



УДК 330.33  
JEL: O21, O25, M11

DOI: 10.18184/2079-4665.2015.6.2.102.107

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Анна Евгеньевна Горохова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ), Российская Федерация  
107023, г. Москва, ул. Большая Семеновская, д. 38  
Доцент кафедры «Экономика и организация производства»  
E-mail: [agor\\_80@mail.ru](mailto:agor_80@mail.ru)

Поступила в редакцию: 04.04.2015      Одобрена: 29.04.2015

### Аннотация

**Предмет / тема:** *Тема данной статьи весьма актуальна в свете формирования постиндустриальной экономики и необходимости совершенствования методов, инструментов и механизмов управления экономическими субъектами. Основная причина низкой эффективности промышленных предприятий в настоящее время состоит в том, что сложившиеся стереотипы хозяйствования и применяемые методы управления не соответствуют требованиям рыночной экономики. В статье рассматриваются преимущества внедрения инструментов стратегического управления в деятельность промышленных предприятий.*

**Цель / задачи:** *Целью статьи является анализ направлений совершенствования стратегического управления промышленным предприятием в современных экономических условиях.*

**Задачи статьи:** *исследовать отличия стратегического управления промышленным предприятием от традиционного, проанализировать современные стратегии промышленных предприятий, выявить их особенности и области применения.*

**Методология:** *Методической основой данной статьи являются сравнительные методы анализа.*

**Результаты:** *Исследовано отличие стратегического управления промышленным предприятием от традиционного. Обоснована возможность стратегического развития промышленных компаний только при систематическом внедрении нововведений. Проанализированы современные стратегии развития промышленных предприятий: современные стратегии развития в розничных сетях продаж мобильных телефонов, стратегия аутсорсинга, стратегия развития компании на основе матрицы «рост / доля рынка», стратегия борьбы за интеллектуальное лидерство, стратегия экосистем Дж.Ф. Мура; выявлены их особенности и области применения.*

**Выводы / значимость:** *Необходимо расширить практическое использование инструментов стратегического управления в деятельности промышленных предприятий, так как они позволяют повысить эффективность управления в результате учета возможностей и угроз внешней среды и текущего состояния предприятия, его сильных и слабых сторон.*

**Практическое применение результатов** *данной работы позволит совершенствовать процедуры стратегического управления промышленными предприятиями с учетом современных экономических и социальных тенденций.*

**Ключевые слова:** *промышленное предприятие, стратегии развития, конкурентоспособность, конкурентные преимущества.*

**Для ссылки:** *Горохова А. Е. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 2. С. 102–107. DOI: 10.18184/2079-4665.2015.6.2.102.107*

В настоящее время возросло значение стратегического управления в практике работы промышленных предприятий. Это обусловлено тем, что расширены их полномочия и увеличилась степень ответственности за свое экономическое положение. Качество стратегического управления определяет эффективность деятельности промышленных компаний. Главная причина низкой эффективности промышленных предприятий состоит в том, что сложившиеся стереотипы хозяйствования и применяемые методы управления не соответствуют требованиям рыночной экономики [3].

В настоящее время на промышленных предприятиях очень остро стоят проблема недостатка финансовых ресурсов. Для ее решения необходимо разрабатывать и реализовывать мероприятия, направленные на увеличение доходов, а также ме-

роприятия по оптимизации расходов. Кроме этого, необходимо на систематической основе проводить работу по выявлению и вовлечению неиспользуемых резервов мобилизации доходов и повышению эффективности расходования ресурсов.

Внедрение процесса стратегического управления в практику работы промышленных предприятий позволяет на основе диагностики состояния предмета управления (промышленного предприятия) и структуризации существующих проблем определить и разработать решения для достижения поставленных целей; при этом в качестве главной цели должно выступать постоянное обеспечение устойчивости развития промышленного предприятия [1].

Достаточно часто в деятельности органов управления промышленным предприятием вопросы

их функционирования доминируют над вопросами стратегического характера, в том числе над вопросами развития предприятия. Такая ситуация имеет существенные негативные последствия, основными из них являются следующие:

- количество проблем на предприятии резко возрастает, так как не устраняются причины их возникновения, решаются только оперативные вопросы деятельности его органов управления, а стратегическим вопросам не уделяется должного внимания;
- существенно снижается эффективность деятельности предприятия вследствие принятия нерациональных решений, возникают потери материальных и финансовых ресурсов;
- отвлекаясь от решения стратегических задач, руководство предприятия постепенно теряет контроль над объектом своего управления.

Сотрудники предприятия должны осознать приоритетность решения стратегических вопросов.

В настоящее время большинство промышленных предприятий реально нуждается в разработке концепции, стратегии и программ своего развития.

На рис. 1 показана матрица SWOT-анализа состояния российской промышленности.

Очевидно, что существенным ограничением стратегического развития промышленности является высокий уровень износа оборудования и низкие темпы его обновления.

Данное обстоятельство осложняется неудовлетворительным финансово-экономическим состоянием многих промышленных предприятий, низкой прибылью отраслей реального сектора экономики, ограниченностью инвестиционных ресурсов, неопределенностью экономической и политической ситуации в стране, избыточной зависимостью российской экономики от мировой финансовой системы. Сложившееся в настоящее время соотношение между выбытием и обновлением основ-

ных фондов промышленности свидетельствует о наличии кризиса процесса их воспроизводства.

В период реформирования экономики нашей страны с 1992 года по настоящее время непрерывность процесса воспроизводства основных фондов на отечественных предприятиях промышленности была нарушена. Произошли существенные изменения условий воспроизводства основных фондов, основными из них являются следующие: за рассмотренный период финансово-экономическое состояние промышленных предприятий характеризуется как тяжелое; вследствие инфляционных процессов имело место беспрецедентное обесценение амортизационных накоплений предприятий, то есть произошла потеря их воспроизводственных ресурсов; наблюдается низкая инвестиционная привлекательность промышленности; не разработан комплекс мер государственного регулирования процесса воспроизводства основных фондов промышленных предприятий, роль государства как непосредственного инвестора незначительна.

Для решения выявленных проблем целесообразно расширить сферу применения стратегического

<p><b>Сильные стороны (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитый научно-производственный комплекс</li> <li>• Наличие высококвалифицированной рабочей силы</li> <li>• Дешёвая рабочая сила (в том числе за счет мигрантов)</li> <li>• Наличие свободных площадей в стране</li> <li>• Возможность диверсификации деятельности и более эффективного использования основных фондов</li> <li>• Наличие богатой сырьевой базы</li> <li>• Наличие инновационного потенциала и возможностей его реализации</li> <li>• Возможность разработки инвестиционных проектов для привлечения внешнего финансирования</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны (Weakness):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Физически изношенные и морально устаревшие основные фонды</li> <li>• Устаревшие технологии, прогрессирующее отставание в области исследований и разработок</li> <li>• Низкая конкурентоспособность продукции</li> <li>• Высокий уровень убыточных организаций, низкая прибыльность многих отраслей машиностроения</li> <li>• Острый недостаток инвестиций, неразвитость финансового сектора</li> <li>• Большой объём требуемых для восстановления и развития инвестиционных ресурсов</li> <li>• Отсутствие у предприятий инвестиционных проектов</li> <li>• Отток высококвалифицированной рабочей силы в другие отрасли экономики</li> <li>• Разрыв кооперационных связей</li> </ul>
<p><b>Возможности (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание благоприятного инвестиционного климата</li> <li>• Инвестиционная, амортизационная и научно-техническая политика государства, направленная на поддержку деятельности промышленных предприятий</li> <li>• Широкое развитие интеграционных процессов в промышленности</li> <li>• Растущий внутрироссийский и зарубежный спрос на научно-техническую продукцию</li> </ul>	<p><b>Угрозы (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избыточная зависимость экономики России от мировой финансовой системы</li> <li>• Неэффективная структура и сырьевая направленность экономики, наличие системного воспроизводственного кризиса в экономике</li> <li>• Отсутствие мотивации к труду (в себестоимости промышленной продукции доля затрат на оплату труда составляла 17% в 2012 г.)</li> <li>• Непоследовательность федерального и регионального законодательства</li> <li>• Миграционная угроза</li> <li>• Сокращение инвестиционных ресурсов вследствие падения цен на энергоносители</li> </ul>

Рис. 1. SWOT-анализ состояния промышленности России

управления на российских промышленных предприятиях.

В настоящее время стратегическое развитие организации возможно только в случае систематического внедрения инноваций. М. Портер следующим образом определил роль инновации в достижении конкурентного преимущества компанией. «Каждая успешная компания применяет собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы... После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений... Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций» [4].

Исследование опыта компаний, добившихся лидерства в международных масштабах, позволяет сделать вывод о том, что основа подобного успеха – это реализация стратегии развития. Но подобные стратегии, применяемые компаниями-лидерами, отличаются во всех отношениях друг от друга. Несмотря на то, что каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию, глубинные принципы деятельности – характер и эволюция всех успешных компаний – оказываются в своей основе одинаковыми. Их успех основан на грамотном использовании конкурентных преимуществ, возникающих в результате инновационной деятельности, и возможностей внешней среды [2; 5; 6].

По данным большинства современных исследователей, наблюдающиеся сегодня инновационные преобразования не только изменяют производительные силы общества, но и представляют собой центральное звено в системе социально-экономических процессов. Характерная черта современного общественного развития – это укрепление взаимодействия и связи науки, техники и производственных процессов, в результате чего наука превратилась в непосредственную производительную силу общества. Выделяют следующие современные отличительные моменты:

- наука стала ведущей силой прогресса материального производства, т.е. она существенно обгоняет развитие техники;
- в настоящее время наука пронизывается все сферы жизни общества и находится в тесном взаимодействии с ними, в то время как раньше она развивалась преимущественно как изолированный социальный институт;

- современное развитие науки ориентировано уже не столько на технику, сколько на безграничное развитие человеческого интеллекта, т.е. формирование материальных и духовных предпосылок для всестороннего целостного развития самого человека.

В современном мире, где с каждым годом увеличивается число новых разработок в виде внедрения новых технологий, разработок новых видов продукции, внедрения продукции с новыми, ранее неизвестными свойствами и т.д., резко возросло значение инновационной деятельности для обеспечения стабильного устойчивого развития промышленных предприятий. Инновационной деятельностью считается процесс, который связан с разработкой новых продуктов или с усовершенствованием уже имеющихся видов продукции в результате научно-технической деятельности человека. Результаты внедрения инноваций позволяют компаниям получить значимые конкурентные преимущества, что является серьезным стимулом для организаций.

Рассмотрим современные стратегии инновационно активных организаций, апробированные в их практической деятельности:

- франчайзинговые стратегии продаж,
- стратегия аутсорсинга,
- стратегия развития компании на основе матрицы «рост / доля рынка»,
- стратегия борьбы за интеллектуальное лидерство,
- стратегия экосистем Дж. Ф. Мура.

Франчайзинговые стратегии продаж. В начале XXI в. российские компании, реализующие мобильные телефоны в розничных сетях, используют несколько моделей франчайзинговой стратегии продаж. Одна из них – это «смешанная» модель, характеризующая тем, владелец торговой марки имеет собственные магазины и организует работу с розничными представительствами по франчайзинговой схеме (торговая сеть российской компании «Диксис»). Другая модель – это «чистая» модель, при которой управление региональной структурой торговой сети осуществляется авторизованными локальными центрами. Собственник торговой марки при этом координирует работу данных центров и осуществляет стратегическое управление, маркетинг, управляет финансовыми потоками и логистической системой в целом. При этом полностью сохраняется вся логистическая структура партнеров, что является существенным плюсом для развития компании в целом (Цифроград). Преимуществом франчайзинговой стратегии является наличие у местных компаний необходимых знаний и опыта работы в соответствующих регионах, поэтому франчайзинг позволяет снизить временные

и финансовые затраты на освоение региональных рынков. Недостатки франчайзинговой стратегии развития состоят в потенциальной возможности совершения партнером недобросовестных действий, что может резко снизить репутацию бренда, а также в относительной сложности управления разветвленной розничной сетью.

Стратегия аутсорсинга представляет собой передачу организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание (сорсинг) другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания. Например, в Великобритании один из крупнейших банков Abbey National применил стратегию аутсорсинга, передав управление собственной телекоммуникационной сетью национальному оператору British Telecom. В результате сегодня банк имеет единую номерную емкость и возможность связи со своими подразделениями во всем мире на базе сети, построенной British Telecom.

Стратегия развития компании на основе матрицы «рост/доля рынка» делает ставку на рост доли рынка, объективно отражающий вероятные денежные поступления, которые в свою очередь характеризуют изменение потребностей в финансовых средствах. Между тем на финансовые потоки влияют еще множество иных обстоятельств, кроме доли рынка и роста, которые не учтены в данной модели, что может повлиять на искажение конечных результатов при использовании данной стратегии для развития компании. Следует отметить также, что применение этой модели требует проведения глубоких исследований рынка, сопряженных с огромной аналитической работой.

Стратегия борьбы за интеллектуальное лидерство (ее авторы Г. Хамел и К.К. Прахалад) утверждает, что потенциал развития компании определяется интеллектуальным лидерством, а не размер доли рынка. Успешность стратегии развития существенно зависит от двух моментов. Во-первых, менеджеры должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их. Во-вторых, они должны сосредоточить внимание на базовых свойствах товаров, которые их компании выпускают в настоящее время, и услуг, которые они оказывают, а не просто на товарах и услугах как таковых. Данный подход предполагает изменение мышления руководителей.

Стратегия экосистем Джеймса Ф. Мура предполагает, что предприятия могут добиться существенных успехов в результате создания новых продуктов (услуг), при этом, чем востребованней будет

инновация, тем глубже будут задействованы все участники, особенно потребители. Неспособность управлять сотрудничеством, неумение взаимодействовать с партнерами рассматривается Муром как препятствия распространению инноваций. Хозяйственное общество в бизнесе Дж.Ф. Мур отождествляет с экосистемой. По его мнению, следует не концентрировать усилия на конкуренции, а сосредоточить их на создании целостных экосистем, чтобы донести до потребителей инновации. Построение предпринимательских экосистем и управление ими в целях продолжительного роста требует понимания законов их развития. Дж.Ф. Мур утверждает, что существуют четыре последовательно сменяющие друг друга стадии, через которые проходят в своем развитии все предпринимательские экосистемы: основание, расширение, установление господства в созданной экосистеме и обновление (или в противном случае смерть). На каждой стадии возникают особенные, присущие только ей задачи и проблемы. Разработка стратегии заключается в реагировании на эти проблемы и решении задач в рамках развертывания и роста экосистемы.

В современных условиях промышленным предприятиям целесообразно внедрить в практику своей работы рассмотренные стратегии. Важной частью общей стратегии промышленного предприятия является стратегия в сфере научных исследований и опытно-конструкторских разработок, т.е. инновационной сфере.

Инновационные стратегии – это один из инструментов, помогающих достичь цели предприятия путем постановки конкретных задач, правил поведения при сложившейся ситуации, который отличается от других инструментов своей новизной, прежде всего для самой компании, а, возможно, и для рынка в целом. Иначе говоря, инновационная стратегия – это комплекс мер, установок, целей и способов перевода фирмы из существующего состояния в целевое, которые основаны на внедрении инноваций различного рода: экономических, технологических, управленческих и так далее.

Инновационные стратегии подчинены стратегии предприятия в целом. Так как предприятие всегда функционирует в условиях ограниченности ресурсов, требуется выбрать максимально эффективную стратегию НИОКР, которая поможет выйти производству на новый уровень, путем внедрения новшеств, и тем самым увеличить свою выгоду и конкурентное преимущество.

Стратегии НИОКР создают довольно сложные условия для управления деятельностью фирмы:

- растет уровень неопределенности результата, поэтому необходимо управлять инновационными рисками;

- растут инвестиционные риски разрабатываемых проектов, так как инновационные проекты рассчитаны на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- усиливается поток изменений из-за инновационной реструктуризации, поэтому необходимо стратегические изменения согласовывать с текущими, для оптимизации управления в целом.

Выбор же самой стратегии НИОКР – это результат тщательного анализа взаимосвязи стратегии корпорации, экономического состояния фирмы, данных о ее потенциале, портфеля проектов, а также конкретных проектов НИОКР.

Фирма может применять различные стратегии. Базисным является их деление:

- на наступательную;
- на защитную (оборонительную);
- на промежуточную.

Наступательную стратегию используют в основном фирмы – виоленты, так как они имеют достаточно средств на НИОКР, четкие цели и необходимую техническую базу. Однако, фирмы-эксплеренты, имея высокий уровень инновационных разработок, тоже могут использовать данную стратегию, чтобы попытаться захватить долю рынка. Пациенты, преследуя цель создания нового продукта для конкретного потребителя, могут воспользоваться стратегией лицензирования, чтобы сэкономить на НИОКР, но получить новую разработку.

Защитную и промежуточную стратегии используют фирмы-пациенты и коммутанты, так как они не стремятся захватить большую долю рынка, а ищут или свободные ниши, или ориентированы на конкретного потребителя.

Таким образом, в настоящее время в целях обеспечения конкурентоспособности промышленные организации вынуждены постоянно обновлять или совершенствовать производимую продукцию и разрабатывать новые технические решения. Сегодня возможность организации выжить на рынке определяется ее способностью быстро реагировать на изменения и постоянной инновационной деятельности, определяемой ее инновационным потенциалом. Выбор стратегии в современной конкурентной борьбе – это первоочередной вопрос в работе менеджеров, поскольку он определяет, в конечном счете, успех деятельности любой промышленной компании.

### Список литературы

1. *Веселовский М.Я.* Теоретические подходы к определению эффективности деятельности промышленных предприятий / *М.Я. Веселовский, М.С. Абрашкин* // Вопросы региональной экономики. 2013. № 3. С. 107–115.
2. *Горохова А.Е.* Экономический потенциал и конкурентоспособность региона как источник экономического роста / *А.Е. Горохова, В.Д. Секерин, Р.М. Нижегородцев* // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 2. С. 206–208.
3. *Нижегородцев Р.М., Секерин В.Д., Горохова А.Е.* Адаптация метода программно-целевого планирования экономики к современным российским условиям // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия социально-экономические науки. 2012. № 2. С. 13–18.
4. *Портер М.Г.* Конкуренция. СПб.; М.; Киев: Вильямс, 2000.
5. *Секерин В.Д., Кузнецова О.С.* Разработка стратегии управления инновационным проектом // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. 2013. № 1 (20). С. 129–134.
6. *Секерин В.Д., Горохова А.Е.* Потенциал инновационного маркетинга при формировании конкурентных преимуществ компании // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11, ч. 2. С. 371–374.
7. *Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Sekerin V.D., Gorohova A.E.* Historical aspects of global transformation of engineering thought in industry and agriculture in the context of changing the technological modes // *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*. 2014. Vol. 8, № 6. P. 17–22.
8. *Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Sekerin V.D., Veselovsky M.Y., Aleksakhina V.G.* The problem of forecasting and modelling of the innovative development of social economic systems and structures // *Life Science Journal*. 2014. Vol. 11, № 8. P. 549–552.
9. *Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju.* Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // *Middle East Journal of Scientific Research*. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.

## IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Anna E. Gorokhova

### Abstract

**The subject / topic:** The subject of this article is very actual in the light of formation of post-industrial economy and need of improvement of methods, tools and mechanisms of management of economic subjects. The main reason for low efficiency of the industrial enterprises consists now that the developed stereotypes of managing and the applied methods of management don't conform to requirements of market economy. In article advantages of introduction of instruments of strategic management in activity of the industrial enterprises are considered.

**The purpose / objectives:** The purpose of article is the analysis of the directions of improvement of strategic management of the industrial enterprise in modern economic conditions.

**Objectives of the article:** To investigate differences of strategic management of the industrial enterprise from traditional, to analyse modern strategy of the industrial enterprises, to reveal their features and scopes.

**Methodology:** A methodical basis of this article are comparative methods of the analysis.

**The Results:** Difference of strategic management of the industrial enterprise from the traditional is investigated. Possibility of strategic development of the industrial companies only at systematic introduction of innovations is proved. Modern strategy of development of the industrial enterprises are analysed: modern strategy of development in retail networks of sales of mobile phones, outsourcing strategy, strategy of development of the company on the basis of a matrix «a growth / share of the market», strategy of fight for intellectual leadership, strategy of ecosystems of J. F. Moore; their features and scopes are revealed.

**Conclusions / significance:** It is necessary to expand practical use of instruments of strategic management in activity of the industrial enterprises as they allow to increase management efficiency as a result of the accounting of opportunities and threats of environment and current state of the enterprise, its strong and weaknesses.

**Practical application of results of this work will allow to improve procedures of strategic management of the industrial enterprises taking into account current economic and social trends.**

**Keywords:** industrial enterprise, development strategy, competitiveness, competitive advantages.

**Correspondence:** Gorokhova Anna E., Moscow state technical university MAMI (38 B. Semenovskaya, Moscow 107023), Russian Federation, agor\_80@mail.ru

**Reference:** Gorokhova A. E. Improvement of strategic management of the industrial enterprise. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2015, vol. 6, no. 2, pp. 102–107. DOI: 10.18184/2079-4665.2015.6.2.102.107

### References

1. Veselovskij M.Ja. Teoreticheskie podhody k opredeleniju jeffektivnosti dejatel'nosti promyshlennyh predpriyatij / M.Ja. Veselovskij, M.S. Abrashkin. *Voprosy regional'noj jekonomiki = Questions to of Regional Economy*, 2013, no. 3, pp. 107–115 (In Russ.).
2. Gorohova, A.E., Jekonomicheskij potencial i konkurentosposobnost' regiona kak istochnik jekonomicheskogo rosta / A.E. Gorohova, V.D. Sekerin, R.M. Nizhegorodcev. *Resursy Informacija Snabzhenie Konkurencija (RISK) = Resources Information Supply Competition (RISC)*, 2012, no. 2, pp. 206–208 (In Russ.).
3. Nizhegorodcev R.M., Sekerin V.D., Gorohova A.E. Adaptacija metodaprognoznno-celevogoplanirovanija jekonomiki k sovremennym rossijskim uslovijam // *Vestnik Juzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta (Novocherkasskogo politehničeskogo instituta). Serija social'no-jekonomicheskie nauki = The Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI)*, 2012, no. 2, pp. 13–18 (In Russ.).
4. Porter, M.G. *Konkurencija*. SPb., M., Kiev: Vil'jams, 2000.
5. Sekerin V.D., Kuznecova O.S. Razrabotka strategii upravlenija innovacionnym proektom. *Vestnik Moskovskoj gosudarstvennoj akademii delovogo administrirovanija. Serija: Jekonomika*, 2013, no. 1 (20), pp. 129–134 (In Russ.).
6. Sekerin V.D., Gorohova A.E. Potencial innovacionnogo marketinga pri formirovanii konkurentnyh preimushhestv kompanii. *Jekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and entrepreneurship*, 2014, no. 11 ch. 2, pp. 371–374 (In Russ.).
7. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Sekerin V.D., Gorohova A.E. Historical aspects of global transformation of engineering thought in industry and agriculture in the context of changing the technological modes. *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*, 2014, Vol. 8, no. 6, pp. 17–22.
8. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Sekerin V.D., Veselovskij M.Y., Aleksakhina V.G. The problem of forecasting and modelling of the innovative development of social economic systems and structures. *Life Science Journal*, 2014, Vol. 11, no. 8, pp. 549–552.
9. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems. *Middle East Journal of Scientific Research*, 2013, Vol. 17, no. 10, pp. 1434–1437.