

В ходе дальнейших исследований предполагается:

- разработать варианты системы менеджмента предприятий (цепей поставок) при управлении возвратами для различных концепций их развития;
- определить перспективы использования процессного подхода к управлению возвратами в цепях поставок;
- обосновать содержание организационных структур управления возвратами в цепях поставок;
- предложить методику оценки эффективности управления возвратами в цепях поставок.

#### **Библиографический список**

1. Тяпухин, А.П. Логистика: учебник для бакалавров / А.П. Тяпухин. – М.: Юрайт, 2012. – 568 с.
2. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: Азбуковник, 1998. – 944 с.
3. Тяпухин, А.П. Дистрибуция: понятие, структура и место в коммерческой деятельности предприятия / А.П. Тяпухин, А.А. Клецко // Экономика. Управление. Право. – 2013. - № 10 (46), С. 18-21.
4. Менеджмент качества. Диаграмма Исикавы. Режим доступа: [http://www.kpms.ru/Implement/Qms\\_Ishikawa\\_Chart.htm](http://www.kpms.ru/Implement/Qms_Ishikawa_Chart.htm).
5. Тяпухин, А.П. Производственный менеджмент: учебное пособие / А.П. Тяпухин. – СПб.: ГИОРД, 2008. – 384 с.
6. Тяпухин, А.П. Логистический менеджмент в цепях поставок: монография / А.П. Тяпухин. – Deutschland, Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 465 с.
7. Аникин, Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: учебник /Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин.- М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2005. – 432 с.

УДК 005.2 «313»

***Н.Г. Шаламова,  
Э.В. Колосова***

#### **РАЗВИТИЕ МАТРИЦЫ АНСОФФА «ТОВАР-РЫНОК» И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ ГЕНЕРАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

*Аннотация: В статье рассматриваются стадии развития бизнеса и отмечается важная роль технологии для развития организации в современных условиях. Рассматривается известная матрица И.Ансоффа «Товар-рынок» и ее модификации, обосновывается необходимость развития существующих методов генерации стратегических альтернатив. Предлагается модифицированная матрица «товар-рынок-технология», в которой представлены существующие и новые рынки, подразделяемые на целевые, связанные и несвязанные с существующими рынками; существующие и новые (модифицированные, инновационные) товары и услуги; существующие технологии и новые технологии, связанные и несвязанные с существующими. Использование данной матрицы позволяет расширить множество генерируемых альтернатив и конкретизировать рекомендуемые стратегии роста, предложить стратегию «голубого океана» как альтернативу традиционным стратегиям роста, основой которой могут быть модифицированный или инновационный товар, новая технология, новый рынок и их различные комбинации. Для генерации стратегических альтернатив применительно к конкретной организации предлагается использовать модифицирован-*

ную матрицу Ансоффа «товар-рынок-технология» в комплексе с квантово-экономическим анализом. Идентификация и анализ уровней эволюционного развития представленных в матрице товаров, рынков и технологий с помощью технологии квантово-экономического анализа позволяет задать направление поиска потенциально-перспективных ячеек матрицы - стратегий «голубого океана».

**Ключевые слова:** существующий товар, модифицированный товар, инновационный товар, существующий рынок, новый рынок, существующая технология, новая технология, модифицированная матрица «товар-рынок-технология», стратегические альтернативы, стратегия «голубого океана».

Nataliya Shalamova  
Ella Kolosova

## DEVELOPMENT OF ANSOFF'S "PRODUCT-MARKET" MATRIX AND ITS USE FOR STRATEGIC ALTERNATIVES GENERATION

**Abstract:** The article discusses the stages of business development and the important role of technology for development of the organization in the modern world. The article also dwells on the well-known I. Ansoff's "product-market" matrix and its modifications, the necessity of development of existing methods for strategic alternatives generation. A modified "product-market-technology" matrix is suggested. It presents the existing and new markets, which are subdivided into targeted, related and unrelated to existing markets; existing and new (modified, innovative) products and services; existing technology and new technology related and unrelated to existing ones. Using this matrix allows to extend the set of generated alternatives and specify the recommended growth strategy, suggest a "blue ocean" strategy as an alternative to the traditional growth strategies, the basis of which can be modified or innovative products, new technology, new markets, and their various combinations. Generation of strategic alternatives with reference to a particular organization is encouraged to use the modified Ansoff's "product-market-technology" matrix in conjunction with quantum-economic analysis. Identification and analysis of evolutionary development levels presented in the products, markets and technologies matrix using quantum-economic analysis allows you to specify the search direction of potentially prospective matrix cells - "blue ocean" strategies.

**Keywords:** existing product, modified product, innovative product, existing market, new market, existing technology, new technology, a modified "product-market-technology" matrix, strategic alternatives, "blue ocean" strategy.

Любая организация существует в тесном единстве с внешним окружением, называемым внешней средой, которая признается большинством современных теорий управления главным фактором, влияющим на деятельность организации [4].

Исторически можно выделить несколько стадий в развитии бизнеса. Первоначально бизнес был ориентирован на продукт, ставилась задача сделать продукт лучше, качественнее, повысить его производительность или улучшить другие параметры. Затем американский исследователь Т. Левитт в середине прошлого века вводит понятие «маркетинговой близорукости» и говорит о том, что бизнес необходимо ориентировать на потребности рынка. И. Ансофф обосновывает необходимость ориентации бизнеса на продукт и рынок одновременно, что обеспечивает получение синергического эффекта. Матрица Ансоффа «товар-рынок», которая была впервые представлена в 1957 году в Harvard Business Review, и на сегодняшний момент остается одним из самых распространенных управленческих инструментов. И. Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял четыре возможных стратегии роста бизнеса:

стратегия проникновения на рынок; стратегия развития рынка; стратегия развития товара; стратегия диверсификации [2].

В модели роста, предложенной Дж. Дэем [5], учитывается некоторое промежуточное состояние рынка или товара между их существующим и новым положением. Таким образом, появляются новые возможности роста организации путем производства нового товара, родственного с существующим, или освоения новых рынков, родственных с существующими.

В последнее время технологические преимущества стали одним из ключевых факторов успеха организации, поскольку технология сегодня рассматривается в качестве главного элемента конкурентной борьбы. Однако в течение многих лет технология стояла в стороне от традиционного представления стратегии, несмотря на тот факт, что она стремительно становилась одним из конкурентных преимуществ в большинстве отраслей. Большинство организаций не объединяли соответствующим образом функцию научных исследований и опытных разработок со стратегическим планированием и не считали необходимым включать технологию в стратегию. Такая «стратегическая близорукость» привела ряд организаций к краху.

В своей более поздней работе «Новая корпоративная стратегия» И. Ансофф [1] предлагает использовать не два измерения, а три:

- а) рыночная потребность;
- б) технология товара;
- в) география рынка, определяющая регионы или страны, в которых организация намеревается вести свой бизнес.

Однако возможности использования этой трехмерной модели для генерации стратегических альтернатив И. Ансофф не исследовал.

В условиях развивающихся рынков, подталкиваемых стремительными и радикальными изменениями, сокращения жизненного цикла продукции менеджеры современных организаций должны принимать решения о том, на каких технологиях следует основывать будущую стратегию, а также когда следует разворачивать новую технологию удовлетворения потребностей потребителей.

В настоящее время внешняя среда, характеризующаяся повышенной нестабильностью, высокой степенью сложности, нарастанием динамичности и неопределенности, усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, вынуждает организации адаптироваться к новым условиям с учетом ограниченного времени, как можно точнее идентифицировать направления развития с целью поддержания конкурентоспособности и устойчивого функционирования во времени.

Современная экономика, которую характеризует конкуренция в плавающих границах отраслей, при меняющихся потребителях и конкурентах, росте непредсказуемости, получила название «экономика быстрого реагирования» [3]. В связи с этим, залогом успешного функционирования организации является широкий и разнообразный набор первоначально сгенерированных стратегических альтернатив развития, отвечающих требованиям современной внешней среды. Это обуславливает необходимость развития и расширения существующих методов генерации стратегических альтернатив.

В данной статье для генерации стратегических альтернатив предлагается вариант модифицированной матрицы Ансоффа «товар-рынок-технология» (рисунок):

- существующие рынки (целевые; связанные по сырью, технологиям, пространству, ситуациям; несвязанные);
  - новые рынки (та же классификация);
  - существующие товары и услуги;
  - новые (модифицированные, инновационные) товары и услуги;
- существующие; новые, связанные с существующими; новые, несвязанные с существующими технологии производства, продажи, использования, обслуживания и утилизации товара.

Рассмотрим каждую из координат представленной на рисунке 1 модифицированной матрицы Ансоффа «товар-рынок-технология», а также уровни эволюционного развития товара, рынка и технологии, с учетом которых организация сможет идентифицировать возможности выхода за пределы существующего спроса.

		Существующий товар			Новый товар						
					Модифицированный			Инновационный			
Существующий рынок	целевой										
	связанный										
	несвязанный										
Новый рынок	целевой										
	связанный										
	несвязанный										
		Существующая технология	Новая технология, связанная	Новая технология, несвязанная	Существующая технология	Новая технология, связанная	Новая технология, несвязанная	Существующая технология	Новая технология, связанная	Новая технология	

Рис. Модифицированная матрица Ансоффа «товар–рынок–технология»

Товар/ услуга — все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления, включая физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи [3].

Существующий товар – товар, который существует в ассортиментном портфеле организации и имеет историю продаж.

Новый товар - товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле организации. Новый товар не имеет истории продаж.

Новый товар – товар, право на производство которого обычно приобретается у других организаций, уже некоторое время изготавливающих данный продукт, либо товар, не имеющих аналогов, который чаще всего разрабатывается организацией самостоятельно.

Модифицированный товар - новые модели товара, которые содержат дополнительные функциональные возможности или изменения в форме, дизайне, цвете, упаковке и т.д. Модификация может иметь форму вариации, когда происходит изменение свойств производимого товара, и дифференциации, если прежний товар выпускается наряду с новыми разновидностями.

Инновационный товар - товар, возможная область применения которого, а также функциональные характеристики, свойства, конструктивные компоненты, использованные в процессе производства материалы существенно отличают его от ранее выпускавшихся продуктов.

Согласно концепции жизненного цикла товара выделяют четыре этапа развития товара: внедрение, рост, зрелость и спад. Для определения уровня эволюционного развития товара рекомендуется использовать такие характеристики, как: основная цель организации, количество конкурентов, объем продаж, величина прибыли, тип потребителей, широта ассортимента, ценовая политика, содержание мер по продвижению продукта, уровень развития каналов сбыта. Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей того или иного вида товаров (услуг). Филипп Котлер выделяет следующие элементы рынка: потребность, люди и ситуации [7].

Существующий рынок – рынок, на котором организация уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию. Существующий целевой рынок – это текущая целевая аудитория организации, группа людей, которая покупает у нее товар на сегодняшний момент и к кому адресованы все рекламные сообщения.

Новый рынок – рынок, на котором у организации нет опыта работы, на данный рынок она желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса. Новый рынок или новые потребители – та группа людей, которая сейчас не покупает товар организации по каким-либо причинам: существующий товар не привлекателен; аудитория не знает о существовании данного товара; организация не рассматривала данный сегмент как возможных потребителей своего товара и т.п.

Согласно теории квантово-экономического анализа [9] рынки делятся на пять групп, соответствующих пяти последовательным этапам развития. На каждом этапе рынки характеризуются одними и теми же целями; этапами развития организаций, торгующих на данном рынке; этапами технического развития товаров, продаваемых на данном рынке; психологией покупателей. Критерием классификации выступает распределение потребителей между данным рынком и другими рынками.

Можно выделить пять стадий развития рынка:

1. Рождение – появление предпосылок для создания рынка.
2. Развитие – начало роста рынка.
3. Рост – быстрый, почти экспоненциальный рост рынка.
4. Зрелость – рост, переходящий в застой.
5. Спад отождествляется с отрицательным ростом.

В современном технологическом менеджменте широко распространены следующие трактовки понятия «технология».

Технология – это:

- процесс применения техник, направленных на достижение конкретной цели, и результат этой деятельности;
- совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие. Технологии охватывают машины, механизмы, инструменты, навыки и знания;
- способ организации взаимодействия элементов деятельности, которая приводит к последовательному (пошаговому) изменению состояния, свойств, формы, размеров, качества и других характеристик предмета труда;
- последовательность выполняемых работниками трудовых операций.

Жизненный цикл технологии состоит из пяти этапов:

1) рождение (новая технология) — любая новая технология, которая имеет высокий потенциал. Новые технологии возникают, прежде всего, на основе новых знаний, полученных в результате фундаментальных исследований;

2) развитие (прогрессирующая технология) — технология, которая зарекомендовала себя, но еще достаточно новая, имеет небольшое распространение на рынке, находится на ранней фазе своего жизненного цикла. В стратегическом плане именно такие технологии имеют ключевое значение для обеспечения конкурентоспособности организации. Однако важно отметить, что технологии, которые в одних отраслях являются прогрессирующими, в других отраслях уже могут использоваться в качестве ключевых;

3) рост (ключевая технология) — признанная технология, является стандартом, повышается спрос на эту технологию. Ключевые технологии широко применяются при производстве товаров, причем их применение все возрастает. Эти технологии обычно защищены патентами, т.е. на них действуют исключительные права. Очень часто данные технологии обладают значительным потенциалом усовершенствований;

4) зрелость (базовая технология) — по – прежнему полезная технология, но уже существует более новая технология, поэтому спрос начинает падать. Это традиционные технологии, известные всем, ими владеют все конкурирующие организации в отрасли. Для изготовления большинства товаров в отраслях они, безусловно, необходимы. Однако, используя в производстве исключительно базовые технологии, можно предложить потребителю лишь

известные товарные решения. Базовые технологии не являются носителями конкурентных преимуществ. Они находятся в конце своего жизненного цикла, поэтому нецелесообразно затрачивать значительные средства на научные исследования по усовершенствованию данных технологий;

5) спад (вытесняемая технология) — технология устаревает и заменяется более совершенной, очень малый спрос, или полный отказ от этой технологии в пользу новой. Это бывшие базовые технологии, которые заменяются полностью или оттесняются в маловажную периферийную область рынка ключевыми технологиями.

В отличие от четырехклеточной матрицы И.Ансоффа модифицированная матрица содержит 54 элемента, что позволяет расширить и конкретизировать рекомендуемые стратегии роста. Так, включение в матрицу измерения «технология» и рассмотрение существующих и новых технологий позволяет детализировать стратегию диверсификации, указав ее разновидности:

- концентрическая для сочетаний «товар новый – технология существующая – рынок новый»;
- горизонтальная для сочетаний «товар новый – технология новая – рынок существующий»;
- конгломератная для сочетаний «товар новый – технология новая – рынок новый».

Рассмотрение рынков, связанных и несвязанных с целевым, существующих и модифицированных товаров дает возможность предложить в качестве рекомендуемых стратегии интегрированного роста.

Но главное достоинство модифицированной матрицы Ансоффа «товар-рынок-технология», на наш взгляд, заключается в том, что отвечая на фундаментальный вопрос: «Какие товары, произведенные по какой технологии, на какой рынок нужно поставлять?», данная матрица предлагает возможности выхода за пределы существующего спроса, что является одним из ключевых компонентов, необходимых для достижения инновации ценности. Использование матрицы позволяет расширить множество генерируемых стратегических альтернатив: предложить стратегию «голубого океана» как альтернативу традиционной стратегии роста, основой которой могут быть модифицированный или инновационный товар, новая технология, новый рынок и их различные комбинации.

Для генерации стратегических альтернатив применительно к конкретной организации предлагается использовать модифицированную матрицу Ансоффа «товар-рынок-технология» в комплексе с квантово-экономическим анализом [6,8]. Сначала необходимо обозначить на каких рынках, с какими товарами и технологиями организация работает в текущий момент времени, то есть определить существующие комбинации «товар-рынок-технология». Следующей задачей является идентификация уровней эволюционного развития обозначенных в матрице товаров, рынков и технологий, которая решается с использованием технологии квантово-экономического анализа. Это позволяет задать направление поиска потенциально-перспективных ячеек матрицы - идей для создания «голубого океана».

#### **Библиографический список**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М., 1989. – 358 с.
3. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
4. Долгов А.И. Теория организации: [электронный ресурс] учебное пособие /А.И. Долгов. – 3-е изд., стереотип. – М.: ФЛИНТА: МПСИ, 2011. – 224 с.
5. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Пер. с англ. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
6. Зеленцова Л.С., Порваткин А.Б. Интеграционный подход к разработке стратегии развития организации (на примере железнодорожного комплекса) / Л.С. Зеленцова, А.Б. Порваткин. – М.: Издательство «Перо», 2012. – 179 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. — 656 с.

8. Шаламова Н.Г., Шевырёв А.В., Федотова М.А. Нелинейный стратегический менеджмент как ключевой инструмент управления в сильно неравновесных социально-экономических средах, <http://www.ewrikasmc.ru>
9. Шнейдер А., Кацман Я., Топчишвили Г. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. – М.: АСТ, 2002. – 240 с.

УДК 378

*В.В. Яснев*

### ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

*Аннотация:* многие менеджеры, пытаясь оптимизировать налогооблагаемую базу, забывают об остальных особенностях трансфертных цен. В статье рассмотрены особенности регулирования цен между взаимозависимыми лицами. На основе анализа федерального закона и понятий других авторов, предложено собственное понятие трансфертной цены. В статье отмечено, что одной из наиболее перспективных возможностей повышения конкурентоспособности предприятия является управление трансфертным ценообразованием. Рассмотрено понятие консолидированной группы налогоплательщиков и определены особенности такого вида объединений. В статье рассмотрены типы и формы налоговой консолидации в разных странах Европы. Выделены плюсы налоговой консолидации для государственного бюджета и интегрированных корпоративных структур в условиях федеративного государства (то есть применительно к Российской Федерации). Также в статье отмечена важность диалога между интегрированными корпоративными структурами и государством в сфере налогообложения, учитывая особенности трансфертного ценообразования.

*Ключевые слова:* корпоративная структура, трансфертное ценообразование, взаимозависимые лица.

*Vasily Yasenev*

### FEATURES OF TRANSFER PRICING IN CORPORATE STRUCTURES

*Abstract:* many managers try to optimize the tax base, forget about the other features of transfer pricing. The article describes the features of the regulation of prices between interdependent persons. Based on the analysis of the federal law and concepts of other authors proposed own concept transfer price. In the article noted that one of the most promising opportunities to enhance the company's competitiveness is to manage transfer pricing. Analyzed the concept of a consolidated group of taxpayers and identified features of this kind of association. The article describes the types and forms of fiscal consolidation across Europe. Highlighted pluses of tax consolidation for the state budget and integrated corporate structures in a federal state (i.e. in relation to the Russian Federation). In the article also noted the importance of dialogue between the integrated corporate structures and the state in the field of taxation, given the characteristics of transfer pricing.

*Keywords:* corporate structure, transfer pricing, interdependent persons.

Основываясь на федеральном законе № 227-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием принципов определения цен для