбыта. При чём рассматривать пути развития предприятия следует, отталкиваясь от ситуации на освоенных рынках. Таким образом, при принятии решения об инновационном направлении развития предприятия предполагаемые изменения оцениваются по трём векторам – сам продукт (Р), технологии его производства (Т) и рынок (М) (рис.3). Следовательно, возможно восемь ситуаций, обуславливающих принятия решения по инновациям (табл.1)

Таблица 1.

Характеристика ситуаций, при принятии решений об инновациях

Ситуации принятия решения	Переменные		
	Продукт (Р)	Технология (Т)	Рынок сбыта (М)
Ситуация 1	освоенный (const)	освоенная (const)	освоенный (const)
Ситуация 2	изменяемый ( $\Delta$ )	освоенная (const)	освоенный (const)
Ситуация 3	освоенный (const)	изменяемая ( $\Delta$ )	освоенный (const)
Ситуация 4	освоенный (const)	освоенная (const)	изменяемый ( $\Delta$ )
Ситуация 5	изменяемый ( $\Delta$ )	изменяемая ( $\Delta$ )	освоенный (const)
Ситуация 6	освоенный (const)	изменяемая ( $\Delta$ )	изменяемый ( $\Delta$ )
Ситуация 7	изменяемый ( $\Delta$ )	освоенная (const)	изменяемый ( $\Delta$ )
Ситуация 8	изменяемый ( $\Delta$ )	изменяемая ( $\Delta$ )	изменяемый ( $\Delta$ )

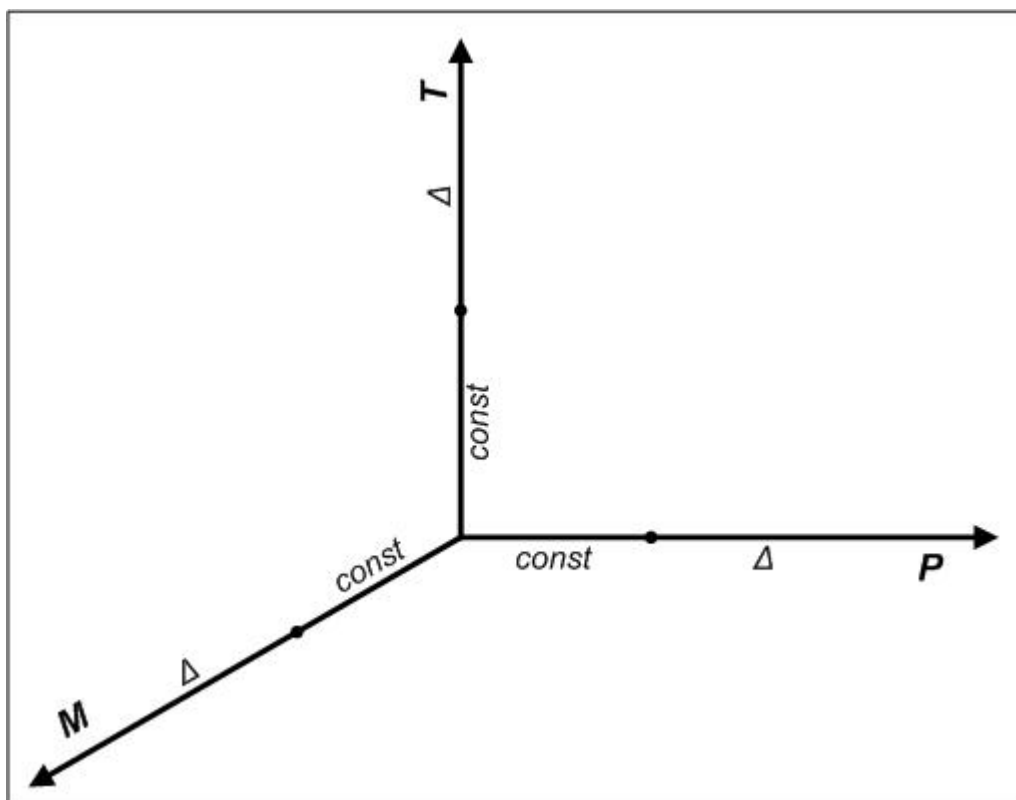


Рис. 3. Вектора изменений при выборе инновационного развития предприятия

Ситуация 1. Отказ от инноваций (рис.4).

$$S_1 = \langle P = const; T = const; M = const \rangle \quad (1)$$

Такая ситуация может складываться в условиях быстрорастущих рынков, когда перспектива роста продаж на существующих рынках имеет стабильную положительную динамику, рентабельность продаж существующего продукта высокая, технологии производства не требуют изменений в среднесрочной перспективе. Цель развития предприятия – обеспечить глубокое проникновение на рынок, что соответствует стратегии интенсивного роста за счёт стимулирования активности рынка и привлечения новых покупателей.

В условиях стабильности рынка такой подход приводит к принятию стратегии сохранения текущего положения, основанного на значительных конкурентных преимуществах и требующий их защиты. Как правило, это отраслевые лидеры по технологиям, продуктам и издержкам, которые

способны создать значительные входные барьеры и проводят активную политику лоббирования своих интересов.

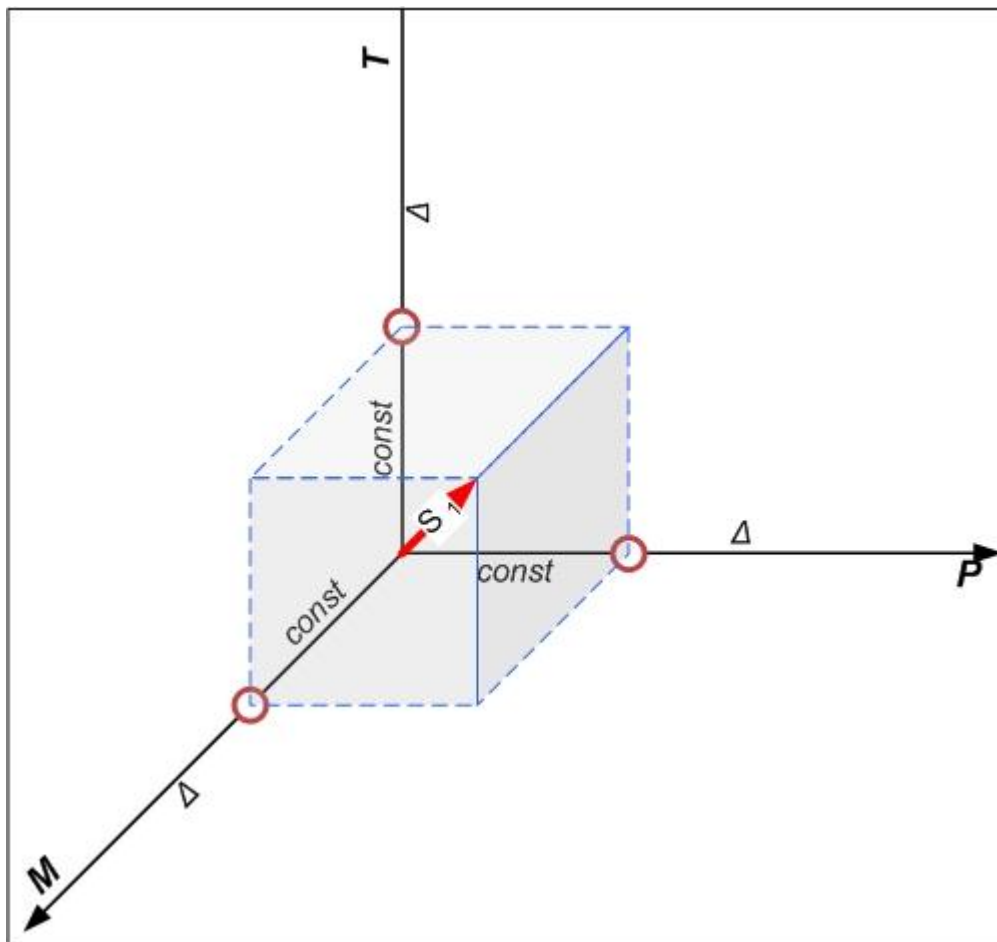


Рис. 4. Ситуация 1. Продукт, технологии и рынок - неизменны.

В ситуации спада, с целью сохранения лидирующих позиций такие компании стремятся к сокращению числа вспомогательных, непрофильных функций, активно используя для этого аутсорсинг или вообще их ликвидацию (пример: российские производители в конце 2008 – в 2009 году). Значительное сокращение издержек в условиях падения спроса позволяет в этом случае сохранить за собой значительную долю рынка, фактически такое направление развития соответствует стратегии дезинтеграции.

Основой для оценки перспектив развития предприятия в ситуации 1 являются статистические методы прогнозирования, подтверждающиеся результатами маркетинговых исследований и данными постоянного

мониторинга рынка и продаж. Однако такой подход к развитию в условиях интенсивной конкуренции может привести к сокращению доли рынка предприятия, в виду того, что внешнее конкурентное преимущество, основанное на активном использовании приёмов и инструментов операционного маркетинга при неизменности продукта, перестанет быть таковым. Постоянное стремление к сокращению издержек может отразиться на качестве продукта, что приведёт к снижению привлекательности торговой (товарной) марки у наиболее платёжеспособной части потребителей.

Ситуация 2. Изменения в продукте, при неизменных рынках сбыта и технологиях его производства (рис.5).

$$S_2 = \langle \Delta P; T = const; M = const \rangle \quad (2)$$

Изменение продукта может рассматриваться по двум направлениям:

1). Модификация существующих продуктов, которая может определяться, как изменения формы, улучшение конструкции и придание новых потребительских свойств.

2). Создание принципиально нового товара, связанного с ранее выпускаемым продуктом технологиями и рынками сбыта (продуктовая диверсификация).

Условия принятия решения об изменениях по этим направлениям продуктовых новаций различны. В первом случае, интенсивная конкуренция на растущих рынках требует формирования внутреннего конкурентного преимущества, основанного на улучшении качества продукта и формировании конкурентных отличий от аналогичных продуктов, представленных на рынках. Это соответствует стратегии интенсивного роста через развитие товара. Во втором случае происходит увеличение номенклатуры выпускаемых изделий с использованием неизменной технологии, такой подход характерен при сокращении темпов роста продаж.





статистических данных, полученных в ходе мониторинга продаж и рыночной ситуации. Одна из моделей такого анализа рассмотрена автором в статье опубликованной в «Вестнике КГТУ» в 2010 году [4].

Серьёзной проблемой в ситуации 2 является балансировка производственных мощностей, расширение номенклатуры закупаемого сырья и материалов, обучение новым приёмам и методам работы производственного персонала, а в условиях сокращающегося спроса перераспределение истощающихся денежных потоков на поддержку нового продукта. Без технологических инноваций такой интенсивный способ развития за счёт максимальной загрузки производства и использования маркетинговой стратегии «зонтичного бренда» не может обеспечить стабильное конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе: производственные мощности физически изнашиваются, а приоритеты потребителей изменяются.

Ситуация 3. Изменение технологий производства, без изменений продукта и рынка сбыта (рис.6).

$$S_3 = \langle P = const; \Delta T; M = const \rangle \quad (3)$$

Технологические новации в этом случае могут быть вызваны следующим обстоятельством: новые технологии могут значительно увеличить объём выпускаемой продукции и сократить издержки производства, здесь цель – использовать эффект масштаба для обеспечения лидерства по издержкам, что позволяет получить значительное конкурентное преимущество по цене.

Причиной технологических инноваций могут быть:

- интенсивная конкуренция на растущих и стабильных рынках;
- перспективы получения уникальных свойств нового продукта в будущем;

- перспектива обеспечения значительных внутренних конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде времени.

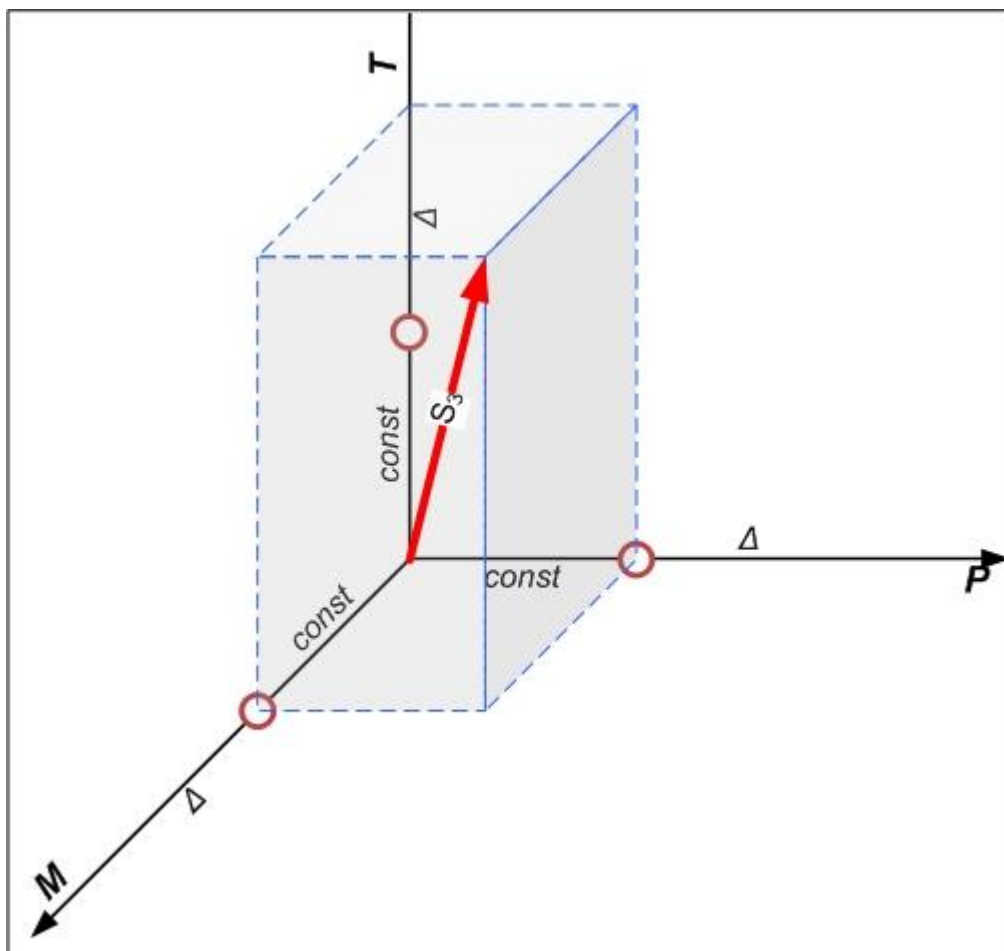


Рис. 6. Ситуация 3. Изменяемые технологии при неизменном продукте и рынке

Технологические изменения в данной ситуации могут соответствовать стратегиям интенсивного роста предприятия через развитие товара в условиях растущих рынков и регрессивной вертикальной интеграции при стабилизации продаж на освоенных рынках. С учётом формирования внутренних конкурентных преимуществ, технологические инновации приводят к лидерству по издержкам на растущих и стабильных рынках. Вертикальная регрессивная интеграция позволяет предприятию взять под контроль поставки критически важных материальных ресурсов, сформировав тем самым интегрированную цепочку создания потребительской ценности и включив технологию их производства в

собственную технологическую цепочку. В условиях сокращения продаж совершенствование технологий производства может дать кратковременный положительный эффект, если оно позволяет снизить издержки производства и адаптировать продукт к сокращающейся платёжеспособности потребителей, что соответствует стратегии переориентации.

Принятие решения в ситуации 3 основывается как на обработке массивов статистической информации о продажах и рынках, так и на экспертных оценках, т.к. в этом случае статистика не может предоставить объективной информации о возможных колебаниях спроса. Для долгосрочного прогнозирования возможно применение сценарных методов и методов историко-логического анализа. Необходимо отметить, что технологические изменения требуют значительных инвестиций и затрат времени, а при их осуществлении необходимо учитывать тенденции в технологиях и возможность появления товаров заменителей, инвестиционный климат и практику кредитования в стране, а при вертикальной регрессивной интеграции проблемным местом становится балансировка производственных мощностей в звеньях «удлинённой» технологической цепочки. Именно эти факторы при негативном развитии ситуации становятся главными ограничениями в технологических новациях.

Более того, инвестирование в технологии имеет смысл тогда, когда они позволят перейти к выпуску нового продукта или адаптировать освоенный продукт под требования новых рынков сбыта, т.е. провести качественные преобразования. Технологические нововведения направленные только на увеличение объёмов продаж и сокращение издержек, не затрагивающие коренные преобразования в продукте и ориентированные на массовый рынок могут не оправдать себя при резких изменениях спроса.

Ситуация 4. Расширение рынка сбыта, без изменения продукта и технологий его производства (рис.7).

$$S_4 = \langle P = const; T = const; \Delta M \rangle \quad (4)$$

При усилении интенсивности конкуренции на освоенных растущих рынках фирма вынуждена переходить к стратегии интенсивного роста через развитие рынков. При выборе стратегии интенсивного роста через развитие рынков можно рассматривать три направления деятельности связанных, прежде всего, с активным маркетингом:

- выход на новые сегменты (глубокое проникновение на рынок);
- формирование новых сбытовых каналов (более широкий охват рынка);
- внедрение на новые локальные географические рынки [5].

При выборе стратегии интеграционного роста (горизонтальная интеграция) целью является получение положительного эффекта синергии, прежде всего финансового, в условия стабилизации спроса на освоенных рынках сбыта. Слияние или совместное с конкурентами предприятие даёт возможность минимизировать затраты и расширить рынок сбыта, что приводит к выходу предприятия на лидирующие позиции по охвату рынка или издержкам.

Стратегия концентрической диверсификации приемлема в условиях начинающейся стагнации рынка, когда потенциал роста продаж через развитие рынков или горизонтальную интеграцию исчерпан. Но, выход на абсолютно новые рынки с неизменным продуктом связан с большими рисками. В любом случае, в долгосрочной перспективе, предприятие будет вынужденно даже в условиях успешного освоения нового рынка искать возможности технологических или продуктовых инноваций:

во-первых, будет происходить устойчивое насыщение нового рынка;



Во всех трёх рассмотренных вариантах расширения сбыта без изменения продукта и технологии его производства успех возможен в случае формирования фирмой сильной товарной (торговой) марки продукта. Но существующий эффект «миграции потребительской ценности» [6] при отсутствии продуктовых новаций может привести не только к провалу программ освоения новых рынков, но и сокращению доли предприятия на освоенных рынках.

Таким образом, принятие решения о технологических, продуктовых инновациях, о расширении рынка сбыта (рассмотренные выше ситуации 2,3,4) обусловлены: интенсивностью конкуренции на существующих рынках, стадиями жизненного цикла продукта и рынка, маркетинговым, производственным и технологическим потенциалом фирмы. Принимаемые меры могут изменить ситуацию с продажами в лучшую сторону, но в долгосрочной перспективе они не формируют устойчивого конкурентного преимущества, требуется более радикальные нововведения, которые рассматриваются далее.

Ситуация 5. Изменяемый продукт и технологии его производства при стабильном рынке сбыта (рис. 8).

$$S_5 = \langle \Delta P; \Delta T; M = const \rangle \quad (5)$$

Фактически, это вывод радикально изменённого или нового продукта на освоенный рынок, что соответствует:

- 1). Стратегии развития через товар (рост рынка).
- 2). Регрессивной вертикальной интеграции (стабилизация продаж на рынке).
- 3). Стратегии горизонтальной диверсификации (спад спроса на рынке).

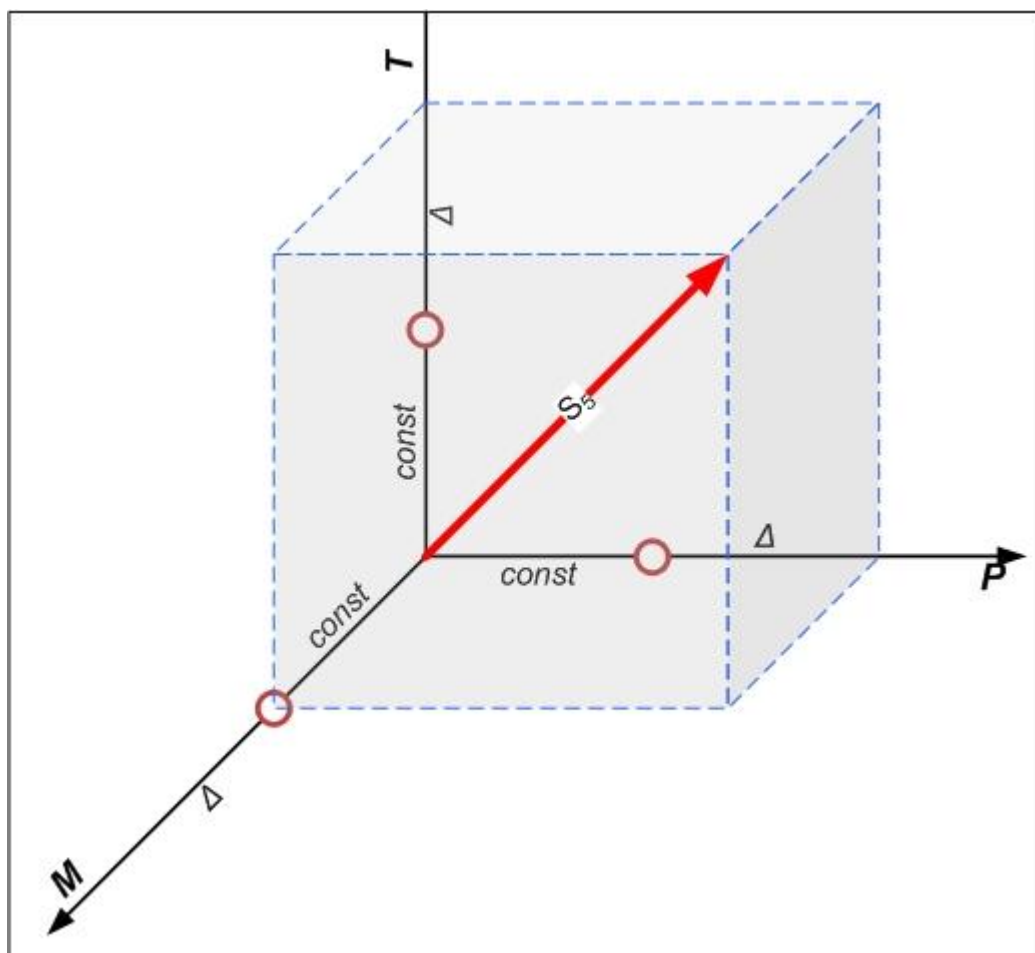


Рис. 8. Ситуация 5. Изменение продукта и технологии его производства при стабильном рынке сбыта

Условия выбора представленных стратегий различны. В первом случае цель – продуктовая дифференциация, направленная на существенное улучшение потребительских свойств существующего продукта в условиях роста продаж, обеспечение лидерства по качеству продукта. Во втором случае – обеспечение контроля за поставками стратегически важных материально-технических ресурсов и, как следствие, снижение издержек производства, модификация продукта в сторону его упрощения и получение эффекта масштаба, выход на лидирующие позиции по издержкам на зрелом стабильном массовом рынке. При горизонтальной диверсификации цель – производство абсолютно нового продукта для потребителей существующего рынка в условиях прогнозируемого сокращения темпов роста продаж, ранее

выпускаемого продукта. Таким образом, здесь мы имеем инновационную диверсификацию производства, позволяющую удерживать лидирующие позиции на освоенных привлекательных рынках при различных колебаниях спроса.

Глубокие маркетинговые исследования потребительских предпочтений, постоянный мониторинг продаж и изменений рыночной ситуации позволяют собрать достаточное количество информации для принятия решения. Прогноз развития в ситуации 5 будет строиться как на основе обработки статистических данных, так и на экспертных оценках, в условиях диверсификации необходимо принимать во внимание результаты пробного маркетинга.

Выбор стратегий развития в рассмотренной ситуации ограничен внутренним потенциалом предприятия и доступностью финансовых ресурсов для инвестирования в технологические и продуктовые инновации. При изменении технологии производства предприятию приходится сталкиваться с проблемами изменения системы материально-технического снабжения, обучения персонала, пересмотра организационной структуры и т.д., что повышает технологические и производственные риски. В условиях вертикальной интеграции остро стоит вопрос о балансировке производственных мощностей и технологических соответствиях. Однако, в случае успеха высока вероятность получения устойчивого внутреннего конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Ситуация 6. Изменение технологии производства продукта и расширение рынка его сбыта при неизменности самого продукта (рис.9).

$$S_6 = \langle P = const; \Delta T; \Delta M \rangle \quad (6)$$



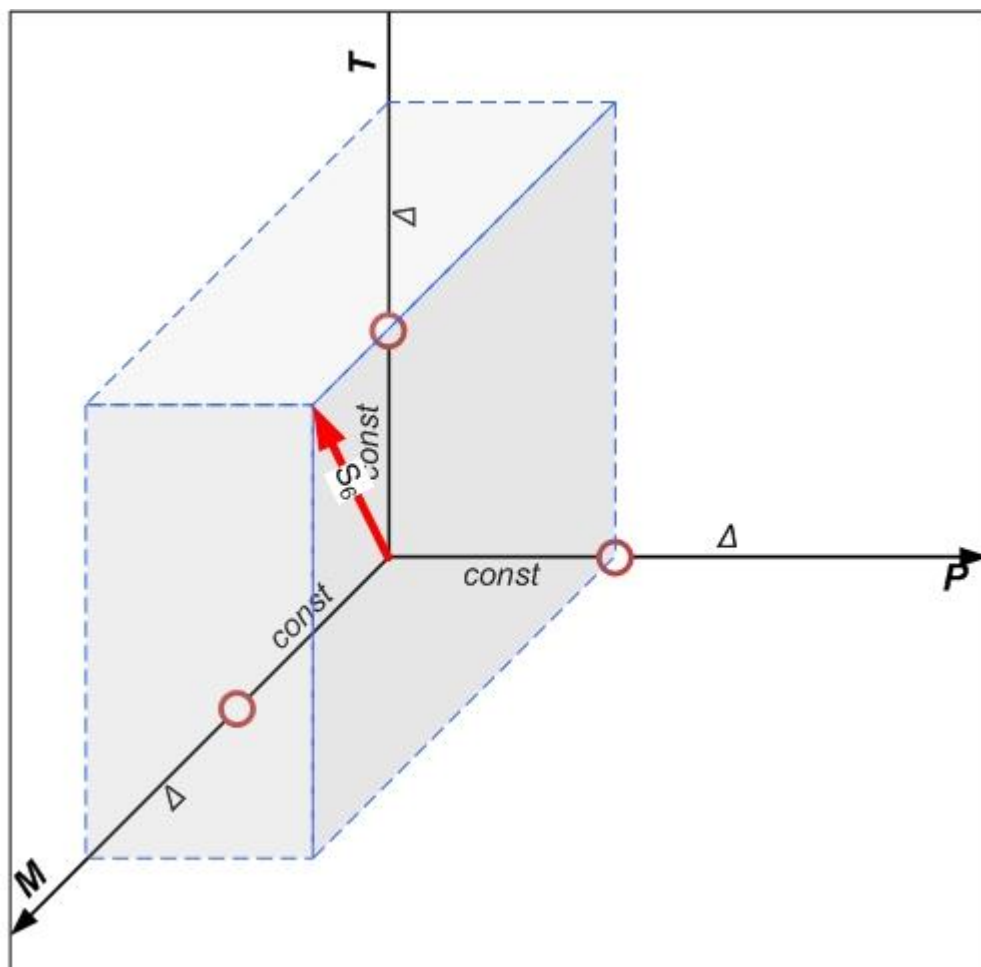


Рис. 9. Ситуация 6. Изменение технологии производства продукта и расширение рынка его сбыта при неизменности самого продукта

Цель технологических инноваций – увеличение объёмов производства для расширения рынков сбыта. Технологические изменения в этом случае направлены на повышение производительности труда и оборудования, что даёт возможность резко увеличить объёмы производства продукции и снизить издержки. Расширение рынка сбыта может быть связано с принятием предприятием стратегии интенсивного роста за счёт расширения границ рынка, либо при вертикальной прогрессивной интеграции, направленной на формирование подконтрольных сетей распределения продукта на существующем и новом рынках. В условиях прогнозируемого падения спроса на существующем рынке концентрическая (связанная) диверсификация позволяет выйти на

новые перспективные рынки сбыта, а технологические новации обеспечивают необходимый объём продукции для освоения нового рынка.

При принятии решения в описанной выше ситуации необходимо опираться на морфологические и сценарные методы анализа информации и провести комплексную оценку как рыночных, так и технологических рисков. При реализации технологических новаций и расширении рынков сбыта предприятие формирует как внешнее, так и внутреннее конкурентное преимущество. С одной стороны, программы активного маркетинга по освоению новых рынков привлекают большое количество потребителей. С другой стороны, технологические новации направленные на повышение производительности труда и оборудования создают эффект масштаба и приводят к снижению себестоимости выпускаемой продукции, что позволяет предприятию успешно маневрировать на поле ценовой конкуренции как на новом, так и на освоенном рынке. Однако существенным ограничением в развитии предприятия в этом направлении является то, что в современных условиях, так называемые «интенсивные технологии», не дают преимущество в долгосрочной перспективе. Приёмы активного маркетинга, технологии и процессы повышения производительности легко копируются и доступны, а массовость производства продукта в погоне за ценовым демпингом может привести к значительному снижению его качества, что снизит его привлекательность для потребителей. Таким образом, такое направление развития несёт в себе скрытые риски в долгосрочной перспективе.

Ситуация 7. Новый продукт для нового рынка на базе освоенных стабильных технологий (рис.10).

$$S_7 = \langle \Delta P; T = const; \Delta M \rangle \quad (7)$$

Принятие решения о таком направлении развития обусловлено стабилизацией продаж на освоенных рынках, а выход на новые рынки

требует адаптации продукта к его специфическим условиям, без внесения изменений в технологию его производства. Цель – расширение рынков сбыта. Наиболее приемлемая стратегия развития в этой ситуации – горизонтальная интеграция с фирмами, работающими на новых рынках и использующих схожую технологию производства.

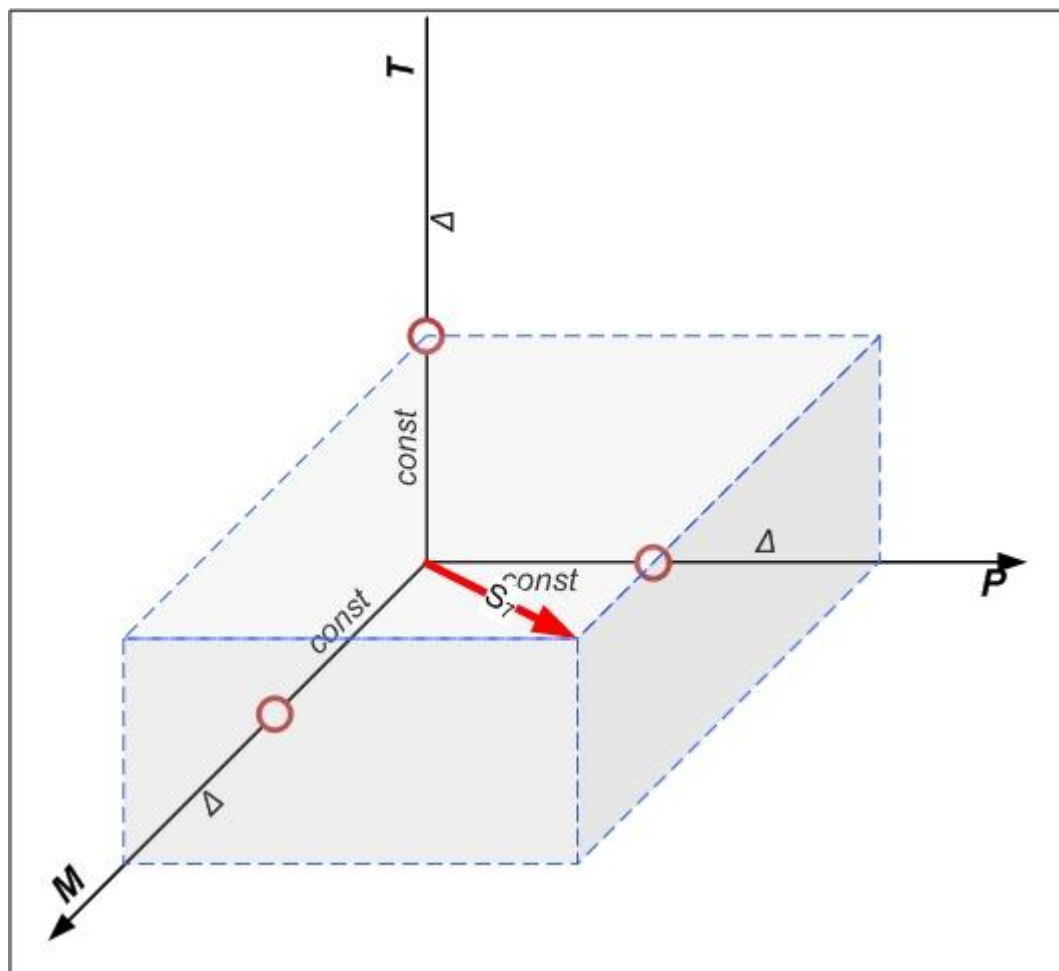


Рис. 10. Ситуация 7. Новый продукт для нового рынка на базе освоенных стабильных технологий

Для успешной реализации стратегии горизонтальной интеграции необходимым условием является сильная торговая (товарная марка) фирмы на освоенном рынке, которая привлекала бы потребителей новых рынков, и полная адаптация продукта под природно-климатические, этнические, экономические условия нового рынка. Примером реализации такой стратегии может быть российский автопром, в частности

совместный выпуск с иностранными производителями автомобилей марок «УАЗ-Hunter» и «Нива-Chevrolet». В условиях спада продаж на освоенном рынке наиболее приемлемый путь развития – конгломератная (чистая) диверсификация, т.е. использование универсальности имеющихся технологий для производства абсолютно нового продукта для нового рынка.

Принятие решения в ситуации 7 требует глубокого анализа потребительских предпочтений на новом целевом рынке и производственных возможностей для выпуска нового продукта. Для этого необходимо применять многофакторный морфологический анализ информации и сценарное прогнозирование развития ситуации. Учитывая насыщенность осваиваемого рынка и изменение потребительских приоритетов, а так же усиление конкуренции со стороны фирм, работающих на осваиваемом рынке, предприятие будет вынуждено идти по пути технологических инноваций для сохранения своего положения.

Ситуация 8. Новый продукт, новые технологии его производства и новый рынок сбыта (рис.11).

$$S_8 = \langle \Delta P; \Delta T; \Delta M \rangle \quad (8)$$

Фактически это чистая (конгломератная) диверсификация с целью обновления продуктового портфеля и снижения рисков, причиной которых может стать взаимозависимость отдельных видов деятельности, обусловленное функционированием фирмы в одной отраслевой цепочке и на одном рынке сбыта.

Причина перехода к чистой диверсификации – отсутствие перспективы роста в существующей технологической цепочке и на существующих рынках. Она может применяться и как средство наступления для усиления своих позиций на глобальных рынках с

использованием силы торговой (товарной) марки, и как средство защиты в случае замещения вида деятельности на стагнирующих рынках.

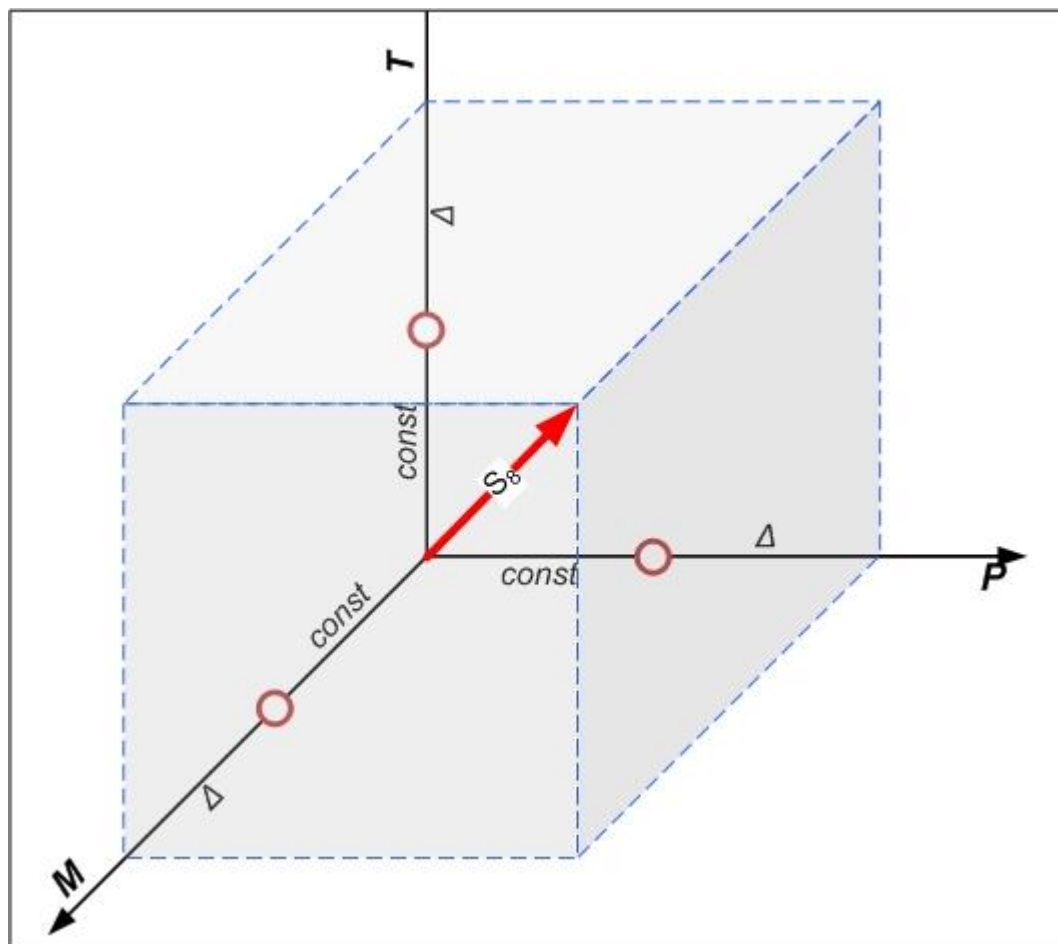


Рис. 11. Ситуация 8. Чистая диверсификация

Безусловно, чистая диверсификация требует серьёзных технологических и продуктовых инноваций, пересмотра стратегии маркетинга и влечёт за собой радикальные системные изменения в деятельности предприятия. Ограничения при чистой диверсификации:

- инструменты анализа и прогнозирования развития ситуации в долгосрочной перспективе;
- финансовые ресурсы для проведения коренных изменений;
- сопротивление изменениям со стороны персонала;
- исследовательский, проектный, технологический и производственный потенциал предприятия;
- логистические и транзакционные издержки и т.д.

Риски, связанные с переходом к чистой диверсификации, во многом обусловлены невозможностью точного прогнозирования результатов деятельности в среднесрочном и долгосрочном периоде времени, что и объясняет не большую привлекательность такой стратегии развития для предприятий.

Таким образом, выбор путей стратегического развития при инновационных изменениях будет предопределяться ситуацией на освоенном рынке (таблица 2) и рядом факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Таблица 2.

Стратегии развития предприятия в условиях инновационных изменений в зависимости от рыночной ситуации.

	Ситуация на освоенном рынке		
	Растущий рынок	Стабильный рынок	Сокращающийся рынок
Ситуация 1 $P = const; T = const; M = const$	Интенсивный рост за счёт стимулирования активности рынка	Сохранение положения (стратегия стабильности)	Дезинтеграция
Ситуация 2 $\Delta P; T = const; M = const$	Интенсивный рост через развитие товара	Горизонтальная диверсификация	Переориентация
Ситуация 3 $P = const; \Delta T; M = const$	Интенсивный рост через развитие товара	Регрессивная вертикальная интеграция	Переориентация
Ситуация 4 $P = const; T = const; \Delta M$	Интенсивный рост через развитие рынков	Горизонтальная интеграция	Концентрическая (связанная) диверсификация
Ситуация 5 $\Delta P; \Delta T; M = const$	Интенсивный рост через развитие товара	Регрессивная вертикальная интеграция	Горизонтальная диверсификация
Ситуация 6 $P = const; \Delta T; \Delta M$	Интенсивный рост через развитие рынков	Прогрессивная вертикальная интеграция	Концентрическая (связанная) диверсификация
Ситуация 7 $\Delta P; T = const; \Delta M$		Горизонтальная интеграция	Чистая (конгломератная) диверсификация
Ситуация 8 $\Delta P; \Delta T; \Delta M$		Чистая (конгломератная) диверсификация	Чистая (конгломератная) диверсификация

Одной из основных проблем, существующих при выборе решения о путях инновационного развития фирмы, является проблема анализа и адекватной оценки сложившейся ситуации на рынке и в отраслевой цепочке, а так же определение перспектив достижения целей развития. В настоящее время в литературе [2,7,8 и др.], достаточно подробно описаны как методы анализа информации, так и методы прогнозирования. Однако необходимо заметить, что принятие решения об инновациях требует комплексного, системного подхода в применении известных методов анализа информации и прогнозирования. На наш взгляд, актуально формирование сложных многофакторных аналитических моделей имитирующих возможные отклонения при реализации выбранной стратегии развития предприятия, что позволит снизить степень неопределённости при принятии решения и более взвешенно подойти к возможностям осуществления намечаемых преобразований.

#### Список литературы:

1. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Ж.-Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб, Наука, 1996. – 589 с.
2. Волкова, В.Н. Основы теории систем и системного анализа: учебник для студентов вузов/В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – СПб, Изд-во СПбГТУ, 1999. – 512с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
4. Ильин А.А., Сивков И.В. Оперативная оптимизация товарного портфеля предприятия. Вестник Костромского государственного технологического университета: рецензируемый периодический научный журнал/Костромской гос. технолог. ун-т. – Кострома: изд-во КГТУ, 2010 - №2 (24). Экономические науки. – С. 110-112

5. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.
6. Сливотски, А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра /А. Сливотски; пер. с англ. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 432 с.
7. Давнис, В.В. Прогнозные модели экспертных предпочтений: монография / В.В. Давнис, В.И. Тинякова. – Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2005 – 248 с.
8. Бестужев-Лада, И.В. Перспективы трансформации России: экспертный сценарно-прогностический мониторинг/ И.В. Бестужев-Лада. – М.: МГУ, 1998. – 122 с.

Пуйн А. А.