

УДК 339.9

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТНК

Попова Д. В.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация

E-mail: vanyushkin2@yandex.ru

В статье рассматриваются основные положения стратегического анализа, модели стратегии компании. Рассмотрены матрицы Юданова, Ансоффа, BCG, входящие в них виды стратегий, выделены их основные отличительные характеристики. На основе статистических данных проведено исследование направлений практического применения данных матриц.

Ключевые слова: транснациональная компания, стратегический анализ, матричный анализ, стратегия.

ВВЕДЕНИЕ

Компания должна оценить свои рыночные перспективы и возможности, а также слабые стороны и угрозы. Для этого актуально использование матричного анализа. В стратегическом планировании используется целый ряд матриц той или другой направленности. Матрицы, направленные на анализ рынка и отрасли, разрабатывали как отечественные, так и иностранные ученые. А. Ю. Юданов разработал матрицу, основанную на типах конкурентных стратегий. Математик и экономист И. Ансофф разработал механизм стратегического менеджмента для установления стратегии позиционирования товара на рынке. М. Портер предложил матрицу, основанную на анализе стратегических перспектив развития бизнеса. Также разработан ряд других матриц, например [1]. Однако в научных работах на данную тему недостаточное внимание уделено анализу направлений практического применения указанных матричных инструментов.

Целью данного исследования является анализ применения транснациональными компаниями стратегий в рамках матричных инструментов планирования деятельности в отраслевом разрезе для соотнесения видов стратегий и отраслей деятельности ТНК.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Рассмотрим наиболее известные матрицы, которые используют компании для планирования своей деятельности.

А. Ю. Юданов предлагает в зависимости от целей компании четыре типа стратегий: виоленты, коммутанты, пациенты, эксплеренты (табл. 1).

Таблица 1.

Матрица А. Ю. Юданова [2]

Тип стратегии	Коммутанты (мыши)	Пациенты (лисы)	Виоленты (львы, слоны, бегемоты)	Эксплеренты (ласточки)
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компании	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Устойчивость компании	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Фактор силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

1. Виолентное. Виоленты – это компании-лидеры, которые характеризуются монопольным положением с массовым производством, сформированной прогрессивной инфраструктурой и внушительной научно-технической базой.
2. Пациентное. Пациенты – это узконаправленные части системы. К данной стратегии принадлежат компании, которые занимают узкие ниши и специализируются на производстве новой или усовершенствованной продукции с уникальными свойствами. Они могут выбирать разбойничью стратегию.
3. Эксплерентное. Эксплеренты – это вид организаций, которые выживают за счет регулярного перетекания из одной среды в другую. Небольшие инновационные компании, целью которых является выпуск радикальных новшеств.
4. Коммутантное. Это особое состояние эксплерентов, которые адаптируются в условиях местного рынка, проникая в небольшие ниши, которые не заняты пациентами и виолентами. Их благоприятная стратегия – это инновационная имитация или предложение новых видов услуг на базе новой продукции [2].

На практике транснациональные компании применяют всего две стратегии данной матрицы: виоленты (львы, слоны, бегемоты), пациенты (лисы). Это можно объяснить тем, что ТНК являются крупными компаниями, которые занимают значительную часть рынка той или иной отрасли экономики.

Рассмотрим матрицу А. Ю. Юданова на конкретном примере, распределив ведущие ТНК по отраслям.

Мировой автомобильный рынок. В соответствии с данными Международной организации производителей автомобилей (ОИСА) по итогам 2015 года было продано более 66 миллионов единиц новых легковых автомобилей в мире, что по сравнению с 2014 годом больше на 1,3 %. В 2015 году продано приблизительно 90 миллионов автомобилей с учетом легкого коммерческого транспорта, что по сравнению с итогами 2014 года больше на 2 % [3].

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТНК

Лидером по мировым продажам автомобилей является Китай, который контролирует 25 % мировых продаж. На втором месте уверенно держатся США.

Российская Федерация занимает 11 место по продажам автомобилей, и в 2015 году наблюдается значительное падение на 35,7 %.

Среди марок автомобилей лидерами являются: Toyota – 8,4 млн авто (+0,5 %), Volkswagen – 6,4 млн (-2,7 %) и Ford – 6,1 млн (+4,2 %) (табл. 2).

Самыми популярными моделями 2015 года стали: Toyota Corolla – 1,3 млн авто (+9,5 %), Volkswagen Golf – 1,0 млн (+9,3 %) и Ford F-Series – 0,9 млн (+2,3 %)

Таблица 2.

Крупнейшие автомобильные компании в мире, 2014–2015 гг., млн ед., % [3]

Компания	2015	2014	Доля рынка 2015
Toyota Motor	8,397	8,358	9,5
Volkswagen Group	6,426	6,604	7,2
Ford Motor	6,077	5,832	6,8
General Motors	7,442	7,612	8,5
BMW Group	1,950	1,798	2,2
Honda Motor	4,472	4,264	5,0
Nissan Motor	4,757	4,740	5,4
Hyundai Motor	4,850	4,762	5,5
Renault	2,096	2,066	2,4
KIA Motor	3,139	3,112	3,5

Исходя из данных таблицы 2, можно сделать следующие выводы. В 2015 году лидерами по продажам автомобилей являются: Toyota Motor, Volkswagen Group, Ford Motor, General Motors. Доля рынка данной отрасли, исходя из ведущих автомобильных компаний, находится на уровне 56 %.

Срок обновления модельного ряда данной отрасли является достаточно длительным процессом и составляет около 5–6 лет.

Следовательно, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что ТНК, которые занимаются производством автомобилей, в большинстве случаев являются виолентами, об этом свидетельствует большая доля рынка и длительный процесс обновления ассортимента.

Мировой рынок электроники. По итогам 2015 года мировые продажи персональных компьютеров, консолей, ТВ, планшетов, серверов и другой бытовой техники составляет 1423 млрд долл. США, это на 2 % меньше по сравнению с 2014 годом. Ранее спады фиксировались в 2001, 2002 и 2009 годах [4].

Рассмотрим конкретнее мировой рынок смартфонов. По итогам 2012 года объем поставок мобильных телефонов составлял 700 млн единиц, то есть 41,2 % от общего объема поставок смартфонов, однако к 2017 году объем поставок будет составлять 1,37 млрд единиц, то есть практически 70 % от всего объема поставок мобильных телефонов. Лидером среди производителей смартфонов в 2015 году является компания Samsung, однако отгрузки у корпорации впервые в истории

сократились на 1,8 % до 320 млн единиц. Доля Samsung упала с 28 % до 25 % (табл. 3) [5].

Таблица 3.

Лидеры-производители смартфонов по доле рынка, 2014–2015 гг., % [5]

Компания	Доля рынка	
	2014	2015
Samsung	27,8	24,8
Apple	16,4	17,5
Lenovo Group	7,9	5,4
LG	5,4	5,3
Sony	3,9	3,5
TCL	3,3	4,0
ZTE	3,1	3,1
Другие	32,2	41,7

На фоне упадка конкурента Apple смогла приблизиться к нему, заполучив в 2015 году 17,5-процентную рыночную долю. Это соответствует 227 млн выпущенных iPhone, что на 17,7 % больше, чем годом ранее [5].

В 2015 году поставки ПК снизились до 300 млн штук, что составило 276,2 млн единиц, это на 10,4 % меньше, чем в 2014 году. Ключевым фактором сокращения рынка стало отсутствие экономической устойчивости в мире, ослабевание мировых валют по отношению к американскому доллару [6].

Рассмотрим топ-5 производителей персональных компьютеров в мире (табл. 4)

Таблица 4.

Топ-5 крупнейших производителей ПК, 2014–2015, тыс. ед., % [6]

Компания	Поставки		Доля рынка	
	2015	2014	2015	2014
Lenovo	57182	59306	20,7	19,2
HP	53534	56969	19,4	18,4
Dell	39049	41509	14,1	13,5
Apple	20794	19575	7,5	6,3
Asus	4801	4600	7,0	6,3
Прочие	107063	85977	31,1	34,7

Исходя из данных таблицы 4, видим, что в 2015 году лидирующие позиции занимает компания Lenovo. Тем не менее поставки компании снижаются, но данная тенденция не повлияла на долю рынка, которая наоборот возросла, так как снижение по рынку в целом было более существенным. Второе и третье место занимают американские корпорации – HP и Dell соответственно. Apple и Asus поделили между собой четвертое место, хотя стоит заметить, что ранее компании Asus не было и в первой пятерке.

Общемировые поставки планшетных компьютеров по итогам 2015 года составили 206,8 млн единиц, что меньше по сравнению с 230,1 млн годом ранее. При

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТНК

этом сектор гибридных устройств (с подключаемыми клавиатурами) растет двузначными темпами с конца 2014 года, а в 2015 его объем составил рекордные 8,1 млн штук. Глобальный планшетный рынок упал на 21,1 %, что является самым большим спадом за всю его историю [7]. Лидером мирового планшетного рынка является компания Apple, однако поставки iPad сократились почти на 22 %, а рыночная доля компании – до 24 % с 27,6 % в 2014 году (табл. 5).

Таблица 5.

Крупнейшие в мире производители планшетов, 2014–2015 гг., млн ед., % [7]

Компания	Поставки		Доля рынка	
	2015	2014	2015	2014
Apple	49,6	63,4	24,0	27,6
Samsung	33,4	39,8	16,2	17,3
Lenovo	11,2	11,2	5,4	4,9
ASUS	7,1	11,8	3,4	5,1
Прочие	105,6	103,9	51,0	45,1

Исходя из данных таблицы 5, можно наблюдать спад компании Samsung на 18,1 %. Срок обновления модельного ряда данной отрасли малый. Компании-производители электроники обновляют ассортимент практически каждый год, то есть в основном специализируются на выпуске модернизированной продукции.

Следовательно, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что ТНК, профиль которых электроника, в большинстве случаев являются виолентами, о чем свидетельствует большая доля рынка и малый срок обновления ассортимента.

Рассмотрим мировой рынок фармацевтики. В 2015 году, по оценкам международной аналитической компании «IMS Health Consulting», объем мирового фармацевтического рынка достиг 1,089 млрд долларов США, что на 7 % больше, чем в 2014 году [8].

Рассмотрим компании-лидеры в области фармацевтики на 2015 год (табл. 6).

Таблица 6.

Топ-5 мировых фармацевтических компаний по объему продаж и доле рынка, 2015 г., млрд долл. США, % [17]

Компания	Объем продаж	Доля рынка
Roche	50,0	4,59
Novartis	49,4	4,54
Pfizer	48,9	4,49
Sanofi	40,5	3,72
Merck	39,0	3,59
Прочие	860,7	79,07

Из данных таблицы видно, что компания Roche Holding является ведущим игроком на рынке глобальных фармацевтических препаратов, биотехнологий и биопромышленности, доля компании составляет 4,59 % от общего оборота рынка.

Novartis с долей в 4,54 % занимает второе место и Pfizer занимает третье место с долей в 4,49 %.

Срок обновления ассортимента данной отрасли высокий. Фармацевтические компании не так часто обновляют ассортимент продукции. Они участвуют в проведении плановых поисковых и прикладных НИР.

Следовательно, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что фармацевтические ТНК в большинстве случаев являются виолентами.

Рассмотрим мировой рынок энергетического машиностроения. По итогам 2015 года мировой рынок энергетического машиностроения достигает 320 млрд долларов США, из них 61 % – оборудование для тепловой энергетики, 27 % – оборудование для нефтегазохимии и 13 % – оборудование для атомной энергетики. Господствующие позиции среди производителей энергетического оборудования в мире занимают четыре крупнейшие машиностроительные группы, на долю которых приходятся практически все заказы, размещаемые в мире на крупные системы для производства электроэнергии. Крупнейшие игроки – General Electric, Siemens и Alstom – контролируют больше половины мирового рынка, при этом наибольшую долю на рынке занимает американская корпорация General Electric (GE), покрывающая всю производственную линейку продукции энергетического машиностроения и осуществляющая контроль над 29 % мирового рынка. Немецкий транснациональный концерн Siemens владеет долей в 19,2 % и Alstom – 16,3 % (рис. 1) [9].

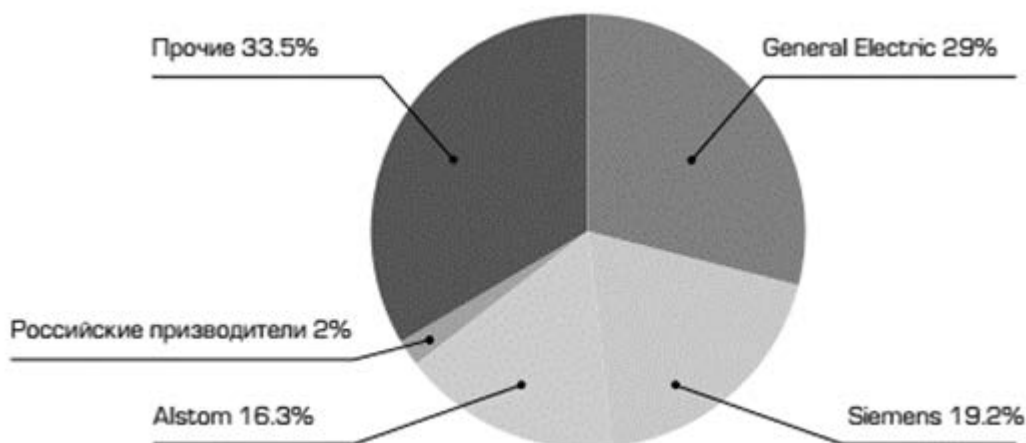


Рис. 1. Структура мирового рынка по производителям, 2015 г. [9].

В отрасли сложилась тенденция к консолидации активов: среди крупных энергомашиностроительных корпораций проходят процессы слияний и поглощений. Крупнейшими игроками – General Electric, Siemens и Alstom – контролируется больше половины мирового рынка. В результате мировой рынок разделен между несколькими компаниями, инвестирующими в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и способными поставлять всю линейку продукции. Следовательно, исходя из всего

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТНК

вышесказанного, ТНК в области энергетического машиностроения являются компаниями-виолентами.

Компании-пациенты специализируются на узком участке рынка, нацелившись на тех потребителей, которым не подходит массовая продукция. Примером фирм-пациентов являются: американская фирма «Омарк», которая является мировым лидером по производству режущих цепей для электропил; авиастроительное предприятие «ОКБ Сухого», которое динамично продвигает на мировой рынок спортивные вертолеты и самолеты; российская компания «Терн», которая разрабатывает сложные лазерно-электронные оптические системы, позволяющие видеть сквозь непроницаемый туман или снегопад, и другие.

Матрица Ансоффа (портфельная матрица «товар/рынок» или матрица «продукт/рынок») – инструмент стратегического планирования, способствующий выбору одной из стандартных стратегий, которая сможет подойти при определенных рыночных условиях (см. рис. 2) [9].

	Товар	
	Старый	Новый
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 2. Матрица Ансоффа [10].

1. Стратегия проникновения на рынок (англ. «Market penetration»; набор «старый товар/старый рынок») – одна из самых распространенных и элементарных стратегий. В данном случае имеется в виду, что компания уже функционирует на существующем рынке с каким-либо имеющимся товаром (выпуск которого хорошо отлажен) [10].

Например, система Trade-in – система снижения стоимости на новый автомобиль с учетом сдачи старого авто. То есть, приобретая автомобиль в компании, которая предоставляет услугу «trade-in», стоимость старого авто зачитывается в счет стоимости нового.

В 2015 году дилеры Toyota и Lexus получили и подвергли обработке 7336 интернет-заявок Trade-in, что на 122 % превосходит показатели первого квартала прошлого года. Дилеры Toyota в январе–марте 2015 года приняли по программе trade-in и с использованием комиссионных схем 4818 автомобилей с пробегом, что на 17 % больше, чем в первом квартале 2014 года. В рамках специального кредитного предложения (Toyota) 10 % автомобилей Toyota в России были реализованы в кредит через «Тойота Банк» по итогам первого квартала 2015 года [11].

Компания Apple предлагает своим клиентам программу обновления iPhone. С данной программой можно распределить расходы в течение 24 месяцев с возможностью получить новый iPhone после 12 платежей.

2. Стратегия развития рынка или стратегия расширения (англ. «Market development»; набор «старый товар/новый рынок») – данная стратегия соответствует компаниям, которые непосредственно осведомлены в сфере маркетинга, то есть имеют опыт и возможности для реализации эффективных рекламных кампаний, работы с клиентами, построения и поиска каналов сбыта в новых географических регионах [10].

В данном случае изучим рост сбыта ТНК в новых географических регионах.

Рассмотрим рост продаж автомобильных компаний в Российской Федерации в процентах от продаж по миру в 2015 году (табл. 7) [13].

По данным Ассоциации европейского бизнеса АЕВ, в 2015 году в России продано 1,6 миллиона новых легковых и легких коммерческих автомобилей, что на 35,7 % меньше, чем в 2014 году.

Таблица 7.

Продажи автомобильных компаний в РФ, 2015 г., ед., % [13]

Компания	Продажи в мире	Продажи в РФ	Доля рынка
Toyota Motor	8397000	95785	1,14
Volkswagen Group	6426000	134435	2,09
Ford Motor	6077000	30508	0,50
General Motors	9801000	59585	0,61
BMW Group	1950000	24253	1,24
Honda Motor	4472000	4772	0,11
Nissan Motor	2096000	4555	0,22
Hyundai Motor	4850000	133530	2,75
Renault	2096000	98143	4,68
KIA Motor	3139000	134160	4,27

Из данных таблицы 7 видим, что лидерами по продажам в Российской Федерации являются такие компании, как Renault – 4,68 %, KIA Motor – 4,27 %, Hyundai Motor – 2,75 %, Volkswagen Group – 2,09 %.

Рассмотрим объемы продаж на рынке электроники в Российской Федерации.

По итогам 2016 года российский рынок электроники и бытовой техники увеличился на 14,2 % по сравнению с 2015 годом до 286 млрд рублей. По сравнению с 2015 годом практически все сегменты рынка улучшили свои результаты, не считая сектора фототехники, оборот которого на 17,9 % ниже прошлогоднего.

Телекоммуникационная техника, крупная и малая бытовая техника, а также сектор офисной техники показали значительный рост, тогда как секторы аудио-видео- и компьютерной техники выросли лишь на 3,8 % и 3,6 % соответственно [14].

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТНК

Объём фармацевтического рынка России в 2015 году достиг 1259 млрд рублей, что на 9,3 % выше, чем в 2014 году [15].

Таблица 8.

Фармацевтические компании по объёму продаж рынка России, 2015 г., млн руб., % [15]

Компания	Объём продаж	Доля рынка, %
Roche Holding	-	-
Novartis	25866	4,6
Pfizer	12086	2,1
Sanofi	28033	5,0
Teva	16890	3,0

Фармацевтический рынок Российской Федерации по продажам в процентах от продаж по миру выглядит следующим образом: компания Novartis – 0,83 %; Pfizer – 0,39 %; Sanofi – 0,96 %; Teva – 1,36 %.

3. Стратегия развития товара, стратегия развития продукта или товарная экспансия (англ. «Product development»; набор «новый товар/старый рынок») – данная стратегия более всего соответствует компаниям, которые связаны со сферой технологий и техники [10].

Данная стратегия наиболее подходит к компаниям, связанным со сферой бытовой и компьютерной техники, автомобильной промышленности.

Цель стратегии заключается в предложении уже существующему рынку (имеющимся клиентам) обновленного товара, с новыми более привлекательными и современными характеристиками:

- модернизация существующих продуктов путем придания им новых свойств и функций или повышения их качества (например, компания Toyota Motor приступила к реализации специальной сервисной кампании по установке дополнительных удерживающих кронштейнов на газогенераторы боковых шторок безопасности автомобилей Toyota Prius и Lexus CT 200h) [10, 11];
- расширение товарного ассортимента (компания Apple выпустила iPhone 7, iPhone 7+, Macbook Air, Macbook Pro; компания Toyota – флагманские внедорожники Land Cruiser 200 новой специальной серии Executive Black и Executive White) [10, 11, 12];
- разработка и выпуск принципиально нового товара (Toyota Mirai, первый в мире серийный автомобиль на водородных топливных элементах) [10, 11].

4. Стратегия диверсификации (англ. «Diversification»; набор «новый товар/новый рынок») – одна из самых сложных и рискованных, но и, вероятно, самая продуктивная и эффективная [10].

Рассмотрим основные виды диверсификации.

Горизонтальная диверсификация являет собой освоение и производство принципиально нового продукта, однако на том же уровне научно-технического процесса. Примером горизонтальной интеграции можно считать покупку немецкой фирмой Volkswagen 70 % пакета акций немецкого завода Skoda. Это позволило

основательно зафиксироваться на быстрорастущем восточноевропейском рынке реализации автомобилей. Немецкий транснациональный концерн Siemens первоначально считался производителем телеграфного оборудования, а уже после горизонтальной диверсификации приступает к выпуску бытовых электротоваров, электроосветительного оборудования, бытовых генераторов, электровозов и т. д.

Вертикальный подход содействует переходу компании на разработку продукции с последующей либо предыдущей отрасли научно-технологического процесса.

Наиболее ярким примером диверсификации на нынешнем рынке является деятельность американской компании VirginGroup. Точное число отраслевых направлений, в которых действует фирма, достаточно велико.

Изначально VirginGroup начала работать в области звукозаписи, создав магазин по реализации кассет, музыкальных пластинок и дисков. На данный момент известны следующие направления деятельности данной компании: банковское дело, кинопроизводство, авиаперевозки.

Конгломератная диверсификация имеет смысл, если компания, которая занимается электронной промышленностью, осваивает военное производство. Технологическая база при этом одна, а продукция разная. Большое количество крупных компаний с мировыми именами применяют конгломератную стратегию развития. McDonalds, Mark&Spenser, Ford, Nivea – только некоторые из них.

Выбрать одну стратегию по матрице и остановиться на ней невозможно. Необходимо регулярно исследовать и отслеживать рыночные изменения, корректируя согласно им стратегию развития компании.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке [16].



Рис. 3. Матрица Бостонской консультативной группы [16].

Рассмотрим применение данной матрицы на конкретных примерах компаний Apple и Samsung (табл. 9, 10).

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТНК

Таблица 9.

Объем продаж и рост рынка компании Apple, 2014–2015 г., млн ед., % [5, 6, 7, 12]

Продукт	Объем продаж		Рост рынка, %	Относительная доля рынка
	2014	2015		
iPhone	169,2	231,2	20,2	0,7
iMac	5,7	5,0	-14	0,4
iPad	63,4	49,6	-21,8	1,5
iWatch	3,9	1,1	-71,6	1,8

Из данных таблицы 9 можно сделать следующие выводы. Продукция iPhone находится в категории «Звезда», что означает сильную потребительскую активность платежеспособного населения. Планшеты и часы попадают в категорию «Дойная корова», что означает более низкие темпы роста и высокую долю на рынке. Компьютеры в категории «Собаки» с низкой долей на рынке и низким темпом роста. В целом матрица BCG указывает на то, что у компании Apple есть сильный портфель продукции.

Таблица 10.

Объем продаж и рост рынка компании Samsung, 2014–2015 г., млн ед., % [5, 6, 7]

Продукт	Объем продаж		Рост рынка, %	Относительная доля рынка
	2014	2015		
Смартфон	318,2	324,8	2,1	1,4
Планшет	38,8	33,4	-16,1	0,7
Монитор	4,31	3,73	-15,5	0,8

Из данных таблицы 10 видно, что линия смартфонов компании Samsung занимает ячейку, отведенную для «Дойных коров»: доля рынка и объемы продаж достаточно высокие, но темпы роста рынка замедляются, так как близится пик. Линейку планшетов и мониторов компании целесообразно отнести в категорию «Собаки», так как темп роста рынка небольшой и относительная доля рынка не превышает показатель в 1.

ВЫВОДЫ

Подводя итог, можно сделать следующие выводы. Выбор той или иной матрицы и стратегии зависит от целей и задач компании, которые она перед собой поставит. Однако, проанализировав матрицы, которые в своей деятельности применяют ТНК, можно сказать, что на практике применяются всего две стратегии матрицы Юданова: виоленты (львы, слоны, бегемоты), пациенты (лисы). Это можно объяснить тем, что ТНК являются крупными компаниями, которые занимают значительную часть рынка той или иной отрасли экономики. В большинстве случаев компаниями-виолентами являются ТНК, занятые в автомобильной отрасли, в отрасли электроники, фармацевтики, энергетического машиностроения. Что

касается матрицы Ансоффа, то наиболее распространенной стратегией для ТНК является стратегия развития рынка или стратегия расширения, стратегия развития товара, однако следует постоянно анализировать и отслеживать рыночные изменения, корректируя в соответствии с ними стратегию развития компании.

Список литературы

1. Ванюшкин А. С. Применение элементов теории игр к выработке стратегий ТНК // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2015. Т.4. № 1 (67). С.51–60.
2. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Электронный ресурс]. URL: <https://vavtcaseclub.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0199/199145.paaxkzaj5h.pdf>
3. Статистика и рейтинги продаж автомобилей в мире в 2015 году [Электронный ресурс]. URL: http://serega.icnet.ru/CarSaleAuto_2015_World.html
4. Мировой рынок электроники сократится на 2 % [Электронный ресурс]. URL: http://ko.com.ua/mirovoj_rynok_elektroniki_sokratitsya_na_2_113500
5. Смартфоны (мировой рынок) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>
6. Компьютеры (мировой рынок) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>
7. Статистика продаж планшетов в 2015 году [Электронный ресурс]. URL: <http://gadgets-news.ru/statistika-prodazh-planshetov-v-2015-godu/#more-21253>
8. Мировой фармацевтический рынок в 2015 году [Электронный ресурс]. URL: <http://aipm.kz/index.php/ru/novosti-i-sobytiya/348-mirovoj-farmatsevticheskij-rynok-v-2015-godu-vozobnovlenie-brakosochetaniya-slonov>
9. Сергеева Е. Г., Ташенов А. С. Энергетическое машиностроение в государствах Единого экономического пространства. Алматы, 2015. С. 46.
10. Галяутдинов Р. Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии [Электронный ресурс]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa>
11. Официальный сайт Toyota [Электронный ресурс]. URL: <https://www.toyota.ru/>
12. Официальный сайт Apple [Электронный ресурс]. URL: <http://www.apple.com/>
13. Статистика продаж автомобилей в России в 2015 году [Электронный ресурс]. URL: http://serega.icnet.ru/CarSaleAuto_2015_Russia.html
14. Продажи электроники в России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cnews.ru/>
15. Объем фармацевтического рынка России в 2015 году [Электронный ресурс]. URL: <http://gmpnews.ru/2016/05/obyom-farmaceuticheskogo-rynka-rossii-v-2015-godu-dostig-1-259-mlrd-rublej/>
16. Галяутдинов Р. Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать [Электронный ресурс]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>
17. The World's Biggest Public Companies [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/global2000/>

Статья поступила в редакцию 10.10.2016