

# Управление в организационных системах с использованием матрицы BCG

## Management in organizational systems using the BCG matrix

УДК 658.6

Получено: 29.01.2023

Одобрено: 17.02.2023

Опубликовано: 25.03.2023

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia,  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Тебекин П.А.**

Аспирант Государственного университета просвещения, главный эксперт отдела сопровождения информационных коммуникаций АО «Альфа-Банк»

### **Tebekin P.A.**

Postgraduate student of the State University of Education, Chief Expert of the Information Communications Support Department, Alfa-Bank JSC

### **Аннотация**

Актуальность представленного исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных инструментов управления в организационных системах в условиях решения проблем импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета в современных условиях. Целью представленных исследований является развитие подхода к управлению в организационных системах на базе матрицы BCG с использованием возможностей информационных технологий. Научная новизна представленных исследований заключается в описании модели вероятностей переходов управляемых организационных систем из состояния в состояние в рамках бинарной матрицы BCG. Практическая ценность полученных результатов заключается в возможности их использования при оценке перспектив стратегического развития управляемых организационных систем с учетом информации о вероятностях переходов из состояния в состояние по предложенной модели.

**Ключевые слова:** управление, организационные системы, матрица BCG, модель вероятностей переходов.

### **Abstract**

The relevance of the presented study is due to the need to find effective management tools in organizational systems in the context of solving the problems of import substitution and ensuring technological sovereignty in modern conditions. The purpose of the presented research

is to develop an approach to management in organizational systems based on the BCG matrix using the capabilities of information technology. The scientific novelty of the presented research lies in the description of the model of the probabilities of transitions of controlled organizational systems from state to state within the framework of the binary BCG matrix. The practical value of the results obtained lies in the possibility of their use in assessing the prospects for the strategic development of controlled organizational systems, taking into account information about the probabilities of transitions from state to state according to the proposed model.

**Keywords:** management, organizational systems, BCG matrix, transition probability model.

### **Введение**

Современные геополитэкономические условия развития национального хозяйства [23, 33] сопряжены с целым комплексом проблем, включая необходимость:

- решения проблемы импортозамещения [1] в условиях постоянного ужесточения экономических санкций Запада [35];
- решения проблемы обеспечения технологического суверенитета [19, 22], определяющего уровень национальной безопасности;
- решение проблем осуществления структурных сдвигов [6], реализующих отказ от экспортно-ориентированной сырьевой модели, в интересах обеспечения экономической безопасности страны [36];
- и т.д.

В своем Послании Федеральному Собранию 21.02.2023 г. Президент РФ В.В. Путин охарактеризовал текущий период как «рубужное для нашей страны время, в период кардинальных, необратимых перемен во всём мире, важнейших исторических событий, которые определяют будущее нашей страны и нашего народа» [21].

В сложившихся условиях возникает объективная необходимость в поиске эффективных инструментов управления стратегическим развитием экономических систем, адекватных сложившимся вокруг страны геополитэкономическим условиям, что и предопределило актуальность темы исследования.

### **Цель исследования**

Целью представленных исследований является развитие подхода к управлению в организационных системах на базе матрицы BCG с использованием возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями.

### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили известные научные работы, посвященные управлению стратегическим развитием организационных систем таких авторов как Агафонов В.А. [2], Веселков С.Н. [3], Голубков Е.П. [4], Джуха В.М. [6], Егоршин А.П. [11], Зуб А.Т. [12], Курлыкова А.В. [13], Литвак Б.Г. [14], Малюк В.И. [15], Минцберг Г. [5], Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. [34] и др.

Методическую основу исследований также составили авторские труды, посвященные управлению стратегическим развитием организационных систем [8, 16-18, 20, 25-30] и др.

Данное исследование является логическим продолжением ранее проведенных авторских исследований вопросов управления в организационных системах с использованием метода GAP-анализа [32].

### **Основные результаты исследований**

Необходимо отметить, что матрица BCG занимает значимое место среди известных моделей стратегического развития управляемых организационных систем (рис. 1), содержание которых получило отражение в авторских работах [7, 9, 10, 24, 29, 31] и др.



**Рис. 1.** Наиболее известные модели стратегического развития управляемых организационных систем

Созданная основателем Бостонской консалтинговой группы (BCG) Брюсом Хендерсоном для стратегического анализа и планирования одноименная модель BCG (именуемая также матрицей BCG - BCG matrix) [37], традиционно отражает возможности развития компании в системе координат «относительная доля рынка – темпы развития рынка» при бинарном делении последних (рис. 2).



**Рис. 2.** Модель матрицы BCG

Определение текущего положения компании в представленной системе координат (рис. 2) позволяет проанализировать, спрогнозировать и спланировать возможные варианты ее стратегического развития.

Характеристика сегментов матрицы BCG представлена в табл. 1.

## Характеристика сегментов матрицы BCG

№	Название сегмента	Дополнительные названия сегмента	Общая характеристика сегмента	Предлагаемая стратегия развития	Примечание
1	«Звёзды»	Сегмент «звезды» достаточно точно отражает положение компании на рынке, в силу чего дополнительные названия сегмента, как правило, не используются	Компания характеризуется высоким темпом роста объёмов продаж, обусловленным темпом роста отраслевого рынка и высокой долей рынка.	Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звёзды» приносят очень большой доход.	Для обеспечения высокого темпа роста компании необходимо осуществление существенных инвестиций, поскольку в противном случае реализуемый товар без должного инновационного обновления со временем будет генерировать относительно низкий чистый денежный поток.
2	«Дойные коровы»	«Денежные мешки», «Сливки»	Компания характеризуется высокой рыночной долей в относительно низкорентабельной отрасли с низким темпом роста рынка.	Стратегически «Дойным коровам» целесообразно направлять на развитие своих «Трудных детей», чтобы вырастить из них собственных «Звёзд».	Огромным преимуществом «Дойных коров» является тот факт, что рынки, на которых они работают, как правило, характеризуются долгосрочным гарантированным спросом на продукцию, а значит – гарантированным сбытом. При этом

№	Название сегмента	Дополнительные названия сегмента	Общая характеристика сегмента	Предлагаемая стратегия развития	Примечание
					такой бизнес не требует существенных дополнительных инвестиций, с одной стороны, и генерирует стабильный денежный доход, с другой стороны. То есть «Дойные коровы» могут выступать донорами других, более перспективных бизнесов. При этом руководство «Дойных коров» не должно «почивать на лаврах», полагаясь на то, что их бизнес будет вечным.
3	«Трудные дети»	«Дикие кошки», «Знаки вопроса», «Проблема», «Телята», «Тёмные лошади»	Главная сложность «Трудных детей» заключается в том, что на перспективном, быстро растущем рынке они имеют достаточно низкую долю и, соответственно, ограниченные возможности.	Основная стратегия «Трудных детей» - закрепиться на высокотехнологичном, быстрорастущем, перспективном рынке, увеличив там свою рыночную долю.	Если стратегия «Трудных детей» будет опираться на грамотный прогноз и будет реализована успешно, то «Трудные дети» перейдут в разряд «Звезд». Если прогноз

№	Название сегмента	Дополнительные названия сегмента	Общая характеристика сегмента	Предлагаемая стратегия развития	Примечание
					относительно длительной перспективы быстрого роста рынка не оправдается, но компания завоюет большую долю, то она перейдет в разряд «Дойных коров». В случае же неудачи реализации стратегии развития «Трудные дети» рискуют перейти в разряд «Собак».
4	«Собаки»	«Мёртвый груз», «Неудачники», «Хромые утки»	Главная сложность компаний — «Собаки» — это низкая привлекательность рынка, обуславливающая низкий темп его роста, в сочетании с малой долей рынка, приходящейся на компанию. Фактически руководству фирмы приходится радоваться каждому заказу, как голодной собаке,	Малая рыночная доля компаний-«собак» делает для них наиболее вероятной стратегию перехода на рынок с высоким темпом роста в категорию «Трудные дети»	Конечно, компании - «Собаки» также могут мечтать стать «Звездами», но для них это возможно только через траекторию «Трудные дети»

№	Название сегмента	Дополнительные названия сегмента	Общая характеристика сегмента	Предлагаемая стратегия развития	Примечание
			радующей каждой перепавшей ей косточке.		

Обычно применение модели матрицы BCG завершается аналитическим описанием вариантов стратегического развития компании на качественном уровне.

В данном исследовании предлагается модель количественной оценки вероятностного перехода компании из текущего состояния  $i$  в желаемое состояние  $j$ :  $P(i;j)$ .

Указанный переход стратегически может быть осуществлен как за один шаг, так и за несколько ( $n$ ) шагов:  $P^n(i;j)$ .

В качестве целевой функции при этом рассматривается вариант перехода, соответствующий максимуму вероятности перехода управляемой организационной системы из одного (текущего) состояния по модели матрицы BCG в другое за определенное количество шагов  $n$ :

$$P^n_{\Pi}(i;j)=\max P^n(i;j) \quad (1).$$

На основании полученных значений вероятностей  $P^n(i;j)$  определяется наличие и уровень рассогласования между желаемым и фактическим значением вероятности перехода.

Примеры описания вероятностей переходов управляемой организационной системы по модели матрицы BCG по качественным и количественным характеристикам приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Примеры описания вероятностей переходов управляемой организационной системы по модели матрицы BCG по качественным и количественным характеристикам**

№	Название сегмента	Номер состояния	Качественная характеристика вероятных переходов	Количественная характеристика вероятных переходов
1	«Собаки»	$i=1$	Наиболее вероятный и одновременно наиболее желаемый переход за один шаг из состояния «Собаки» в состояние «Трудные дети»	$P^n_{\Pi}(i;j)=\max P^{n-1}(1;2)$
2	«Трудные дети»	$i=2$	Наиболее вероятные и одновременно наиболее желаемые переходы за один шаг из состояния «Трудные дети» в то же состояние, а за несколько шагов – в состояние «Звезды»	$P^n_{\Pi}(i;j)=\max P^{n-1}(2;2)$ $P^n_{\Pi}(i;j)=\max P^{n>1}(2;3)$
3	«Звезды»	$i=3$	Наиболее вероятные и одновременно наиболее желаемые переходы за один или несколько шагов в то же состояние	$P^n_{\Pi}(i;j)=\max P^{n-1}(3;3)$ $P^n_{\Pi}(i;j)=\max P^{n>1}(3;3)$

№	Название сегмента	Номер состояния	Качественная характеристика вероятных переходов	Количественная характеристика вероятных переходов
4	«Дойные коровы»	$i=4$	Наиболее вероятные переходы за один шаг из состояния «Дойные коровы» в то же состояние, а за несколько шагов – в состояние «Звезды»	$P_{\Pi}^n(i;j)=\max P^{n=1}(4;4)$ $P_{\Pi}^n(i;j)=\max P^{n>1}(4;3)$

### Обсуждение результатов и выводы

Проведенные исследования в современных геополитэкономических условиях развития национального хозяйства показали, что они сопряжены с целым комплексом проблем, включая необходимость решения проблем: импортозамещения в условиях постоянного ужесточения экономических санкций Запада; обеспечения технологического суверенитета, определяющего уровень национальной безопасности; осуществления структурных сдвигов, реализующих отказ от экспортно-ориентированной сырьевой модели, в интересах обеспечения экономической безопасности страны и т.д.

В указанных условиях возникает объективная необходимость в поиске эффективных инструментов управления стратегическим развитием экономических систем национального хозяйства в связи с чем и было осуществлено решение задачи по развитию подхода к управлению в организационных системах на базе матрицы VCG с использованием возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями.

Показано, что матрица VCG занимает значимое место среди известных моделей стратегического развития управляемых организационных систем.

Традиционно модель VCG традиционно отражает возможности развития компании в системе координат «относительная доля рынка – темпы развития рынка» при бинарном делении последних, когда определение текущего положения компании в представленной системе координат позволяет проанализировать, спрогнозировать и спланировать возможные варианты ее стратегического развития. При этом обычно применение модели матрицы VCG завершается аналитическим описанием вариантов стратегического развития компании на качественном уровне.

В представленном исследовании предлагается модель количественной оценки вероятностного перехода компании из текущего состояния  $i$  в желаемое состояние  $j$ :  $P(i;j)$ . При этом отмечается, что рассматриваемый переход стратегически может быть осуществлен как за один шаг, так и за несколько ( $n$ ) шагов:  $P^n(i;j)$ .

В качестве целевой функции в предлагаемом описании модели рассматривается вариант перехода, соответствующий максимуму вероятности перехода управляемой организационной системы из одного (текущего) состояния по модели матрицы VCG в другое за определенное количество шагов  $n$ :  $P_{\Pi}^n(i;j)=\max P^n(i;j)$ .

Таким образом, в предложенном подходе предложено на основании полученных значений вероятностей  $P^n(i;j)$  определять наличие и уровень рассогласования между желаемым и фактическим значением вероятности перехода.

Приведены примеры описания вероятностей переходов управляемой организационной системы по модели матрицы VCG по качественным и количественным характеристикам, где показано, что:

- наиболее вероятный и одновременно наиболее желаемый переход за один шаг из состояния «Собаки» в состояние «Трудные дети»;

- наиболее вероятные и одновременно наиболее желаемые переходы за один шаг из состояния «Трудные дети» в то же состояние, а за несколько шагов – в состояние «Звезды»;

- наиболее вероятные и одновременно наиболее желаемые переходы за один или несколько шагов в то же состояние;

- наиболее вероятные переходы за один шаг из состояния «Дойные коровы» в то же состояние, а за несколько шагов – в состояние «Звезды».

### **Литература**

1. Tebekin A.V. ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF IMPORT SUBSTITUTION IN THE NATIONAL ECONOMY. // Journal of Regional and International Competitiveness. 2022. Т. 3. № 2. С. 56-64.
2. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
3. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
5. Генри, Минцберг Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри. - М.: Альпина Пабlishер, 2017. - 368 с.
6. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова – КноРус, 2019 – 282с.
7. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Итерационные методы формирования и реализации стратегий развития экономических систем. // Транспортное дело России. 2020. № 3. С. 41-48.
8. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. КАРТОГРАФИРОВАНИЕ КАК ИСХОДНЫЙ ФРЕЙМ К ДОРОЖНОЙ КАРТЕ ПОЗНАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ. // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8. № 3. С. 3-16.
9. Егорова А.А., Тебекин А.В., Петров В.С., Тебекин П.А. Методы формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития. // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 1 (69). С. 4-16.
10. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Методы формирования стратегий развития экономических систем, нацеленные на максимальную их адаптацию к вариативности внешней среды. // Транспортное дело России. 2019. № 6. С. 31-36.
11. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.
12. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.
13. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 176 с.
14. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.
15. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
16. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ КОГНИТИВНОЙ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ ГЕОПОЛИТЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.// Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 3. С. 23-38.

17. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ОЧЕРЕДНОЙ ВИТОК ЗАПАДНЫХ САНКЦИЙ КАК ШАНС ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 2. С. 35-59.
18. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ПРЕДПИСЫВАЮЩИЕ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ИСТОРИЧЕСКИЙ И СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ ПРИМЕНЕНИЯ. Москва, 2022.
19. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НИО.2 В РАМКАХ ШЕСТОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА. // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2022. Т. 1. № 2. С. 57-75.
20. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ КОМБИНАЦИЯХ ВЛИЯНИЯ ЦИКЛОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ. // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 5. С. 10-22.
21. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 21.02.2023 "Послание Президента Федеральному Собранию". [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_440178/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_440178/)
22. Проблемы обеспечения технологического суверенитета российской экономики. <https://www.instituteofeurope.ru/nauchnaya-zhizn/novosti/item/16022023-2>
23. Тебекин А.В. ГЕОПОЛИТЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ К НОВОМУ КАЧЕСТВУ ТЕХНОЛОГИЙ, ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 3 (55). С. 38-54.
24. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности. Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 4 (23). С. 60-69.
25. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМА ТЕНДЕНЦИОЗНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОЗИЦИЙ КОГНИТИВНОЙ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ФИЛОСОФСКИЙ АСПЕКТ Журнал философских исследований. 2022. Т. 8. № 2. С. 17-31.
26. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРОЦЕССОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА. // Теоретическая экономика. 2022. № 3 (87). С. 36-51.
27. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ НАРАСТАЮЩИХ УГРОЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 2 (58). С. 7-19.
28. Тебекин А.В. ПРОЦЕСС ПОЗНАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНСТРУИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ. // Eromen. Global. 2022. № 28. С. 81-102.
29. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
30. Тебекин А.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИИ: УРОКИ ПРОШЛОГО, РЕАЛИИ НАСТОЯЩЕГО, ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ БУДУЩЕГО. В сборнике: Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Материалы XXI Национальной научной конференции с международным участием. Отв. редактор В.И. Герасимов. Москва, 2022. С. 272-274.

31. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. // Учебник / Москва, 2016. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.).
32. Тебекин А.В. УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА GAP-АНАЛИЗА. // Журнал технических исследований. 2022. Т. 8. № 4. С. 10-22.
33. Теняков И.М., Хубиев К.А., Эпштейн Д.Б., Заздравных А.В. (2022). Альтернативы стагнации российской экономики: новый геополитэкономический контекст. Terra Economicus 20(2), 40–58.
34. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
35. Ужесточение антироссийских санкций грозит всей экономике, считает эксперт. <https://ria.ru/20221115/sanktsii-1831510773.html>
36. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 “О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года” <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/>
37. Хендерсон Брюс Д. Продуктовый портфель // BCG Review : дайджест. — Вып. 02. – с.7-8.