

Стратегическое позиционирование предприятий металлургической промышленности в регионе¹

© 2017 г. А.А. Урасова, А.А. Нечаев *

Рассматриваются вопросы стратегического развития отдельных отраслей промышленности в регионе. В частности, анализируются современные условия развития металлургической отрасли в Пермском крае в современных условиях. Пермский край является традиционно промышленным регионом, а металлургическое производство – одной из ведущих отраслей. В связи с тем, что законодательно перечень возможных методов стратегического анализа не закреплён, каждый регион имеет право самостоятельно выбирать метод и методику анализа и планирования стратегии развития исходя из принципов целесообразности, рациональности, наличия необходимых ресурсов (финансовых, человеческих и пр.). На этом основании, методологической основой данного исследования послужили методы стратегического анализа (метод McKinsey/GE), что позволило раскрыть, с одной стороны, влияние внешних факторов на деятельность отдельных хозяйственных единиц и отрасль в целом (экономический кризис, экономические санкции), с другой стороны – региональные особенности отрасли и отдельных предприятий. Проведенный анализ привел авторов к выводу относительно перспектив стратегического развития металлургической отрасли в регионе в целом и в разрезе предприятий. Предложенная в работе методика может служить основой для разработки стратегических планов развития отрасли в регионе, а также стать основой для выстраивания межотраслевых и межрегиональных связей, верной инвестиционной политики. В свою очередь, правильные инвестиции обеспечат поддержание существующих показателей и увеличение объемов производства; снижение зависимости от иностранных компаний; снижение себестоимости продукции и повышение ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: металлургическая отрасль, экономический кризис, региональная промышленная система, стратегия развития, экономика отрасли

Введение

Стратегическое развитие промышленности в современных условиях основывается на принципах, отраженных в различных концепциях и программах развития, разработанных Правительством Российской Федерации. В свою очередь, программы и прогнозы развития отраслей промышленности являются одним из инструментов промышленной политики России. Помимо данных документов развития различных отраслей, необходимо принятие ряда нормативно-правовых актов, способных обеспечить реализацию общей стратегии. В их число могут войти

прогнозы развития, целевые программы, отраслевые программы, национальные проекты и др.

Актуальным является вопрос о возможных стратегических приоритетах и перспективах развития металлургической промышленности региона, а также необходимости применения оптимальной стратегии управления, которая будет адекватно реагировать на изменения в отрасли и будет направлена на достижение положительных результатов.

К вопросам стратегического развития региона и металлургической отрасли обращался целый ряд ученых [1–11]. Однако остается нерешенным ряд важных вопросов стратегического управления промышленными предприятиями, на которых проводятся длительные процессы модернизации производства в условиях ограниченных финансовых возможностей. Программы их развития и инвестиционные проекты нуждаются в оценке эффективности. Необходимо составление оптимального сценария развития как отдельных предприятий, так и отрасли в целом.

В регионах, где промышленность является катализатором экономического роста, принятие управленческих решений, определение направлений развития территории, а также формулирование и согласование целей невозможно без стратегического управления субъектами хозяйствующей деятельности.

¹ Статья выполнена в рамках гранта РГНФ № 17-12-59009 «Особенности развития регионального промышленного комплекса в условиях современного экономического кризиса».

* Урасова А.А. — канд. экон. наук, доц. каф. государственного и муниципального управления, annaalexandrowna@mail.ru, Нечаев А.А. — бакалавр по направлению «Государственное и муниципальное управление», sashanechaev1994@gmail.com Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614990, Пермь, ул. Букирева, д. 15.

В условиях динамично меняющейся внешней среды регион должен обладать определенными преимуществами, уметь создавать факторы превосходства над конкурентами. В свою очередь, для достижения конкурентных преимуществ субъекту необходимо применять стратегию развития. В этой связи необходимо подчеркнуть, что стратегический анализ является процессом, заключающимся в выявлении тенденций, характера и динамики внешней среды, оценке состояния отрасли и предприятия, выявлении ее сильных и слабых сторон, проблем и возможностей, состава и степени влияния рисков [12]. Другими словами, стратегический анализ – это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение отрасли и предприятия в перспективе.

Таким образом, стратегическое планирование деятельности позволяет регионам устойчиво развиваться в сложной, многофакторной, постоянно изменяющейся современной среде. Для этого необходимо эффективное использование методов стратегического анализа, выбор которого зависит от многочисленных внешних и внутренних факторов, влияющих на развития отрасли в конкретном регионе.

Методы

На сегодняшний день во всех субъектах Российской Федерации имеются основные документы стратегического характера. Но только в части регионов разработаны отраслевые стратегические документы. Как правило, субъекты применяют такие методы стратегического анализа, как PEST-анализ и SWOT-анализ.

В этом смысле методологическое единство регионов в какой-то степени должно присутствовать и задаваться посредством применения перечисленных ранее методов и подходов к разработке документов стратегического характера. Вследствие обеспечения методологической общности создается типовый макет развития регионов и промышленных комплексов, исключая проявление инициативы в разработке уникальных, конкурентных стратегий. Таким образом, российские регионы производят довольно подробный анализ социально-экономического положения территории, при этом не акцентируют внимание на сильных и слабых сторонах и конкурентных преимуществах. Более того, в некоторых регионах стратегии не подвергались корректировкам с момента их разработки [13–19]. Необходимо подчеркнуть, что российские регионы используют различные методы стратегического анализа при разработке документов социально-экономического развития территорий, государственных и региональных

программ, а также иных нормативно-правовых актов, в зависимости от особенностей развития конкретной территории (в частности, SWOT-анализ, метод построения матрицы Бостонской консалтинговой группы и др.).

В рамках данной работы хотелось бы обратиться к такому методу стратегического анализа для региона, как матрица McKinsey/GE [20], которая позволяет определить способы распределения ограниченных ресурсов между предприятиями отрасли с использованием критериев привлекательности отрасли в целом и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы. Другими словами, она позволяет принимать более дифференцированные стратегические решения по эффективному использованию потенциала предприятия в зависимости от различных уровней привлекательности рынка.

Апробация методики

Исходя из этого, представляется целесообразным произвести апробацию методики McKinsey/GE применительно к развитию металлургической отрасли Пермского края (рис. 1).

Матрица позволяет наглядно определить позиционирование всех предприятий с учетом привлекательности и конкурентоспособности.

Согласно рис. 1, для построения матрицы необходимо пройти несколько этапов, которые предусматривают выполнение общеизвестных стандартных процедур.

В соответствии с данными этапами, целесообразно рассмотреть развитие металлургической промышленности в Пермском крае.

Для построения матрицы McKinsey/GE ключевые факторы разделены на две группы: факторы

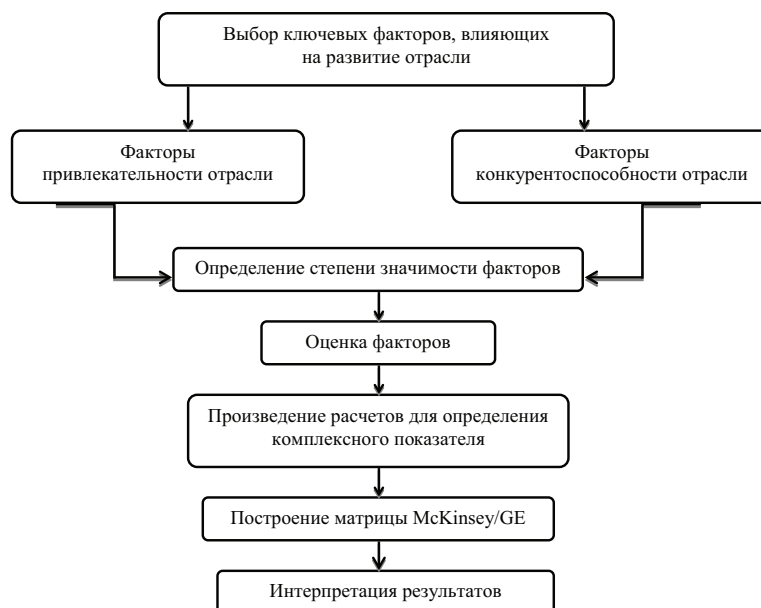


Рис. 1. Блок-схема алгоритма построения матрицы McKinsey/GE
[Block diagram of the algorithm for constructing the matrix McKinsey/GE]

Таблица 1

Факторы привлекательности отрасли и конкурентоспособности, с присвоенной им степенью значимости [Factors of attractiveness of the industry and competitiveness, with the degree of significance assigned to them]	
Привлекательность	Конкурентоспособность
Производительность (0,3)	Инвестиционный (0,4)
Прибыльность (0,7)	Инновационный (0,2)
	Технологический (0,2)
	Транспортный (0,1)
	Внешние факторы (0,1)

Таблица 2

Оценки производительности предприятий 2012–2014 гг. [Estimates of the productivity of enterprises 2012–2014.]				
Производительность, тонн (0,3)	Оценка	Ависма	ЧМЗ	ЛМЗ
0–83000	1			
83000–166000	2	88 612		
166000–249000	3		181 000	
249000–332000	4			
332000 – <	5			667 425

Таблица 3

Оценка прибыльности предприятий за 2012–2014 гг. [Estimation of profitability of enterprises for 2012–2014.]				
Прибыльность, млн руб. (0,7)	Оценка	Ависма	ЧМЗ	ЛМЗ
0–5000	1			
5000–10000	2			
10000–15000	3			
15000–20000	4		16 989,1	
20000 – <	5	32 282		26 286,5

Таблица 4

Комплексные показатели привлекательности отрасли для каждого предприятия [Complex indicators of the industry's attractiveness for each enterprise]			
Предприятие	Производи- тельность	Прибыль- ность	Сумма
ОАО «Ависма»	0,6	3,5	4,1
ОАО «Чусовской металлур- гический завод»	0,9	2,8	3,7
ЗАО «Лысьвенский метал- лургический завод»	1,5	3,5	5

Таблица 5

Оценки факторов конкурентоспособности отрасли [Assessments of industry competitiveness factors]					
Предприятие	Инвестиционный (0,4)	Инновационный (0,2)	Транспортный (0,1)	Технологический (0,2)	Внешние факторы (0,1)
ОАО «Ависма»	4	3	4	5	2
ОАО «Чусовской металлурги- ческий завод»	1	2	4	2	4
ЗАО «Лысьвенский металлур- гический завод»	4	4	4	4	4

привлекательности отрасли и факторы конкурентоспособности отрасли. К факторам привлекательности относятся следующие: производительность и прибыльность предприятия.

При этом под производительностью понимается совокупность объемов производства и производственных мощностей. Прибыльность предприятия отражает финансовый результат финансовой деятельности предприятия. Факторы конкурентоспособности включают инновационный, инвестиционный, транспортный, технологический и внешние факторы.

Обозначим степень значимости каждого фактора. Данные отображены в **табл. 1**.

Далее каждый критерий необходимо оценить по 5 бальной шкале для каждого предприятия в отрасли. В **табл. 2** представлена производительность крупнейших предприятий в отрасли за период 2012–2014 гг. и присвоены оценки.

Из табл. 2 следует, что ОАО «Ависма» по объему производства получает оценку 2, ОАО Чусовской металлургический завод – 3, «ЗАО» Лысьвенский металлургический завод – 5.

В **табл. 3** представлен следующий критерий, а также установлена его соответствующая оценка.

Из табл. 3 следует, ОАО «Ависма» и ЗАО «Лысьвенский металлургический завод» по прибыльности получают оценку 5, ОАО «Чусовской металлургический завод» – 4.

Далее оценка каждого фактора умножается на его степень значимости, а полученные произведения суммируются. Результаты отображены в **табл. 4**.

Полученное значение, для каждого предприятия и является комплексным показателем, который откладывается на соответствующей оси матрицы.

Факторы для анализа конкурентоспособности отрасли оценены также с учетом экспертных оценок. Присвоенные оценки отображены в **табл. 5**.

Аналогично, оценка каждого фактора умножается на его степень значимости, а полученные произведения суммируются. Результаты отображены в **табл. 6**.

Таблица 6

Комплексные показатели конкурентоспособности отрасли для каждого предприятия [Complex indicators of the industry's competitiveness for each enterprise]						
Предприятие	Инвестиционный (0,4)	Инновационный (0,2)	Транспортный (0,1)	Технологический (0,2)	Внешние факторы (0,1)	Сумма
ОАО «Ависма»	1,6	0,6	0,4	1	0,2	3,8
ОАО «Чусовской металлур- гический завод»	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	2
ЗАО «Лысьвенский метал- лургический завод»	1,6	0,8	0,4	0,8	0,4	4

После того, как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждого предприятия, строится матрица. По горизонтали откладывается конкурентоспособность отрасли, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). На **рис. 2** изображена матрица McKinsey/GE.

Заключение

Исходя из результатов применения метода McKinsey/GE, развитие металлургической отрасли в Пермском крае, в целом, можно назвать благоприятным. Таким образом, все предприятия при позиционировании попали в область победителей. Такое положение говорит о том, что они имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности отрасли и преимуществ предприятия в отрасли. В их отношении может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие предприятия, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и извлечение дохода.

Кроме этого, два из трех предприятий, в частности ЗАО «Лысьвенский металлургический завод» и ОАО «Ависма» занимают позицию «Победитель 1». Такая позиция характеризуется высокой привлекательностью отрасли и высокой конкурентоспособностью предприятий. Такие предприятия должны быть главным объектом инвестиций, они сильны и работают в привлекательной отрасли, поэтому они обязательно должны приносить высокий доход по инвестициям. Выбранная стратегия для данных предприятий – стратегия лидерства. Она заключается в обеспечении роста с максимально возможной скоростью. Целью является сохранение позиции в отрасли.

ОАО «Чусовской металлургический завод» занимает позицию «Победитель 2». Такая позиция характеризуется высокой степенью привлекательности отрасли и средним уровнем относительных преимуществ. Предприятие явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такого предприятия является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Следует сказать, что основное внимание в модели McKinsey/GE сосредотачивается на балансировании инвестициями. Определяя позиции каждого предприятия в пространстве стратегических позиций матрицы, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность предприятия в целом в ближайшем будущем. При этом данная модель не позволяет получить конкретного ответа

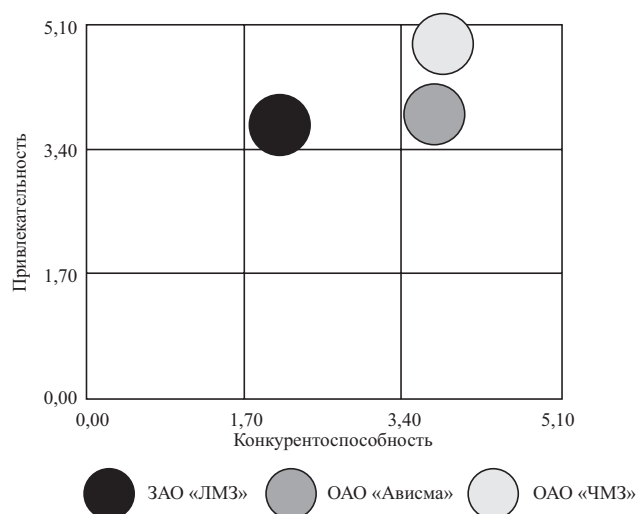


Рис. 2. Матрица McKinsey/GE для предприятий металлургической отрасли Пермского края
[Matrix McKinsey/GE for the enterprises of the metallurgical industry of Perm Krai]

на вопрос о том, как следует перестроить структуру бизнес-портфеля предприятия. Поиск ответа на этот вопрос лежит за границами аналитических возможностей матрицы. В большинстве случаев модель может предложить определенные стратегические путеводители в форме общих стратегий.

Подводя итог, стоит уточнить, в Пермском крае представлены почти все разновидности металлургического производства, что говорит о большом потенциале для развития на этой основе рациональной инвестиционной политики. Эффективные инвестиции обеспечат: поддержание существующих показателей и увеличение объемов производства; снижение зависимости от иностранных компаний; снижение себестоимости продукции и повышение ее конкурентоспособности.

В этой связи, целесообразным является разработка стратегии развития металлургической отрасли в регионе с целью корректировки стратегических позиций отдельных предприятий с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

Библиографический список

1. Татаркин А.И. Реструктуризация экономики дотационного региона. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. 722 с.
2. Прудский В.Г., Магданов П.В. Концепция стратегического анализа // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. 2009. № 1. С. 51–60.
3. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли // Молодой ученый. 2016. № 27(131). С. 418–423.
4. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 495 с.

5. Бринза В.В., Германова А.В., Кузнецов И.С. Альтернативы посткризисного развития металлургических предприятий: прогнозирование последствий // Экономика в промышленности. 2010. № 3. С. 10–19. DOI: 10.17073/2072-1633-2010-3-10-19

6. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность. М.: Прогресс, 1982. 336 с.

7. Гайдук В.И., Такахо Э.Е. Совершенствование стратегического планирования в торгово-розничных предприятиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 97. С. 1147–1162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-strategicheskogo-planirovaniya-v-torgovo-rozничnyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 23.04.2017).

8. Пыткин А.Н., Урасова А.А. Специфика развития химической отрасли в Пермском крае в условиях действия фактора ВТО и экономических санкций. URL: http://ars-administrandi.com/article/Pytkin_Urasova_2015_2.pdf (дата обращения: 19.05.2017).

9. Тазетдинов В.И. «Белая металлургия» в крупном производстве как основа эффективного инновационного развития экономики предприятия и региона // Экономика в промышленности. 2012. № 1. С. 47–51. DOI: 10.17073/2072-1633-2012-1-47-51

10. Шмелева Н.В., Гурин Д.В. Анализ инвестиционной привлекательности металлургических компаний // Экономика в промышленности. 2014. № 2. С. 77–83. DOI: 10.17073/2072-1633-2014-2-77-83

11. Угарова О.А. Анализ производства глобального продукта черной металлургии // Экономика в промышленности. 2013. № 4. С. 48–53. DOI: 10.17073/2072-1633-2013-4-48-53

12. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy. New York: Macmillan, 1977. 158 p.

13. Стратегия социально-экономического развития Смоленской области на долгосрочную перспективу (до 2020 года). URL: http://econsmolensk.ru/strat_plan/ (дата обращения: 25.04.2017).

14. Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 года). URL: <http://economy.midural.ru/content/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-na-period-do-2020-goda> (дата обращения: 26.04.2017).

15. Проект Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на период до 2030 года). URL: <http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/strategy2030.pdf> (дата обращения: 26.04.2017).

16. Стратегия лесопромышленного комплекса Свердловской области на период до 2020 года. URL: <http://economy.midural.ru/content/strategiya-razvitiya-lesopromyshlennogo-kompleksa-sverdlovskoy-oblasti-na-period-do-2020> (дата обращения: 26.04.2017).

17. Стратегия горно-металлургического комплекса Свердловской области на период до 2020 года. URL: http://strategy2030.midural.ru/sites/default/files/files/strategiya_2020_gmk.pdf (дата обращения: 26.04.2017).

18. Стратегия развития химического комплекса Свердловской области на период до 2020 года. URL: http://strategy2030.midural.ru/sites/default/files/files/strategiya_himiya_so_2020.pdf (дата обращения: 26.04.2017).

19. Стратегия социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года. URL: <http://www.econom-chelreg.ru/economicsstrateg?article=2912> (дата обращения: 26.04.2017).

20. Матрица Мак-Кинзи (McKinsey). URL: <http://www.grandars.ru/student/marketing/matrica-mckinsey.html> (дата обращения: 05.05.2017).

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry

2017, vol. 10, no. 3, pp. 242–247

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

Strategic positioning of metallurgical companies in the region

A.A. Urasova – annaalexandrowna@mail.ru, A.A. Nechaev – sashanechaev1994@gmail.com

Perm State National Research University, 15 Bukireva Str., Perm 614990, Russia

Abstract. The article deals with the strategic development of individual industries in the region. In particular, the current conditions for the development of the metallurgical industry in the Perm Krai under current conditions are analyzed. Perm Krai is a traditionally industrial region, and metallurgical production is one of the leading industries. Each region

has the right to choose the method and methodology of analysis and planning of development strategy based on the principles of expediency, rationality, availability of necessary resources (financial, human, etc.). On this basis, the methodological basis of this study was the methods of strategic analysis (the McKinsey/GE method), which allowed us to disclose, on the one hand, the influence of external factors on the activities of individual economic entities and the industry as a whole (economic crisis, economic sanctions), on the other hand, regional Features of the industry and individual enterprises. The analysis led the authors to a conclusion regarding the prospects for the strategic development of the metallurgical industry in the region as a whole and in the context of enterprises. The proposed

methodology can serve as a basis for the development of strategic planning documents in the region, as well as become the basis for building inter-sectoral and interregional relations, and a sound investment policy. In turn, the right investments will ensure the maintenance of existing indicators and increase in production volumes; Reduction of dependence on foreign companies; Decrease in the cost price of production and increase of its competitiveness.

Keywords: metallurgical branch, economic crisis, regional industrial system, development strategy, industry economics

References

1. Tatarkin A.I. *Restrukturizatsiya ekonomiki dotacionnogo regiona* [Restructuring of the economy of the subsidized region]. Moscow: Ekonomika, 2005. 722 p. (In Russ.)
2. Prudskii V.G., Magdanov P.V. The concept of strategic analysis. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika = Bulletin of Perm University. Series Economics*. 2009. No. 1. Pp. 51–60. (In Russ.)
3. Kuznetsova N.V., Alekseeva E.A. The chain of value creation M. Porter in the assessment of the competitiveness of enterprises of the metallurgical industry. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2016. No. 27. Pp. 418–423. (In Russ.)
4. Granberg A.G. *Osnovy regional'noi ekonomiki* [Bases of regional economy]. Moscow: State University Higher School of Economics, 2000. 495 p. (In Russ.)
5. Brinza V.V., Germanova A.V., Kuznetsov I.S. Alternatives to the post-crisis development of metallurgical enterprises: forecasting the consequences. *Ekonomika v promyshlennosti = Economics in industry*. 2010. No. 3. Pp. 10–19. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2010-3-10-19
6. King W., Kliland D. *Strategicheskoe planirovanie i khozyaistvennaya deyatel'nost* [Strategic planning and economic activities]. Moscow: Progress, 1982. 336 p. (In Russ.)
7. Gaiduk V.I., Takaho E.E. Improvement of strategic planning in retail and retail enterprises. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Polytechnical network electronic scientific journal of Kuban State Agrarian University*. 2014. No. 97. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-strategicheskogo-planirovaniya-v-torgovo-roznicnyh-predpriyatiyah> (accessed: 23.04.2017). (In Russ.)
8. Pytkin A.N., Urasova A.A. Specificity of the development of the chemical industry in the Perm Krai in the context of the WTO factor and economic sanctions. Available at: http://ars-administrandi.com/article/Pytkin-Urasova_2015_2.pdf. (accessed: 19.03.2017). (In Russ.)
9. Tazetdinov V.I. «White metallurgy» in pipe production as a basis for effective innovative development of the economy of the enterprise and the region. *Ekonomika v promyshlennosti = Economics in industry*. 2012. No. 1. Pp. 47–51. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2012-1-47-51
10. Shmeleva N.V., Gurin D.V. Analysis of the investment attractiveness of metallurgical companies. *Ekonomika v promyshlennosti = Economics in industry*. 2014. No. 2. Pp. 77–83. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2014-2-77-83
11. Ugarova O.A. Analysis of the production of a global product of ferrous metallurgy. *Ekonomika v promyshlennosti = Economics in industry*. 2013. No. 4. Pp. 48–53. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2013-4-48-53
12. Steiner G.A., Miner J.V. *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan, 1977. 158 p.
13. Strategy of social and economic development of the Smolensk region for the long-term perspective (until 2020). Available at: http://econsmolensk.ru/strat_plan/ (accessed: 25.04.2017). (In Russ.)
14. Strategies for socio-economic development of the Sverdlovsk region for the period until 2020). Available at: <http://economy.midural.ru/content/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-na-period-do-2020-goda> (accessed: 26.04.2017). (In Russ.)
15. Draft Strategy for Social and Economic Development of the Sverdlovsk Region for the period until 2030). Available at: <http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/strategy2030.pdf>. (accessed: 26.04.2017). (In Russ.)
16. Strategy of the timber industry complex of the Sverdlovsk region for the period until 2020. Available at: <http://economy.midural.ru/content/strategiya-razvitiya-lesopromyshlennogo-kompleksa-sverdlovskoy-oblasti-na-period-do-2020> (accessed: 26.04.2017). (In Russ.)
17. The strategy of the mining and metallurgical complex of the Sverdlovsk region for the period until 2020. Available at: http://strategy2030.midural.ru/sites/default/files/files/strategiya_2020_gmk.pdf (accessed: 26.04.2017). (In Russ.)
18. Strategy of the development of the chemical complex of the Sverdlovsk region for the period until 2020. Available at: http://strategy2030.midural.ru/sites/default/files/files/strategiya_himiya_so_2020.pdf (accessed: 26.04.2017). (In Russ.)
19. The strategy of socio-economic development of the Chelyabinsk region until 2020. Available at: <http://www.econom-chelreg.ru/economicsstrateg?article=2912> (accessed: 26.04.2017). (In Russ.)
20. The Matrix of McKinsey. Available at: <http://www.grandars.ru/student/marketing/matrica-mckinsey.html>. (accessed: 05.05.2017). (In Russ.)

Informations about the authors:

A.A. Urasova – Cand. Sci. (Econ), Associate Professor;
A.A. Nechaev – Bachelor.