

На правах рукописи

ЗАЙЧЕНКО Ирина Михайловна

**ВЫБОР И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»
(Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт - Петербург – 2006

Работа выполнена на кафедре «Национальная экономика» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт – Петербургский государственный политехнический университет».

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – доктор экономических наук,
профессор Медников Михаил Дмитриевич

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ: доктор экономических наук,
профессор Окороков Василий Романович

кандидат экономических наук
Чечин Виктор Викторович

ВЕДУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт – Петербургский государственный университет экономики и финансов».

Защита состоится «23» ноября 2006 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 ГОУ ВПО «Санкт – Петербургский государственный политехнический университет» по адресу: 195251, Санкт – Петербург, ул. Политехническая, д. 29, 3 учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Санкт – Петербургский государственный политехнический университет».

Автореферат разослан «17» октября 2006 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

Сулоева С.Б.

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования и состояние ее разработки. Эффективное управление промышленными предприятиями в рыночных условиях предполагает наличие стратегии их развития. Поскольку промышленные предприятия осуществляют свою деятельность в условиях нестабильной, динамически изменяющейся институциональной среды, присущей рыночной экономике, возникает необходимость в выборе эффективной стратегии развития с возможностью ее последующей корректировки в случае изменения факторов рынка. В то же время выбор даже самой лучшей по критерию эффективности стратегии еще не гарантирует предприятиям успешное развитие, поскольку механизмы ее внедрения и реализации на практике, как правило, гораздо сложнее и противоречивей, чем кажется при формировании стратегии.

Изучению проблем стратегического управления на промышленных предприятиях посвящено множество работ отечественных и зарубежных экономистов, создавших методологический фундамент выбора и обоснования стратегий развития производственных систем.

Однако, следует признать, что система классификации видов экономической стратегии, обеспечивающая идентификацию той или иной стратегии в зависимости от уровня принятия решений и предполагаемого проявления комплекса факторов, разработана еще недостаточно полно и четко. В литературе представлено множество точек зрения, каждая из которых посвящена рассмотрению какого-либо одного уровня стратегического управления. Различия концептуальных основ обуславливают необходимость в обобщении подходов и создании единой системы классификации, отражающей все возможные виды и уровни экономической стратегии промышленных предприятий.

Аналогичная ситуация сложилась и с классификацией факторов, определяющих деятельность предприятия в данной отрасли и, как следствие, влияющих на процесс формирования его экономической стратегии.

Кроме того, нельзя считать решенной и проблему количественной оценки выбранной стратегии. Большинство работ по этой теме носит общий характер, не позволяющий предприятию использовать их в качестве алгоритма оценки эффективности выбранной стратегической альтернативы.

Актуальность проблемы, недостаточная ее проработанность, теоретическая и практическая значимость определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке методического подхода к повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия за счет определения параметров и оценки предпочтительности подлежащей реализации стратегии развития.

В соответствии с поставленной целью были решены **следующие задачи**:

- предложена концептуальная модель выбора стратегии развития промышленного предприятия;
- классифицированы виды экономической стратегии по группам и уровням принятия решений;
- выявлены и систематизированы факторы, обуславливающие выбор стратегии развития предприятия;
- сформулированы параметры и оценена предпочтительность выбора стратегии с учетом рискованности ее реализации, предложены методы их расчета;
- разработаны методика и алгоритм выбора стратегии развития промышленного предприятия.

Объект исследования – предприятие электротехнической отрасли промышленности ООО «ЭТА» (Санкт – Петербург).

Предмет исследования – процесс принятия решений при выборе и обосновании стратегии развития промышленного предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического управления предприятием, методам принятия решений, методикам оценки эффективности и риска стратегий.

Научная новизна диссертационного исследования:

- разработана классификация стратегий, отличающаяся иерархическим отображением уровней принятия экономических решений, и сформирован портфель стратегических альтернатив развития промышленного предприятия, отличающийся включением допустимых вариантов развития для различных форм бизнеса;

- определена и систематизирована совокупность факторов, учет которых позволяет выбрать адекватную этим факторам и выбранной миссии стратегию развития промышленного предприятия;
- формализован критерий предпочтительности выбора стратегии, показывающий изменение синергического эффекта деятельности промышленного предприятия при ее реализации в условиях проявления различных сценариев;
- формализован показатель эффективности стратегии развития промышленного предприятия, отличающийся учетом дисконтированных потоков прибыли и издержек при различных сценариях реализации;
- разработана система оценки стратегического положения предприятия, отличающаяся составом его количественных и качественных характеристик и возможностью выявления конкурентных преимуществ;
- предложены методики выбора и реализации стратегии развития предприятия, отличающиеся учетом выявленных факторов рыночной среды.

Практическая значимость исследования. Разработанная в диссертации методика стратегического управления развитием предприятия, внедренная в практику стратегического менеджмента исследуемого предприятия, позволила скорректировать стратегические намерения за счет выбора из них наиболее предпочтительного.

Апробация и достоверность результатов исследования. Результаты исследования представлялись автором на международных и российских научно-практических конференциях и семинарах в СПбГПУ, где они получили положительную оценку. Основные положения диссертационного исследования включены в лекционные курсы «Стратегическое планирование» и «Введение в экономическую теорию» кафедры «Национальная экономика» СПбГПУ. Выводы и рекомендации диссертационного исследования внедрены и используются на промышленных предприятиях Санкт – Петербурга: ООО «ЭТА», ЗАО «Полином», о чем свидетельствуют прилагаемые «Акт о внедрении» и «Справка об использовании» результатов.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 9 научных работ общим объемом 12 п. л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

II. Основные положения диссертационного исследования

1. Разработка алгоритма принятия решений при выборе и реализации стратегии развития предприятия. Проведенный в диссертации анализ концептуальных основ построения моделей стратегического управления предприятием, выявление преимуществ и недостатков применения каждой из них позволил обобщить предложенные подходы и сформировать алгоритм принятия решений при стратегическом управлении развитием промышленного предприятия (рисунок 1).

В соответствии с разработанным алгоритмом процесс стратегического управления развитием предприятия сопровождался анализом его положения, который является одним из базовых этапов формирования программы развития. Результаты анализа составили информационную базу, позволившую выявить ключевые компетенции и сформировать на их основе конкурентные преимущества предприятия.

На следующем этапе формулировалась миссия предприятия, которая детализировала его статус и определила направление развития на различных организационных уровнях. После постановки глобальной цели стратегического управления было сформировано множество концептуальных стратегий достижения этой цели.

Процесс выбора стратегии включал также анализ множества факторов, влияющих на этот выбор. Проведенный анализ показал, что взаимодействие этих факторов, степень их влияния неодинаковы и могут изменяться в зависимости от ситуации. На основе анализа и оценки степени влияния факторов была выбрана стратегия из сформированного множества допустимых стратегий реализации миссии.

На завершающем этапе алгоритма в качестве способа реализации выбранной стратегии предлагается использовать специальные, соответствующим образом построенные карты реализации стратегии на основе системы сбалансированных показателей.

Принципиальная особенность предложенного в диссертации алгоритма стратегического управления развитием предприятия состоит в том, что он направлен на осуществление стратегических действий по достижению поставленной миссии и предполагает учет выявленных факторов, влияющих на деятельность предприятия отрасли и, как следствие, на формирование его стратегии.

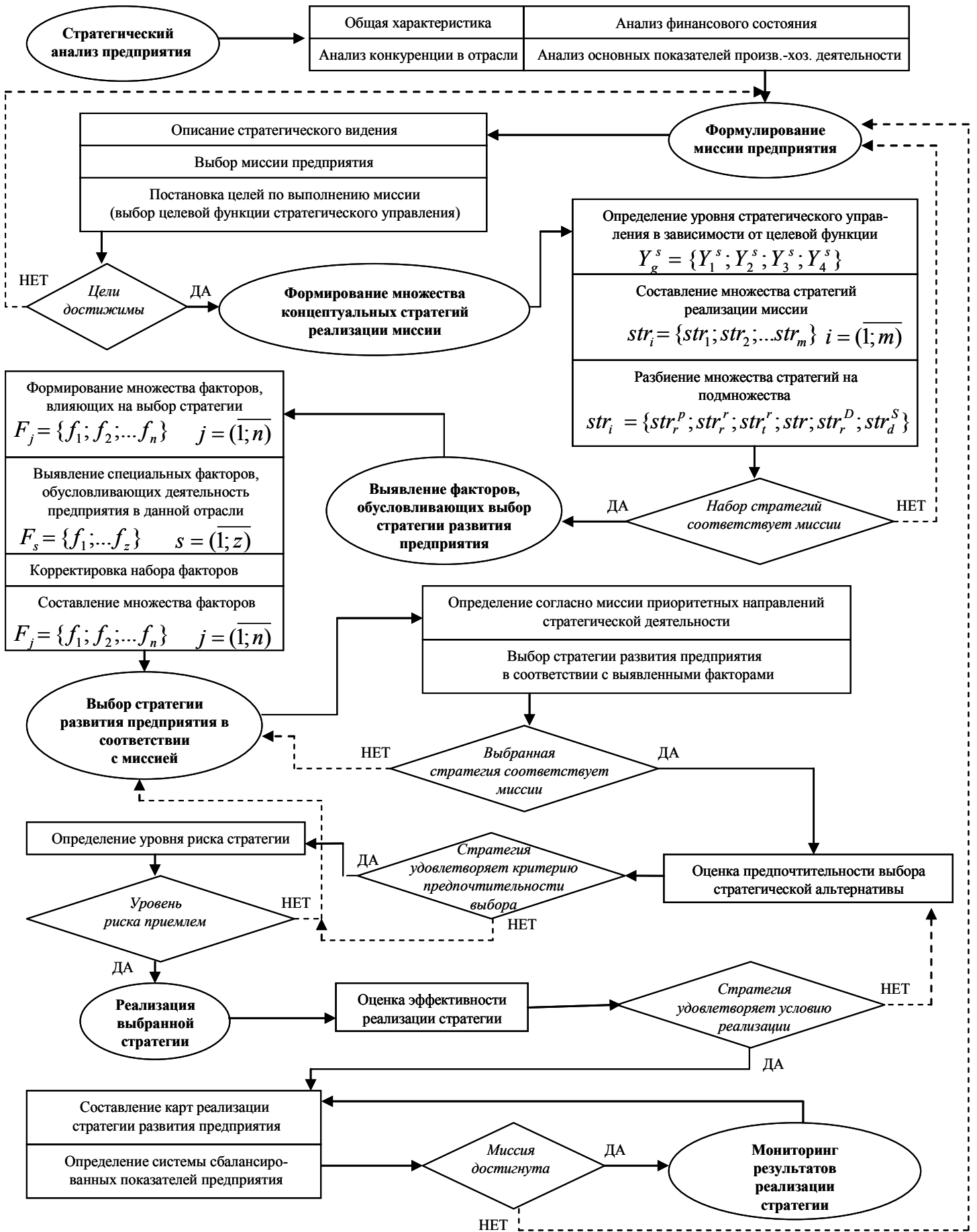


Рисунок 1. Алгоритм принятия решений при стратегическом управлении развитием промышленного предприятия

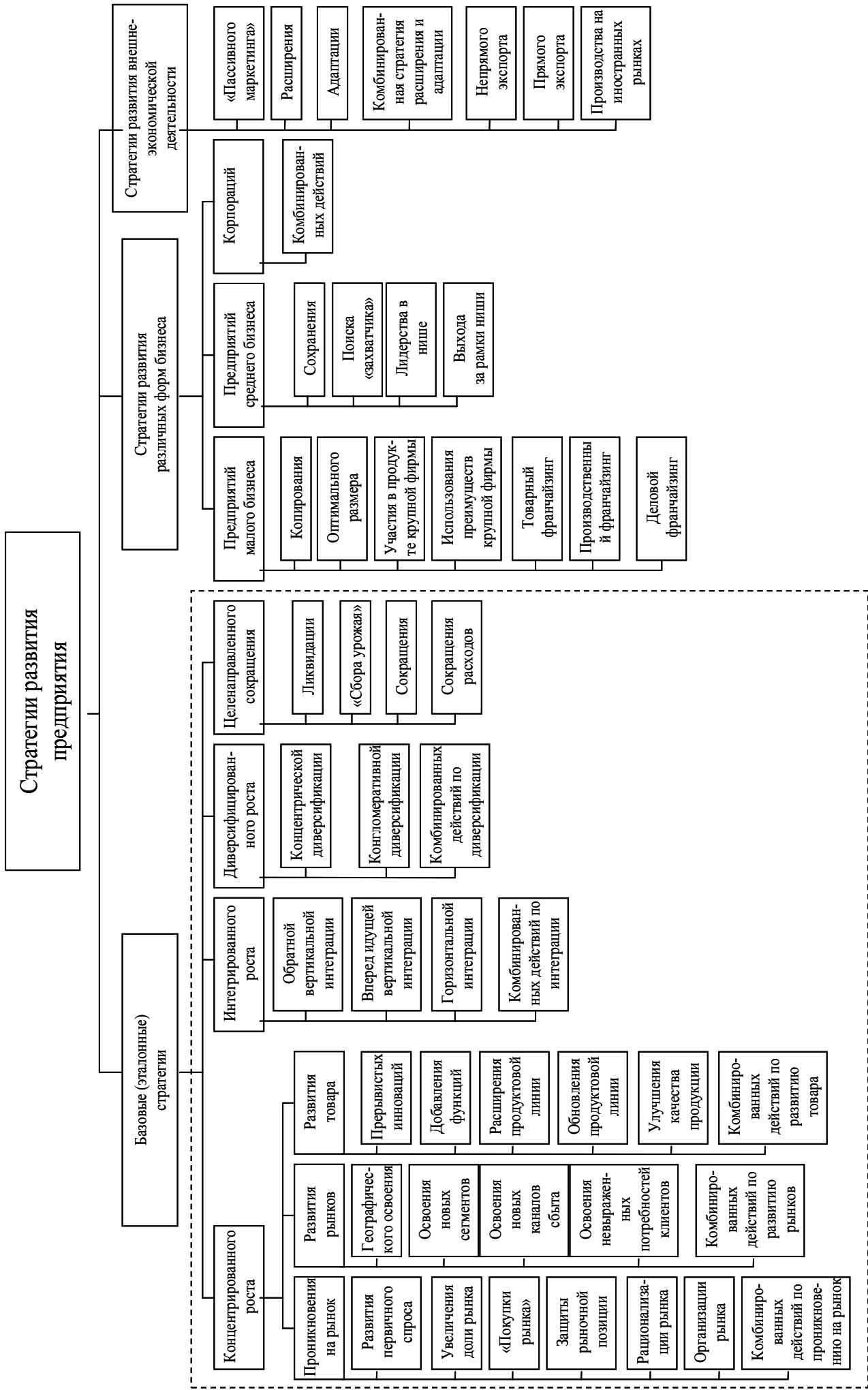


Рисунок 2. Классификация стратегий развития предприятия

2. Определение параметров выбора стратегии. Исходную предпосылку выбора эффективной стратегии развития предприятия мы усматриваем в составлении множества различных вариантов стратегий, как портфеля стратегических альтернатив. Таким образом, этот портфель был представлен в виде совокупности стратегий развития, образующей один из уровней экономической стратегии предприятия (рисунок 2).

Формирование стратегии развития предприятия принципиально зависит от параметров институциональной среды, в которой оно функционирует. Поэтому процесс выбора и реализации стратегии развития предприятия является многовариантным за счет неоднородного по характеру и неравномерного по силе влияния факторов, предопределяющих деятельность предприятия в данной отрасли. При этом даже для предприятий одного рода деятельности влияние, которое может оказать каждый из факторов на процесс стратегического управления, не одинаково. Поэтому необходимо тщательное исследование с последующей систематизацией всех ситуационных факторов, которые могут повлиять на изменение стратегического курса предприятия.

Все множество выявленных нами и описанных в диссертации факторов (таблица 1) было классифицировано по следующим признакам: область влияния, степень риска и значение потенциального синергического эффекта.

Деление факторов на внутренние и внешние считается традиционным подходом, а рассмотрение риска и синергического эффекта в качестве системообразующих признаков, на наш взгляд, является важным с точки зрения максимизации эффекта от использования ресурсов предприятия и может существенно повлиять на процесс стратегического управления.

Таблица 1. Классификация факторов выбора стратегии развития

	Группа факторов	Составляющие элементы
1.	<u>Факторы, определяемые характеристиками предприятия</u>	1.1. Фаза жизненного цикла предприятия.
		1.2. Размер предприятия.
		1.3. Степень разнообразия товарного ассортимента (количество номенклатурных единиц - монопродуктовая или многопродуктовая модель).
		1.4. Тип производства: единичный, мелкосерийный, массовый.
		1.5. Степень автоматизации производственного процесса.
		1.6. Степень гибкости производственного процесса.
		1.7. Степень стандартизации элементов продукции.
		1.8. Доступность людских ресурсов.
		1.9. Климатические особенности местоположения предприятия.
		1.10. Удаленность рынков сбыта.

		1.11. Конкурентоспособность предприятия.
		1.12. Возможность и темпы переориентации на альтернативный рынок сбыта (при изменениях среды предприятия).
		1.13. Возможность и темпы переориентации на альтернативный ассортимент (при изменениях среды предприятия).
		1.14. Соотношение трансформационных и трансакционных издержек предприятия.
2.	<u>Отраслевые факторы</u>	2.1. Фаза жизненного цикла отрасли.
		2.2. Темпы научно технической модернизации продукции отрасли.
		2.3. Доступность сырья (близость и стоимость).
		2.4. Соотношение импорта и местного производства на данном рынке.
		2.5. Наличие компаний – конкурентов и степень конкуренции вообще.
		2.6. Уровень и наличие поддержки предприятия государственными структурами.
		2.7. Возможность финансовой поддержки (субсидирования) со стороны государства.
		2.8. Уровень и структура налогового бремени.
		2.9. Коэффициент эластичности предложения поставок по цене.
3.	<u>Факторы, влияющие на спрос</u>	3.1. Величина спроса на продукцию предприятия.
		3.2. Состав потребителей продукции предприятия.
		3.3. Уровень лояльности потребителей к продукции предприятия и конкурентов.
		3.4. Узнаваемость и популярность продукции предприятия.
		3.5. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4.	<u>Факторы рынков сбыта</u>	4.1. Фаза жизненного цикла рынка.
		4.2. Степень насыщения рынка продукцией данного типа.
		4.3. Емкость рынка и тенденции изменения этого показателя.
		4.4. Модель рынка. Наличие и сложность преодоления барьеров на вход.
		4.5. Соотношение среднегодового роста цен на рынке и уровня инфляции в стране.
		4.6. Наличие подготовленного персонала по сбыту продукции конкретного типа.
5.	<u>Маркетинговые факторы</u>	5.1. Фаза жизненного цикла товара.
		5.2. Наличие и количество каналов продвижения продукции.
		5.3. Доля рынка, занимаемая предприятием.
		5.4. Уровень затрат конкурентов на продвижение своей продукции.
		5.5. Позиционирование (ценовое) продукции предприятия и конкурентов.
		5.6. Неценовые факторы конкуренции.
6.	<u>Стратегические факторы</u>	6.1. Синергический эффект от воздействия факторов.
		6.2. Возможность минимизации фактора риска при реализации стратегии.
		6.3. Стоимость реализации стратегии.
		6.4. Эффективность реализации стратегии.
		6.5. Тип менеджмента на предприятии и его особенности.
		6.6. Необходимое время для осуществления стратегии.
		6.7. Необходимая информация для формирования стратегии.

		6.8. Сумма непроизводственных затрат для осуществления деятельности предприятия.
7.	<u>Финансовые факторы</u>	7.1. Степень финансовой устойчивости предприятия.
		7.2. Степень обеспеченности собственными средствами.
		7.3. Возможность использования собственных средств для финансирования реализации стратегии.
		7.4. Возможность использования заемных средств для финансирования реализации стратегии.
8.	<u>Факторы институциональной среды</u>	8.1. Политические.
		8.2. Социальные.
		8.3. Технологические.
		8.4. Правовые.
		8.5. Экономические.
9.	<u>Нематериальные активы</u>	9.1. Гудвилл предприятия.
		9.2. Способность к обучению
		9.3. Средний стаж работы сотрудников.
		9.4. «Сила» торговой марки
		9.5. Наличие эксклюзивных технологий производства.
		9.6. Наличие интеллектуальных прав собственности.
		9.7. Хороший корпоративный дух.
		9.8. Умение работать «в команде».
		9.9. Системы баз стратегических данных
10.	<u>Международные факторы</u>	10.1. Финансовая политика транснациональных банков.
		10.2. Уровень стабильности международной торговли.
		10.3. Заключение международных соглашений: образование свободных экономических зон, зон свободной торговли.
		10.4. Тарифные соглашения и квоты.
		10.5. Уровень и условия международной конкуренции.

3. Оценка предпочтительности выбора стратегии развития с учетом уровня рискованности и эффективность ее реализации. Критерий предпочтительности выбора стратегии может быть определен на основе получаемого синергического эффекта от проявления факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия. Для этого было учтено влияние каждого фактора на выбор стратегии развития в момент времени t при любом сценарии развития среды. Влияние синергического эффекта от их взаимодействия оценивалось в следующей последовательности:

$$S_t = \sum_{j=1}^n s_{j,j+1} F_{jt}, (t = \overline{1, T}),$$

где S_t – синергический коэффициент, учитывающий совместное влияние всей исследуемой группы факторов на выбор стратегической альтернативы; $s_{j,j+1}$ – частный синергический коэффициент, учитывающий совместное влияние каждой $(j, j+1)$ пары из n факторов в исследуемой группе.

дуемой группе; F_{jt} – сила влияния фактора j в момент t как его весовая характеристика:

$$\sum_{j=1}^J F_{jt} = 1, (t = \overline{1, T}); T - \text{число исследуемых периодов.}$$

Такая оценка нам представляется весьма принципиальной. За счет эффекта синергизма можно значительно повысить эффект реализации стратегии (а может быть и ее эффективность), поскольку синергизм меняет силу влияния различных факторов при их совместном и одновременном проявлении на экономический результат предприятия. Критерий предпочтительности выбора стратегии определялся нами по следующей формуле:

$$K_{it} = (1 + S_t) F_{it} \quad (i = \overline{1, m}; t = \overline{1, T}),$$

где K_{it} – критерий предпочтительности выбора стратегии, учитывающий синергический коэффициент при совместном влиянии факторов по отношению к выбранной в момент t i -й стратегии в момент t ; F_{it} – коэффициент эффективности i -й стратегии развития в момент t , учитывающий влияние выявленных нами факторов по методу анализа иерархий факторов:

$$\sum_{i=1}^m F_{it} = 1 \quad (t = \overline{1, T}); m - \text{число исследуемых стратегий.}$$

Таким образом, было найдено численное значение критерия предпочтительности выбранной стратегии в рамках одного сценария. Но возможных сценариев развития внешней среды может быть несколько, поэтому для получения наиболее объективной оценки нужно было учесть все возможные сценарии развития внешней среды.

Реализация k -го сценария i -й стратегии развития предприятия подразумевает, что в момент t значение критерия предпочтительности равно K_{it} , что позволяет перейти к вычислению изменения показателя деятельности предприятия в момент t при применении i -й стратегии:

$$\Delta D_{ikt} = D_{i|t=0} K_{it} \lambda_{kt} \quad (i = \overline{1, m}; t = \overline{1, T}),$$

где ΔD_{ikt} – изменение показателя деятельности предприятия в момент t при применении в k -м сценарии i -й стратегии; $D_{i|t=0}$ – значение показателя деятельности предприятия в момент принятия i -й стратегии ($t = 0$); λ_{kt} – поправочный коэффициент, учитывающий возможность проявления при k -м сценарии в момент t других, неисследованных факторов (экспертные оценки $-0,10 \leq \lambda_{kt} \leq 0,25$).

Учитывая отдаленные последствия стратегий развития, значительный лаг их проявления, в течение которого велика вероятность воздействия негативных факторов развития, в диссертации оценена степень рискованности применения той или иной стратегии. Под риском реализации стратегии понимается возможность нежелательного наступления негативного сценария развития, в рамках которого происходит замедление действий, направленных на достижение миссии.

Рискованность стратегии можно определить как вероятность отрицательного изменения показателей деятельности предприятия при реализации i -й стратегии по численному выражению предпочтительности стратегии, отражающего позитивное или негативное влияние факторов на его деятельность для каждого из возможных сценариев развития:

$$R_{it} = \frac{\sum_{k=1}^{K'} |\Delta D_{ikt}| p_k}{\sum_{k=1}^K \Delta D_{ikt} p_k} \quad (i = \overline{1, m}; \quad t = \overline{1, T}),$$

где R_{it} – уровень риска при реализации i -й стратегии, отражающий вероятность наступления негативных сценариев; p_k – вероятность наступления сценария k ; K' – количество показателей изменения деятельности предприятия, имеющих отрицательное значение в t -м году ($K' \in K$); $|\Delta D_{ikt}|$ – модуль отрицательного изменения показателей деятельности предприятия в t -м году; $\sum_{k=1}^K \Delta D_{ikt} p_k$ – математическое ожидание изменения показателей деятельности предприятия от проявления факторов.

Условие выбора стратегии развития формулируется по показателю эффективности ее реализации:

$$\max_{\substack{1 \leq k \leq K \\ 1 \leq i \leq m}} \{E_{ik_T}\} \geq r_T,$$

где E_{ik_T} – эффективность реализации i -й стратегии развития предприятия по k -му сценарию; r_T – ставка рефинансирования ЦБ на период T .

В свою очередь эффективность реализации стратегии развития может быть выражена отношением прироста дисконтированной прибыли (включающей и прирост дисконтированного синергического эффекта) к дисконтированным затратам на реализацию стратегии:

$$E_{ikt} = \frac{\sum_{t=0}^T (B_{ikt} - C_{ikt}) R_{ikt} \delta_t}{\sum_{t=0}^T C_{ikt} R_{ikt} \delta_t} \quad (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, K}),$$

где B_{ikt} – ожидаемая выручка предприятия при реализации i -й стратегии в t -й год по k -му сценарию; C_{ikt} – затраты предприятия на выбор и реализацию i -й стратегии по k -му сценарию в t -м году: $C_{ikt} = C_{ikt}^{(1)} + C_{ikt}^{(2)}$; $C_{ikt}^{(1)}$ – затраты трансформационные на реализацию i -й стратегии по k -му сценарию в t -й год; $C_{ikt}^{(2)}$ – то же транзакционные; δ_t – дисконтный множитель: $\delta_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$; E – норматив приведения затрат; T – период реализации стратегии развития.

Таким образом, предложенный в диссертации подход к определению критерия предпочтительности выбора стратегии, экономической эффективности ее реализации и риска, исключая субъективизм в трактовке результатов выбора, был использован в качестве механизма принятия решений при выборе стратегии развития исследуемого предприятия.

III. Основные выводы и результаты диссертационного исследования

Выбор предпочтительной стратегии развития промышленного предприятия для ее последующей реализации связан с формулировкой и количественной оценкой параметров стратегической альтернативы. Именно учет сочетания индивидуальных для каждого предприятия характеристик позволяет выбрать адекватную ему стратегию развития, что подтверждается и количественной оценкой (таблицы 2-4).

Таблица 2. Расчет синергического коэффициента факторов исследуемого предприятия

Название группы факторов	Факторы «характеристики» предприятия	Отраслевые факторы	Финансовые факторы	Нематериальные активы	Стратегические факторы	Институциональные факторы	Маркетинговые факторы	Факторы спроса	Факторы рынков сбыта
Факторы «характеристики» предприятия	0,000	0,259	-0,259	-0,130	-0,259	0,130	-0,259	0,130	-0,130
Отраслевые факторы	0,200	0,000	-0,100	-0,200	0,100	-0,100	-0,100	-0,100	-0,200
Финансовые факторы	-0,146	-0,073	0,000	0,146	0,146	-0,146	0,146	0,146	-0,146
Нематериальные активы	-0,049	-0,097	0,097	0,000	0,097	0,049	0,049	0,097	0,049
Стратегические факторы	-0,141	0,071	0,141	-0,141	0,000	0,141	-0,071	0,141	0,141
Институциональные факторы	0,042	-0,042	-0,083	0,042	0,083	0,000	0,083	-0,083	0,083

Окончание таблицы 2.

Маркетинговые факторы	-0,035	-0,018	0,035	0,018	-0,018	0,035	0,000	0,018	0,035
Факторы спроса	0,023	-0,012	0,023	0,023	0,023	-0,023	0,012	0,000	0,023
Факторы рынков сбыта	0,008	-0,016	-0,016	0,008	-0,016	0,016	0,016	0,016	0,000

Синергический коэффициент: $S_t = 0,037$.

Таблица 3. Расчет критерия предпочтительности стратегии исследуемого предприятия

Стратегии развития	S_t	F_{it}	K_{it}
Проникновения на рынок	0,037	0,182	0,189
Развития рынка	0,037	0,226	0,234
Развития товара	0,037	0,198	0,205
Интегрированного роста	0,037	0,127	0,132
Диверсифицированного роста	0,037	0,172	0,178
Сокращения деятельности	0,037	0,096	0,100

Коэффициент предпочтительности выбора стратегии с учетом синергического эффекта: $K_{it} = 0,234$ (для стратегии развития рынка).

Таблица 4. Изменение показателей деятельности исследуемого предприятия при реализации стратегии развития рынка в условиях действия различных сценариев

	Время t , мес.					
	0	6	12	18	24	30
Пессимистический сценарий: $p_1 = 0,3$; $D_{i t=0} = 1,3$.						
λ_{kt}	0,000	-0,100	-0,155	-0,210	-0,150	-0,230
ΔD_{ikt}	0,000	-0,030	-0,039	-0,064	-0,046	-0,070
Наиболее вероятный сценарий: $p_2 = 0,45$; $D_{i t=0} = 1,3$.						
λ_{kt}	0,000	0,050	0,090	0,110	0,100	0,120
ΔD_{ikt}	0,000	0,015	0,027	0,033	0,030	0,037
Оптимистический сценарий: $p_3 = 0,25$; $D_{i t=0} = 1,3$.						
λ_{kt}	0,000	0,090	0,140	0,220	0,250	0,250
ΔD_{ikt}	0,000	0,027	0,043	0,067	0,076	0,076

Расчет степени риска реализации стратегии развития рынка для исследуемого предприятия ($t = 12$ месяцев): $R_{it} = |0,039 \cdot 0,3| / (0,039 \cdot 0,3 + 0,027 \cdot 0,45 + 0,043 \cdot 0,25) = 0,338$ – риск является допустимым.

Результаты исследования опубликованы в следующих работах:

1. Зайченко И.М. Формирование стратегии экономической устойчивости предприятий. Экономические реформы в России: Тематический сборник научных трудов. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2002. – С. 51-58 – 0,4 п.л.

2. Зайченко И.М., Зайченко Н.К. Набор управленческих альтернатив в условиях стратегической неопределенности. Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий: Сборник материалов III Всероссийской научно – практической конференции. – Пенза, 2003. – С. 39-41 – 0,1 п.л.

3. Зайченко И.М., Зайченко Н.К. Выбор управленческих решений в условиях стратегической неопределенности как частная проблема управления предприятиями национальных экономик Экономические реформы в России: Сборник научных трудов. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2004. – С. 133-143. – 0,7 п.л.

4. Тесля А.Б., Гутман С.С., Зайченко И.М. Экономическая теория. Микроэкономика: учеб. Пособие. – СПб.: «СПбГПУ», 2004. – 139 с. – 8,75 п.л.

5. Зайченко И.М. Принципы формирования миссии фирмы. Экономические реформы в России. Сборник научных трудов. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. – С. 66-72 – 0,6 п.л.

6. Зайченко И.М., Медников М.Д. Учет фактора риска при формировании экономической стратегии предприятия. Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность. Труды XIII Международной научно- практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. – С. 404-408 – 0,25 п.л.

7. Зайченко И.М. Модели выбора стратегической альтернативы развития. Экономические реформы в России: Труды V Международной научно – практической конференции. Ч.3. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – С. 47-52 – 0,3 п.л.

8. Зайченко И.М. Особенности формирования стратегии развития для предприятий электротехнической промышленности // В сборнике статей «Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России». Выпуск 2. Межвузовский сборник научных трудов/ Под ред. д-ра экон. наук, академика МАНЭБ А.Д. Макарова, д-ра экон. наук, проф. М.Д. Медникова, д-ра воен. наук, проф. А.А. Целыковских. – СПб.: Изд-во ВАТТ, 2006. – С. 55-61 – 0,5 п.л.

9. Зайченко И.М. Методика принятия решений при выборе и реализации стратегического направления развития предприятия. Научно – технические ведомости СПбГПУ.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006, №4(26). – С. 225-228 – 0,45п.л.