

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Статья подготовлена по материалам лекций, которые читаются по проблемам стратегического менеджмента и маркетинга предприятий на 3 и 4-м курсах факультетов управления и экономического ИЭУП РГГУ в рамках дисциплин «Стратегический менеджмент» и «Стратегическое планирование в маркетинге».

Анализ содержания дипломных проектов свидетельствует о недостаточной проработанности технологий и инструментов маркетинга для стратегического планирования на конкретных предприятиях. Основные идеи, изложенные в статье, могут послужить полезным методическим инструментарием в ходе подготовки преподавательского состава к лекциям и семинара по стратегическому планированию на предприятиях.

Безусловно, поднятая тема в теоретическом плане новой не является, но имеет практическую направленность и высокую актуальность. Как показывают практика и опросы (например, опрос по стандартной выборке (панели) промышленных предприятий, регулярно проводимый Институтом экономики переходного периода (руководитель лаборатории конъюнктурных опросов Сергей Цухло), руководители большинства средних и тем более малых предприятий, приступая к разработке планов стратегического развития, не в должной мере уделяют внимание вызовам и сигналам со стороны внешней среды.

Между тем исследователи бизнеса указывают на благодусиное отношение многих руководителей российских предприятий к использованию технологий маркетингового анализа и планирования. Это можно объяснить тем, что в одном случае технологии маркетингового планирования неизвестны менеджерам, ответственным за стратегии, с другой — отсутствуют подготовленные к этой деятельности специалисты, которые могли бы адаптировать перспективные планы предприятия к изменениям внешней экономической среды.

Цель настоящей лекции: показать преимущества и формы использования стратегического планирования на основе маркетинга.

В области управления нет, по-видимому, ни одной более сложной для осмысления и понимания проблемы, чем стратегическое планирование. Стратегическое планирование как стратегия управления предприятием начало активно разрабатываться компаниями в 1990-е гг.

Планирование как таковое было актуально всегда. Традиционное планирование используется на предприятии, когда для него нет угрозы со стороны внешней среды, а также когда предприятие занимает монопольное положение в отрасли.

Появление высокой конкуренции в конце 1980-начале 1990-х гг. поставило под сомнение прежнее представление о стратегическом планировании. Постепенно его стали заменять стратегическим маркетинговым управлением.

Стратегическое маркетинговое управление — это стратегическое планирование предприятия, которое отвечает на вызовы внешней среды в конкретной отрасли и в реальном времени. Оно характеризует адекватное поведение конкурентам и рынку потребителей. Предприятие должно предвидеть и реагировать на изменения рынка со-

ответственно готовиться к ним. Непредсказуемость влияния внешней среды предприятия постепенно осознают отечественные предприниматели.

Стратегическое и оперативное планирование (тактическое) различаются как цели и задачи, как ориентация и координация.

Высшая цель и сверхзадача стратегического планирования — миссия предприятия, которая определяет: чем и зачем этим занимается компания.

Стратегическое рыночное планирование предполагает следующие шаги:

- определение главных целей;
- разработка задач на основе анализа ситуации (поиск стратегического окна на основе проведения STEP-анализа (анализ внешней среды: социальная, технологическая, экономическая, политическая и культурная среда, в которой осуществляется деятельность предприятия), SWOT-анализа (определение сильных и слабых сторон деятельности предприятия, использование портфельной матрицы БКГ, матрицы McKinsey, матрицы конкурентной позиции продукции предприятия М. Портера);
- разработка плана (желаемые финансовые показатели и позитивная корпоративная культура, состязание за качество продукции и др.);
- разработка альтернативных сценариев плана;
- выбор одного из вариантов с учетом рыночных возможностей и настройки предприятия, всех его структур на реализацию стратегии¹.

Планирование по формальным правилам основано на иерархии планов. Это всегда планирование на уровне корпорации в целях согласованных действий всеми ее подразделениями. Стратегическое планирование предприятия осуществляется исключительно на корпоративном уровне, тогда как его выполнение делегируется всем линейным подразделениям.

Стратегическое маркетинговое планирование берет свое начало на корпоративном уровне, но этим не ограничивается, определяя товарные рынки, на которых предприятие планирует работать. После этого проводится ориентация руководства по инвестированию. В этом случае используются технологии стратегического и оперативного планирования: развитие рынка, захват или удержание, сохранение лидерство и прочие ориентиры товарно-рыночной стратегии и тактики предприятия.

Стратегическое маркетинговое планирование на предприятии осуществляется на трех основных (как правило, линейно-функциональных) уровнях управления: кор-

поративном, функциональном и оперативном — уровне компании, стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и отдельных товаров. Схематично маркетинговое планирование представлено в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика маркетингового планирования на уровне предприятия, СБЕ и отдельных товаров

	Уровень управления	Содержание плана	Стратегии	Распределение ресурсов	Временной горизонт
Предприятие	Высшее руководство	Структура бизнеса	Стратегии роста предприятия	Для СБЕ	3 -5 лет
СБЕ	Руководство СБЕ	Номенклатура продукции	Стратегия роста СБЕ	Для товаров	3 -5 лет
Отделение маркетинга товара	Менеджеры по товарам	Комплекс маркетинга товаров	Сегментация рынка и позиционирование товаров	Для комплекса «4Р» маркетинга	1 год

Стратегический план ставит основную задачу: максимально использовать возможности предприятия в постоянно изменяющейся среде. Он нацелен, с одной стороны, на установление и сохранение соответствия между целями и возможностями предприятия, а с другой — на изменяющиеся возможности (тенденции) рынка ².

Стратегии маркетинга — это анализ возможностей предприятия, выбор целей, разработка и формулировка планов, осуществление маркетинговых мероприятий и контроль за их реализацией ³.

Планирование осуществляется на 3 различных стратегических уровнях: корпоративном, инструментальном и функциональном.

Корпоративные стратегии маркетинга нацелены на портфельный анализ предприятия, его товарный потенциал и политику, стратегии роста, анализ конкурентных возможностей предприятия.

Функциональные стратегии маркетинга обращены на определение целевых рынков и политику позиционирования своих предложений, опираясь на широкий комплекс маркетинговых инструментов.

Инструментальные стратегии подразумевают разработку наилучших способов использования комплекса маркетинга: продуктовую и ценовую стратегию, стратегию распределения и продвижения.

Стратегический план маркетинга разрабатывается на уровне предприятия или подразделений, стратегических бизнес-единиц (СБЕ) или стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). Цель стратегического планирования — определение главных ориентиров для долговременного роста предприятия, создания основы для разработки номенклатуры его товаров и распределения ресурсов между подразделениями⁴.

Для анализа использования технологий стратегического маркетингового планирования кратко остановимся на основных направлениях, по которым необходимо собрать информацию, касающуюся прошлого и будущего предприятия.

При анализе влияния внешней среды (СТЕР-анализ) собирается следующая информация⁵:

- состояние социальной среды (влияние потребительских движений, социокультурные изменения: стиль жизни, повышение уровня образования, демографические изменения и т.п.). Для международных, глобальных рынков: изменения в составе населения, появление мигрантов, влияние языка и пр.;
- влияние экономической среды (тенденции ВВП, ставки кредита, уровень дохода, колебания курса валют, уровень инфляции, безработицы, налоговая политика). Для глобальных рынков: платежный баланс, контроль цен и зарплат;
- влияние технологической среды (затраты государства и отрасли на НИОКР, технологические инновации, лицензирование и прочие тенденции и изменения);
- влияние правовой среды (правительственные постановления и регулирование, законодательство по налогам и сборам, о защите торговых марок, изменения в использовании интернет-торговли и др., международная торговля, трудовое законодательство);
- состояние компании (динамика продаж, чистой прибыли и движения наличности, достигнутый уровень компетенции и квалификации, доля рынка, тенденции роста, инновации, использование производственных мощностей, тенденции издержек);
- влияние рынка (входные барьеры, угрозы, конкуренция, товары-субституты из других отраслей, власть покупателей, поставщиков, стадии развития, темпы

роста рынка, колебания спроса, изменения рыночной доли, поведение покупателей, критерии выбора марок, привычки, предпочтения, принятие решений о покупке, другие влияния);

- влияние конкурентов (численность прямых конкурентов, их доли рынка, стратегии, инновации и ресурсные возможности, лидерство в маркетинге, производстве и технологиях, относительные затраты, сведения о собственниках и др.)⁶.

Анализ и интерпретация полученных фактов может стать ключевым моментом для выбора стратегии.

Для полноты картины проводится SWOT-анализ, где изучаются риски и уязвимость планируемой стратегии, дается оценка факторам успеха и возможностям предприятия. При SWOT-анализе деятельности предприятия фокусируется внимание на слабых и сильных сторонах его деятельности⁷.

На практике SWOT-анализ часто составляется на каждый отдельный сегмент рынка и на каждого ведущего конкурента. Эта методика дает ответы на основные вопросы: 1) где находится организация в данный момент? 2) в каком направлении ей следует развиваться? SWOT-анализ фильтрует информацию, полученную в ходе внешнего и внутреннего аудита предприятия, и позволяет отобрать наиболее важные аспекты деятельности.

В реальности угроз всегда больше, чем возможностей. Использовать сильные возможности организации — значит своевременно оценить собственные преимущества и ресурсы, увидеть благоприятные тенденции на рынке. Любые попытки использовать открывающиеся возможности для предприятия требуют инвестиционных затрат, что всегда сопряжено с риском и может обернуться новой угрозой для бизнеса. Сильные и слабые стороны предприятия — это его ключевые факторы успеха. Они определяют отношение предприятия к конкурентам, которые оказывают наибольшее влияние на его продвижение. Сильные стороны предприятия должны основываться на фактах и быть количественно измеряемыми.

В стратегическом и тактическом планировании доля рынка остается главным показателем конкурентоспособности предприятия, его успешной деятельности по сравнению с конкурентами. Для того чтобы измерить основной показатель успешности стратегического планирования, используются стандартные финансовые показатели, а также маркетинговые переменные, от которых зависит финансовая результативность.

Например, в переменной PIMS (влияние рыночной стратегии на прибыльность предприятия) обнаруживаются две тенденции. Во-первых, доля рынка и рентабельность инвестиций (ROI) в среднем изменяются параллельно: чем меньше доля рынка, тем меньше значение ROI, и наоборот. Во-вторых, данные показатели демонстрируют прямую взаимосвязь между качеством продукции относительно конкурентов и их рыночных долей. Не вызывает сомнения, что более высокое качество продукции предполагает большую долю рынка и более низкую себестоимость. Отсюда высокая прибыль и рентабельность инвестиций.

Маркетинговая деятельность является дополнением к производственной деятельности, поскольку она поддерживает производство и не оказывает прямого влияния на собственно производство.

Обратимся к матрице И. Ансоффа. Модель определяет стратегии роста предприятия с учетом новизны рынка и новизны товара.

Таблица 2. Матрица Ансоффа

ТОВАР	РЫНОК	
	Старый (имеющийся)	Новый
Старый (имеющийся)	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый	Развитие товара	Диверсификация

В период роста рынка или его недостаточного насыщения наиболее эффективна стратегия проникновения на рынок, характеризующаяся стремлением предприятия расширить сбыт своих товаров на уже имеющихся рынках путем интенсификации товародвижения, наступательного продвижения товаров и установления максимально конкурентоспособных цен.

Развитие рынка обеспечивает рост сбыта уже имеющихся товаров. В этот период ситуация спроса на них может стать стратегией предприятия. Цель ее — стимулировать потребителей к приобретению имеющейся продукции. Данная стратегия наиболее эффективна в случае стремления предприятия расширить свой рынок, при возникновении новых сегментов рынка за счет изменения стиля жизни потребителей или демографических параметров.

Стратегия разработки товара предполагает создание новых товаров или их модификацию для уже существующих рынков. При этом акцент делается на улучшение качества и другие инновации по отношению к уже имеющимся товарам. Это может касаться упаковки, дизайна и прочих маркетинговых решений. Предприятие может столкнуться с зависимостью от одной ассортиментной группы товаров. Для выхода из нее может использоваться стратегия диверсификации, для которой характерно внедрение новых товаров, ориентированных на новые рынки.

Еще одна разновидность управления маркетингом на корпоративном уровне предприятия — классическая портфельная модель стратегии предприятия, т.е. матрица БКГ (Бостонской консультативной группы, табл.3).

Таблица 3. Матрица БКГ



Двумерная матрица БКГ используется преимущественно для оценки выбора стратегических зон развития предприятия (рост спроса / доля рынка), определения потребностей в инвестициях для отдельных хозяйственных направлений на рынках, продуктах (СБЕ). Каждый из представленных квадрантов требует отдельного подхода с точки зрения капиталовложений и выработки приемлемой маркетинговой стратегии.

Матрица БКГ определяет 4 основных направления деятельности предприятия:

- высококонкурентные товары на быстрорастущих рынках («звезда»);
- высококонкурентные товары на зрелых, насыщенных рынках, а также на рынках, подверженных застою, но обеспечивающих высокие объемы продаж («дойная корова»);
- товары, не отличающиеся высокой конкурентоспособностью, реализуемые на перспективных рынках, где перспективу их прибыльности трудно определить («знак вопроса»);
- товары со слабыми конкурентными свойствами на рынках, которые находятся в состоянии застоя, нерентабельны для предприятия («собака»).

Для определения поведения промышленного предприятия на рынке с помощью матрицы БКГ могут приниматься следующие стратегические варианты:

- рост и увеличение доли рынка («знак вопроса»);
- сохранение доли рынка («дойные коровы»);
- получение максимальной прибыли в сжатые сроки за счет сокращения доли рынка (слабые «коровы», лишенные будущего; неудачные «знаки вопроса» и «собаки»);
- ликвидация товара или отказ от него с целью использования высвободившихся средств на других направлениях деятельности предприятия («собаки» и «знаки вопроса», которые не обеспечены возможностью дальнейших инвестиций для улучшения их рыночной позиции)⁸.

Многие предприятия разрабатывают собственные подходы к анализу бизнес-портфеля, ориентируясь на конкретные рынки и сложившуюся ситуацию.

Портфельная модель McKinsey более полно учитывает влияние факторов внутренней и внешней среды предприятия по сравнению с простой портфельной моделью БКГ, хотя и является ее усовершенствованием⁹. Здесь наряду с двумерной матрицей

используется многомерная, где появляется средний уровень оценки привлекательности рынка для предприятия.

Матрица позволяет определить основные направления стратегии предприятия, в рамках которых реализуется маркетинговая политика:

- 1) наступательная стратегия — нацеленность на расширение доли рынка, инвестирование;
- 2) оборонительная стратегия — удержание рынка;
- 3) стратегия ухода с рынка, ликвидация.

Особенностью модели McKinsey является то, что в ней впервые стали рассматриваться комплексные факторы. Рынок описывается не только на основе темпов роста, но и с помощью агрегированного показателя «привлекательность рынка». Позиция СБЕ или стратегических зон хозяйствования (СЗХ) оценивается на основе комплексного показателя «конкурентный статус», а не просто по доле рынка.

Средний бизнес характеризуется средней привлекательностью рынка и средними конкурентными преимуществами. Такое положение определяет осторожную линию поведения: инвестировать выборочно и только в прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Преимущества матрицы McKinsey:

- гибкость, так как СБЕ характеризуются различными факторами конкурентного успеха;
- большее число стратегически важных переменных;
- в матрицу введены промежуточные значения (средние значения);
- по матрице можно выбрать направление движения ресурсов¹⁰.

Недостатки матрицы McKinsey:

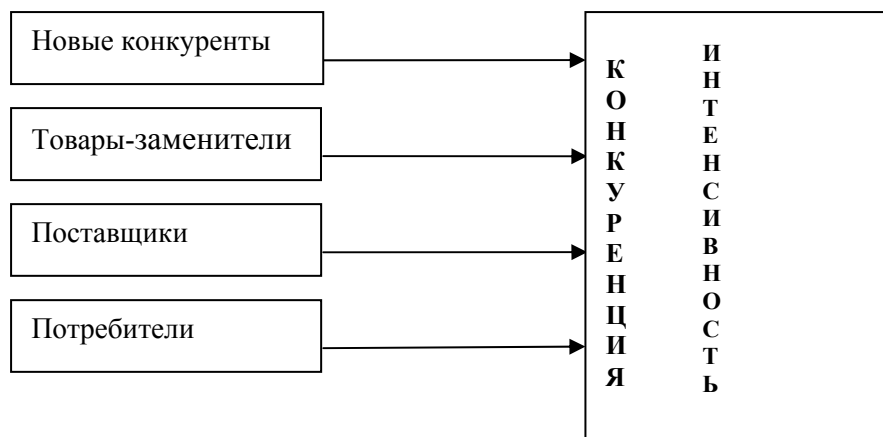
- предлагается ряд стратегических решений, но не определяется, какие из них следует предпочесть;
- менеджер должен дополнить анализ субъективными оценками, основанными на собственном опыте;
- определенная статика отображения рыночного положения СБЕ.

Таблица 4. Матрица McKinsey

		Эффективность бизнеса			
		Сильная	Средняя	Слабая	
Конкурентные позиции	Высокая 5.00	Защищенная позиция. Максимальные инвестиции в развитие. Концентрация усилий на поддержание эффективности	Инвестиции в расширение производства. Стремление к лидерству. Избирательные инвестиции по критерию эффективности. Укрепление уязвимых мест	Избирательное расширение производства. Специализация на избирательных направлениях. Поиск путей преодоления слабостей. Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста	
	Средняя 3.67	Избирательное расширение производства. Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты. Создание предпосылок успешной конкуренции. Увеличение доходности за счет повышения производительности	Избирательность/Управление, нацеленное на доходы. Защита существующей программы. Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска	<i>Ограниченное расширение или уборка «урожая».</i> <i>Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций</i>	
	Низкая 2.23	Защита и переориентация. Управление текущими доходами. Концентрация на привлекательных сегментах рынка. Поддержка эффективности производства	<i>Управление, ориентированное на доходы.</i> <i>Защита позиций в наиболее доходных сегментах.</i> <i>Совершенствование производства.</i> <i>Сокращение инвестиций</i>	<i>Ликвидация.</i> <i>Выбор момента для продаж СБЕ по максимальной стоимости.</i> <i>Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций</i>	
	1.00	5,00	3.67	2.23	1.00
		а) Вложения/рост	б) Избирательность/доходы	в) Уборка «урожая» / Ликвидация	

Маркетинговое управление предприятием на корпоративном уровне предполагает понимание его конкурентных возможностей и угроз со стороны конкурентов и сил, которые могут нарушить его планы. Эту работу выполняют также специалисты по маркетингу. Для этого они используют выверенный временем способ, анализ конкурентных сил по М. Портеру (табл. 5):

Таблица 5. Анализ конкурентных сил Портера



1-я конкурентная сила. Новые конкуренты

Для предотвращения их появления на рынке предполагаются барьерные мероприятия:

- а) удержание издержек на довольно низком уровне, недоступном новым конкурентам за счет масштабов и опыта предприятий, уже обосновавшихся на рынке;
- б) дифференциация товаров и услуг, осуществляемая за счет опоры на торговые марки в силу их уникальности, получившие широкое признание потребителей¹¹;
- в) протекционистская политика государства в отношении предприятий, работающих на данном рынке, и барьерная — в отношении предприятий-новичков. Пример протекционистской политики государства — поддержка размещения производств в моногородах.

2-я конкурентная сила. Товары-заменители

Как показывает практика, значительно обострить конкуренцию на рынке может появление товаров-заменителей, удовлетворяющих те же потребности покупателей, но иным образом. Для противодействия появлению на рынке товаров-субститутов в практике сбыта рекомендуются следующие мероприятия:

- а) переключать внимание покупателя с качества товара на снижение цены путем ценовой конкуренции;
- б) осуществлять агрессивные рекламные атаки и стимулировать сбыт в отношении потребителей;
- в) разрабатывать и производить новые продукты с улучшенными потребительскими свойствами;
- г) улучшать допродажное и послепродажное обслуживание.

3-я конкурентная сила. Конкуренция на рынке и ее интенсивность

Интенсивность конкуренции может проявиться на рынках, отличающихся:

- а) большим числом конкурентов;
- б) однородностью выпускаемых товаров; наличием барьеров на пути снижения издержек за счет высоких постоянных затрат;
- в) наличием усложненных условий ухода с рынка, связанных с большими финансовыми затратами и кадровыми проблемами;
- г) насыщенностью рынка.

4-я конкурентная сила. Сила воздействия поставщиков

Опыт показывает, что конкуренция возможна со стороны не только аналогичных предприятий, но и контрагентов. Это обуславливается их возможностью повышать цены на поставляемые материалы и комплектующие, занижать их качество.

Сила воздействия поставщиков определяется следующими факторами:

- наличие крупных предприятий-поставщиков;
- отсутствие заменителей поставляемой продукции;
- предприятие-заказчик является неглавным направлением в деятельности поставщика;
- поставляемые товары имеют для той или иной цели предприятия решающее значение;
- поставщик имеет возможность присоединиться к предприятию-покупателю путем вертикальной интеграции.

5-я сила конкуренции. Сила воздействия покупателя

Распределяется по следующим направлениям:

- давление на цены в сторону их снижения;
- требования по улучшению качественных характеристик товара;
- возможность сталкивать конкурентов, действующих на одном рынке, друг с другом путем изменения предпочтений.

Функциональные стратегии маркетинга выявляют целевые рынки и стратегию позиционирования своих предложений, опираясь на комплекс маркетинговых инструментов. Речь идет о сегментировании и позиционировании продуктов предприятия на рынке, а также о планировании эффективного использования комплекса маркетинг-микс, известного как «4P»: product (товар); price (цена); place (место); promotion (продвижение).

Использование руководителями концепции и технологий стратегического маркетингового планирования продиктовано объективными обстоятельствами влияния внешней среды на доходы и прибыль предприятия.

Из экономической теории известно, что выживание предприятия связано с наличием и развитием трех основных ресурсов — финансовых средств, рабочей силы и сырья.

Основными источниками денежных средств выступают акционеры (собственники предприятия), кредитные учреждения и потребители. За денежные средства деятельности предприятия в конкурентной среде ответственны наряду с финансистами и акционерами маркетологи, которые на основе сбора и анализа информации о влиянии внешней среды на будущее развитие предприятия¹² предлагают рекомендации.

Среди российских крупных предприятий производство, как функциональная область, уже не имеет прямых контактов с внешней средой. Все чаще эти функции выполняют внутри предприятия специалисты по закупкам, а вне предприятия — специалисты по продажам или маркетингу.

Таким образом, переход к использованию стратегического маркетингового планирования носит объективный характер.

Примечания

¹ Шив Ч.Д. Курс МВА по маркетингу. М.: Альпина Паблшер, 2003.

Shiv Ch.D. Kurs MBA po marketingu. M.: Al'pina Pablisher, 2003.

² Колер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2002.

Koler F., Armstrong G. i dr. Osnovy marketinga. M.: Vil'jams, 2002.

³ Шевченко Д. Реклама, маркетинг, PR. М.: Момент, 2012. С. 218.

Shevchenko D. Reklama, marketing, PR. M.: Moment, 2012. S. 218.

⁴ Там же, С. 219. Ibid. S. 219.

⁵ STEP-анализ — это методика анализа ключевых элементов макросреды компании. Проводится преимущественно на корпоративном уровне и рассматривает 4 направления влияния внешней среды на предприятие: социальное (social), технологическое (technology), экономическое (economy) и политическое (politics). См.: Шевченко Д.А. Реклама, маркетинг, PR. С. 13. STEP-analiz — jeto metodika analiza kljuchevyh jelementov makrosredy kompanii. On provoditsja preimuwestvenno na korporativnom urovne i rassmatrivaet 4 napravleniya vlijaniya vneshej sredy na predprijatje: social'noe (social), tehnologicheskoe (technology), jekonomicheskoe (economy) i politicheskoe (politics). Sm.: *Shevchenko D.A. Reklama, marketing, PR. S. 13.*

⁶ O'Shaughnessy J. Competitive Marketing. A Strategic. UK: Cengage Learning, 2002.

⁷ SWOT-анализ — метод определения сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторон позиции компании, а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) со стороны внешней среды. На практике часто составляется для отдельного рынка и для каждого ведущего конкурента. Дает ответы на основные вопросы: 1) где находится организация в данный момент и 2) в каком направлении она должна развиваться в дальнейшем. См.: Шевченко Д.А. Указ. соч. С.14. SWOT-analiz — metod opredelenija sil'nyh (strengths) i slabyh (weaknesses) storon pozicii kompanii, a takzhe vozmozhnostej (opportunities) i ugroz (threats) dlja nee so storony vneshej sredy. Na praktike chasto sostavljaetsja dlja otdel'nogo rynka i dlja kazhdogo veduwego konkurenta.

Jetot analiz daet otvety na osnovnye voprosa: 1) gde nahoditsja organizacija v dannyj moment i 2) v kakom napravlenii ona dolzhna razvivat'sja v dal'nejšem. Sm.: *Shevchenko D.A.* Ukaz. soch. S. 14.

⁸ *Кунявский М.Е., Кублин И.М., Распоров К.О.* Управление маркетингом промышленного предприятия. М.: Междунар. отношения, 2004. С. 72.

Кунявский М.Е., Кублин И.М., Распоров К.О. Управление маркетингом промышленного предприятия. М.: Междунар. Отношения, 2004. С. 72.

⁹ Матрица GE/McKinsey разработана в начале 1970-х гг. в результате совместной работы корпорации General Electric и консалтинговой фирмы McKinsey & Co. по реорганизации бизнеса General Electric. Представляет собой усовершенствованную матрицу BCG, в отличие от которой позволяет позиционировать организацию на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции компании.

Matritca GE/McKinsey razrabotana v nachale 1970 g. v rezul'tate sovmestnoj raboty korporacii General Electric i konsaltingovoj firmy McKinsey & Co. po reorganizacii biznesa General Electric i predstavljajet soboj usovershenstvovannuju matritcu BCG, v otlichie ot kotoroi pozvoljaet pozicionirovat' organizaciju na rynke odnositel'no ego privlekatel'nosti i konkurentnyh preimuwestv produkcii kompanii.

¹⁰ *Чуб Б.А.* Стратегический менеджмент организации // Сайт «ITeam. Консалтинговая компания». http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_452/ *Chub B.A.* Strategicheskij menedzhment organizacii // Sajt «ITeam. Konsaltingovaja kompanija».

¹¹ По мнению одного из акционеров предприятия «ГАММА» А.А. Ермакова о последствиях вступления России в ВТО и прихода на наш рынок конкурирующих западных предприятий, не стоит преувеличивать опасность быстрого захвата западными компаниями всего рынка, так как эффективной системы распространения у них в России нет. Для того чтобы ее выстроить, потребуется много сил, ресурсов и времени.

V razgovore o posledstvijah vstuplenija Rossii v VTO, prihoda na nash rynok konkurirujuwih zapadnyh predprijatij, odin ih akcionerov izvestnogo proizvodstvennogo predprijatija OAO «ГАММА» А.А. Ermakov zametil, chto ne stoit preuvelichivat' opasnost' bystrogo zahvata zapadnymi kompanijami vsego rynka, tak kak jeffektivnoj sistemy rasprostranenija u nih v Rossii net. Dlja togo, chto by ee vystroit', potrebuetsja mnogo sil, resurov i vremeni.

¹² *Андерсон П.* Маркетинг, стратегическое планирование и теория фирмы // Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2001.

Anderson P. Marketing, strategicheskoe planirovanie i teorija firmy // Klassika marketinga. SPb.: Piter, 2001.