**МАРКЕТИНГОВЫЕ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫВОДА НОВОГО РОССИЙСКОГО САМОЛЕТА SUKHOISUPERJET 100 НА РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНКИ**

***Тихонова Вера Андреевна[[1]](#footnote-1)***

***Студентка 4 курса, ФИЯР, МГУ им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия***

**Аннотация**

*Производство и вывод на рынок нового гражданского самолета корпорацией «Сухой», ранее специализировавшейся только на производстве военной техники, потребовало нетривиальной коммуникационной стратегии, так как данные виды самолетов значительно различаются по основным характеристикам качества. Если для военных самолетов это маневренность, высокая скорость и многофункциональность, то для гражданских самолетов на первом месте безопасность, комфорт пассажиров и экономичность.*

*Выход на новый рынок потребовал от компании «Сухой» изменение коммуникационной стратегии, компания перешла из сегмента B2B в сегмент B2C.*

*При выработке стратегии продвижения на рынке самолета SSJ 100 компания «Сухой» ориентировалась на несколько целевых аудиторий, для каждой из которых была разработана своя стратегия, аргументативная база и инструменты взаимодействия.*

*Проведенное исследование показало, что новаторский подход при разработке новой коммуникационной стратегии, стратегическое партнерство с итальянской компанией Alenia и поддержка государства позволили компания «Сухой» выйти не только на российский, но и на международные рынки.*

**Ключевые слова:** маркетинг, коммуникационная стратегия, гражданская авиация, Сухой, ГСС.

**JEL коды:** M31, M37

**New Russian Plane ‘SukhoiSuperjet 100’ on Russian and International Markets: Marketing and Communicative Issues**

***By Tikhonova Vera [[2]](#footnote-2)***

Lomonosov Moscow State University

Faculty of Foreign Languages and Area Studies

**Abstract**

*This article provides the results of the analysis of the marketing campaign carried out by Russian military aircraft producer ‘Sukhoi’ to launch new civil plane SukhoiSuperjet 100 on Russian and international markets. We concentrate on challenges and problems faced by the company as the production of civil planes requires another approaches and techniques in terms of safety, comfort and economic reasons.*

*Finally, on the basis of the results of this research, it can be concluded that innovative approach in the development of new communicative strategy, partnership with the Italian company ‘Alenia’ and government support allowed the company ‘Sukhoi’ to enter not only the Russian but also international markets.*

**Key words**: Marketing, Communicative strategy, Aviation.

**JEL:** M31, M37

Авиационная промышленность играет стратегически важную роль в поддержании обороноспособности государства, стимулировании экономического роста, повышении производительности труда и решения социальных проблем. Авиастроение, или авиационная промышленность, формировалось изначально как отрасль военного характера и лишь позже перешло на выпуск гражданских самолетов. Именно поэтому эта отрасль машиностроения является высоко милитаризированной, ее развитие определяется размером постоянных военных заказов государства и возможностями экспорта авиационной техники в большинство государств мира. Производство гражданских самолетов целиком зависит от поступления заказов на них и может сильно колебаться из года в год.

В CCCР авиапромышленность традиционно рассматривалась как фактор национальной безопасности, важный источник национального дохода, сфера высококвалифицированной занятости, средство поддержания имиджа страны, развитой в научном и технологическом отношении. Проблемы и успехи в данной отрасли приобретают национальный масштаб, привлекая повышенное внимание органов государственного управления, политических сил, средств массовой информации, а также общественности.

В структуре авиастроения СССР преобладало военное самолетостроение (соотношение выпуска военных и гражданских самолетов составляло 80:20). (Алисов, Хореев, 2003) Полностью обеспечивая потребности своих военно-воздушных сил, СССР большое количество самолетов экспортировал и был, наряду с США, ведущим их поставщиком. Развитие науки обеспечило успехи авиационной промышленности Советского Союза. В стране сложились крупные научно-исследовательские центры и целый ряд всемирно известных конструкторских бюро самолетостроения (Туполева, Ильюшина, Яковлева). В СССР была создана многоотраслевая авиационная промышленность, выпускавшая все типы гражданских и военных самолетов.

Однако в рамках советской школы экономики в условиях жесткой глобальной конкуренции на рынках авиатехники не разрабатывались методы маркетинга, поскольку не были актуальны проблемы выбора авиатехники заказчиками в его современном понимании.

Сокращение военных заказов и закупок пассажирских самолетов после распада Советского Союза привело к упадку авиационной промышленности России. Как показывают международные авиасалоны, страна имеет все необходимые условия для производства самолетов мирового уровня, однако при столкновении с ожесточенной конкуренцией как на внешнем, так и на внутреннем рынках становится заметно, что конкурентные позиции российских производителей гражданских воздушных судов на существенно ослаблены, поэтому во избежание разрушения российского авиастроения необходимо решить проблему его стратегического позиционирования.

В гражданском самолетостроении России в настоящее время реализуется в кооперации с зарубежными партнерами два крупных проекта:

1) Региональный пассажирский самолет SukhoiSuperJet 100 (SSJ-100). Дальность полета – около 3000 км;

2) Объединенными силами ОКБ им. А.С. Яковлева, ОКБ им. С.В. Илюшина и ОКБ им. А.Н. Туполева разрабатывается ближне- и среднемагистральный узкофюзеляжный пассажирский самолет средней вместимости МС-21. Дальность полета – до 5000 км.

Целью данного исследования стало выявление маркетинговых и коммуникационных проблем при выводе на рынок самолета компанией, которая до этого не имела опыта гражданской авиации.

В качестве основного источника была выбрана коммуникационная стратегия компании «Сухой», разработанная на период 2006 по 2026 гг.

**Компания «Сухой»**

ПАО «Компания Сухой» была основана в 1934 году как компания по выпуску боевых самолетов. Сейчас это крупнейший авиастроительный холдинг, который включает в себя ведущие конструкторские бюро и серийные самолетостроительные заводы в России: «ОКБ Сухого», КнААПО им. Ю.А.Гагарина (Комсомольск-на-Амуре), НАЗ им. В.П.Чкалова (Новосибирск), «Гражданские самолеты Сухого», «Корпорация Иркут» (Иркутск), ТАНТК им. Г.М.Бериева (Таганрог). Компания обеспечивает выполнение полного цикла работ в авиастроении – от проектирования до послепродажного обслуживания.

Основной продукцией компании являются боевые самолеты марки Су, которые составляют основу авиации России и экспортируются в Азербайджан, Индию, Китай, Германию, КНДР и другие страны. Однако «Сухой» также разрабатывает и реализует программы в области гражданского авиастроения. На данный момент реализуется программа создания семейства российских регионально-магистральных пассажирских самолетов SukhoiSuperjet 100, работа над которыми началась в 2007 году. На начальном этапе компания провела анализ ситуации, сложившейся к тому моменту в области гражданской авиации в России и пришла к следующим выводам:

1. Рынок фактически монополизирован двумя производителями: Boeing и Airbus.

2. Производство указанных самолетов и будущие покупки авиакомпаний распланированы на десятилетия вперед.

3. Авиакомпании стремятся к унификации парка. В настоящий момент они ориентированы на продуктовые линейки указанных лидеров рынка.

4. На рынке самолетов дефицит.

5. Бизнес авиакомпаний из-за монополизации рынка существенно ограничен в возможностях роста. Повышение эффективности бизнеса возможно практически только за счет развития маршрутной сети и фьючерсных контрактов на топливо.

6. Компания, которая сможет сделать рынку демонополизирующее предложение (цена, отсутствие очереди, сервис), имеет хорошие рыночные перспективы.

Основываясь на данных выводах, компания разработала несколько сценариев развития данного проекта.



*Рисунок 1*

Союз с итальянским партнером позволил констатировать, что проект SSJ 100 развивается режиме «Благоприятного сценария» (см. таблицу выше). Это обуславливает принципиальные параметры и маркетинговые задачи проекта, ближнесрочную и дальнесрочную перспективы.

Основываясь на данных результатах, компания ставила перед собой следующие стратегические цели при реализации данного проекта:

• Вывести на мировой рынок гражданской авиации новый продукт и бренд ОКБ Сухой –SSJ 100.

• Обеспечить долю 15% мирового рынка к 2026 году.

Проведенный компанией анализ принципов маркетинговой политики авиастроителей в России и в мире показал, что маркетинговая политика компаний-представителей данной области в России существенно отличается о мировой, а в некоторых случаях противоположна ей. Основываясь на данных анализа, с ориентацией на мировых лидеров рынка компания «Сухой» разработала принципы маркетинговой политики кампании по выводу на рынок самолетов SSJ 100:

1. Вести работу с широким кругом целевых аудиторий, прямо или косвенно влияющих на решение о покупке ВС .

2. Использовать маркетинговые и рекламные методы характерные больше для B2C рынков.

3. Работать во всех референтных информационных средах современными методами (ATL/BTL-технологии, спецпроекты в интернете, управление информационным потоком в СМИ).

4. Обеспечивать все документы, использующиеся при продаже, современной маркетинговой упаковкой.

Своими конкурентами в сфере гражданской авиации компания считает самолеты, которые сегодня используются на рынке РФ и СНГ как ближнемагистральные, вне зависимости от их номинального предназначения. В их число входят компании Embraer, Bombardier, КБ «Туполев» (Ту-334), КБ «Антонов» (Ан-148), б/у самолеты Boeing, б/у самолеты Airbus, AVIC с самолетом ARJ21-700.

При разработке стратегии продвижения на рынке самолета SSJ 100 компания «Сухой» ориентировалась на несколько целевых аудиторий, для каждой из которых была разработана своя стратегия и аргументативная база:

• Акционеры;

• Главы компаний;

• Пилоты и прочие специалисты;

• Потенциально пассажиры.

**Проблемы вывода на рынок SSJ-100**

При выводе нового самолета SSJ-100 на российский и международный рынки компания «Сухой» столкнулась с целым рядом проблем, что в первые годы сильно отразилось на объеме продаж, которые являются основным критерием успешности практически любой коммерческой программы. Эксперты даже оценивали маркетинговые проблемы ГСС как близкие к катастрофическим, так как по данным на январь 2016 года (начало поставок – январь 2011 года) эффективную эксплуатацию осуществляли только три компании: «Аэрофлот», «Газпромавиа» и мексиканский Interjet. Остальные компании прекратили свое существование, а закупленные ими воздушные суда SSJ-100 оказались невостребованными.

Единственной маркетинговой удачей специалисты называли контракт, заключенный в 2011 году между совместным предприятием ГСС и итальянской компании AleniaAeronautica - SuperJetInternational (SJI) - с крупной мексиканской авиакомпанией Interjet на поставку 15 самолетов SSJ-100 с опционом еще на пять самолетов. Однако компания «Сухой» благодаря грамотному маркетингу за год смогла достигнуть впечатляющих показателей. По данным на март 2017[[3]](#footnote-3) года находятся в парке компаний и эксплуатируются: в ИрАэро- 4 самолета SSJ-100 и еще 4 ВС заказаны, АК Якутия – 4 самолета, мексиканская компания Interjet – 21 борт, «Аэрофлот» - 29 судов в эксплуатации, «Газпромавиа» – 10 самолетов, швейцарская авиакомпания Comlux – 1 борт, АК Ямал – 9 самолетов, ирландская компания CityJet – 3 самолета в эксплуатации. Кроме того, SSJ-100 эксплуатируются в бизнес-конфигурации Королевскими ВВС Тайланда – 2 ВС и одно на этапе окончательной сборки, пограничной службой Казахстана - 1, специальным лётным отрядом «Россия» - 2. МЧС России эксплуатирует два самолёта SSJ-100LR с конвертируемыми салонами для установки медицинских модулей.

Рассмотрим проблемы, с которыми пришлось столкнуться компании «Сухой »при выходе на рынок гражданской авиации.

• Бренд «Сухого» ассоциировался с военной техникой, а не с гражданской, нужно было убедить не только покупателя, но и пассажиров, что новый самолет отвечает всем требованиям гражданской авиации, а перелет на нем станет достаточно комфортным.

Отсутствие у ГСС опыта работы в сфере гражданского авиастроения стало темой для обсуждения не только в профессиональной среде, но и в СМИ, а также на различных форумах в Интернете. При этом практически каждый, кто пытался непредвзято взглянуть на развитие программы, признавал данную проблему главным риском.

• Крушение самолета во время авиасалона в Индонезии в мае 2012 года.

Во время первого демонстрационного тура, маршрут которого проходил по шести азиатским регионам, 9 мая 2012 года Sukhoi SuperJet-100 разбился во время показательного полета в Индонезии. Погибли все пассажиры и члены экипажа, находившиеся на борту судна – 45 человек, в том числе восемь россиян. Катастрофа произошла, когда лайнер на высоте 1,6 километра врезался в склон горы Салак.[[4]](#footnote-4) По сообщениям компании, данная катастрофа не отразилась на плане поставок судов. Заявления ГСС о том, что планы продаж не изменились подтвердил и тот факт, что сразу после произошедшей катастрофы авиакомпании-эксплуатанты SSJ-100 и большинство заказчиков заявили, что не будут отказываться от данной серии самолетов.

Для снятия всех вопросов, касающихся пригодности или непригодности к эксплуатации самолетов SSJ-100 компания «Сухой» приняла активное участие в расследовании катастрофы, длившееся в течение полугода. В итоге было заявлено, что одним из факторов, которые привели к катастрофе российского авиалайнера на Западной Яве, стало отсутствие в индонезийском аэропорту нужного типа радара. При этом основной причиной крушения SSJ-100 стал человеческий фактор. Замглавы Минпромторга Юрий Слюсарь отметил, что пилот отключил систему предупреждения о столкновении с землей. Если бы не этот факт, катастрофу можно было предотвратить – на это у пилота было бы 24 секунды после первого сигнала системы.

• Компания выходила на рынок с высокой конкуренцией, на котором было много сильных и более опытных игроков.

Одной из главных проблем для ГСС стала продажа самолетов и поиски заказчиков. Еще на этапе разработки маркетинговой и коммуникационной стратегии компания «Сухой» сделала акцент на сравнительно большом количестве конкурентов на рынке: это Boeing, Airbus, Embraer, Bombardier, китайский AVIC, российский ТУ и российско-украинский АН, однако планировала получать заказы, основываясь на преимуществах перед конкурентами: большая вместимость самолета, меньше потребление топлива, ниже стоимость и комплексное постпродажное обслуживание. Но в процессе поиска покупателей выяснилось, что не все авиаперевозчики готовы к риску при закупке нового продукта на этом рынке, особенно в случае наличия альтернативы с более сильными конкурентами Boeing и Airbus. Для сравнения, по данным информационно-аналитического интернет-издания pravda.ru, на авиационном салоне в Ле-Бурже в 2015 году европейская авиастроительная корпорация Airbus подписала контракты и меморандумы о продаже 466 самолетов на сумму 68,7 миллиардов, Boeing получил заказы на 442 самолета общей суммой в 66,4 миллиарда долларов, самолетов Embraer E175-E2 и самолетов фирмы Bombardier — 200 и 62 единиц соответственно. SukhoiSuperjet 100 смог получить контракт только на 20 самолетов.

• Наличие комплектующих производства зарубежных компаний и сотрудничество с другими авиастроительными компаниями

К числу наиболее серьезных рисков программы SSJ-100 можно отнести масштабное участие в ней иностранных компаний. Именно с заключения соглашения о долгосрочном сотрудничестве между американской компанией Boeing и «Росавиакосмосом», подписанным 13 апреля 2001 года, и начала развиваться идея конструирования принципиально нового регионального лайнера. Все эти годы Boeing выступал в роли консультанта, советуя, как надо организовать работу над продуктом, получившим название RussianRegionalJet. Однако эксперты отмечают, что при этом американский партнер не вкладывал в программу собственные средства. Некоторые полагают, что при таком сотрудничестве Boeing имел не столько экономический, сколько практический интерес: возможность изнутри наблюдать за наиболее финансируемым проектом российской авиапромышленности, прямо или косвенно влиять на принимаемые решения позволит американской компании не пропустить момент, когда новая российская разработка превратится в реального конкурента. Однако, несмотря на подобные мнения, советы экспертов Boeing сыграли значительную роль в развитии проекта. Например, в ноябре 2003 г. по его рекомендации был сформирован Консультативный совет авиакомпаний-потенциальных эксплуатантов SSJ-100. Данный орган сыграл важную роль в приближении облика самолета к реальным потребностям авиаперевозчиков.

Совершенно иная ситуация сложилась с другим партнером ГСС – итальянской компанией Alenia Aeronautica, которая в 2007 году вложила в программу свои деньги (по данным российских СМИ, около 300 млн. долларов) и приобрела 25% + 1 акцию в уставном капитале ГСС. Данная сделка означала, что теперь блокирующий пакет акций находится в руках итальянских партнеров, как и ключ от успешного развития базового для российской промышленности проекта.

В октябре 2005 г. высокая доля участия в стратегически важном для России проекте иностранных компаний вызвала критику со стороны Контрольного управления Президента России. Начальник данной структуры Александр Беглов направил Председателю Правительства РФ Михаилу Фрадкову письмо, в котором утверждал, что «использование в самолете практически всех комплектующих изделий зарубежного производства противоречит основным целям и задачам обеспечения развития отечественной авиационной промышленности» [[5]](#footnote-5). И несмотря на то, что оценкам экспертов доля иностранных комплектующих варьируется от 55 до 80 %, а в официальных данных компании «Сухой» отсутствуют количественные показатели доли иностранных компаний, она составляет значительную часть прибыли от продажи товара, соответственно, большая часть средств от продаж самолета будет уходить за границу.

Однако благодаря правильно разработанной маркетинговой и коммуникационной стратегии, своевременному реагированию на возникающие проблемы и угрозы компании «Сухой» удалось преодолеть возникшие трудности и добиться успеха.

Далее мы подробнее рассмотрим, как грамотный подход и применение стратегических инструментов помогли ГСС занять долю рынка с новым самолетом SSJ-100.

Во-первых, чтобы сделать свою стратегию эффективной, при ее разработке необходимо понимать текущую ситуацию на рынке, при этом фундаментом для разработки стратегии должны стать следующие факторы: положение компании на рынке в настоящий момент, изменения на протяжении последних нескольких лет в действиях конкурентов и динамика поведения потребителей. Данные факторы становятся точкой отсчета при прогнозировании и выстраивании задач для коммуникационной стратегии и стратегии продвижения.

**Построение знания бренда**

Данная задача лежала в основе стратегии ГСС, так как компания выходила на новый, высоко конкурентный и насыщенный рынок, на котором уровень продаж напрямую зависит от уровня знания бренда. Весь мир знал эту компанию как производителя военной техники, а не гражданских судов, поэтому было необходимо убедить авиакомпании и пассажиров, что новые самолеты SSJ-100 не только комфортны для перелета, но и более удобны, чем воздушные суда конкурентов.

Для решения данной задачи компания определила для себя следующие направления работы: одно было направлено непосредственно на авиакомпании, другое – на конечного потребителя, то есть на пассажира.

Для первой группы упор рекламных сообщений был сделан на технические характеристики самолетов, примененных инновационных решениях и стоимости продукта. Компания утверждала, что уникальность самолётов SukhoiSuperjet 100 заключается в том, что новейшие технологии применяются не только в самом самолёте, но и на всех этапах его создания — от проектирования до сборки, что, в свою очередь, гарантирует создание современного самолёта, отвечающего требованиям мирового рынка. Кроме того, сравнение с зарубежными аналогами показывает экономическую эффективность самолета: при большей пассажировместимости меньший расход топлива и ниже стоимость.

Для построения знания бренда среди потенциальных пассажиров была проведена комплексная рекламная кампания и задействованы различные каналы коммуникации: рекламные буклеты в аэропортах и на спинках кресел, реклама в журналах авиакомпаний, на баннерах на улицах города, а также имиджевые ролики с участием известных исполнителей.

**Стимулирование пробной покупки**

Данная задача выходит на первый план, особенно когда мы говорим о сегменте B2B, к которой большинстве случаев относится рынок гражданской авиации. Действия в этом направлении релевантны для брендов, обладающих конкретными конкурентными преимуществами, о которых потребитель слабо осведомлён. Задача заключается в том, чтобы убедить авиаперевозчиков сделать пробную покупку с расчётом на то, что потребитель оценит преимущества продукта и впоследствии станет лояльным бренду покупателем. Чаще всего контракты на приобретение воздушных судов заключаются во время авиасалонов, ежегодно проходящих по всему миру. Обычно закупка товара происходит по каталогам после презентации самолета, которая обычно состоит из устного выступления одного из топ-менеджеров компании-производителя и видео ролика. Однако «Сухой» начал привозить на авиасалоны готовые самолеты, чтобы у покупателя была возможность увидеть товар своими глазами, все посмотреть, проверить оборудование. Именно такой подход совместно с реальными показателями конкурентного преимущества помог ГСС получать заказы на первых этапах выхода на рынок.

**Формирование лояльности к бренду**

Формирование лояльности к бренду происходит за счет постпродажного обслуживания самолетов. Принципиально новым подходом для российской компании представляется то, что менеджеры компании «Сухой» впервые в российской практике стали говорить не о техобслуживании самолета как таковом, а о комплексной системе послепродажной поддержки SSJ-100. Это обстоятельство, безусловно, сыграло важную роль в формировании лояльного отношения к SSJ-100 со стороны авиакомпаний.

Основная идея подхода ГСС заключается в реализации принципа единого окна. Это означает, что «Сухой» предлагает заказчикам SSJ-100 весь интересующий их пакет услуг, и при возникновении проблем авиакомпании не придется обращаться к сторонним организациям для обслуживания данного самолета. Такой подход позволяет авиакомпаниям четко планировать расходы, необходимые для поддержания летной годности самолета на протяжении всего периода его эксплуатации. При этом ГСС будет отвечать за управление процессом технической поддержки, распределяя необходимые работы между изготовителями комплектующих изделий и авторизованными сервисными центрами, а итальянский партнер AleniaAeronautica будет заниматься организацией послепродажного обслуживания SSJ-100 за рубежом, используя свой опыт и инфраструктуру.

**Конкуренты**

Ориентация на конечного потребителя продукта – пассажира – была обозначена в качестве одной из задач стратегии выхода ГСС на рынок. Такой подход широко применяется в западных странах, где производитель ориентируется не только на бизнес, как на покупателя, но и на конечного потребителя продукта – обычных людей. Исследования показывают, что если потребитель лоялен к компании-производителю, то при выборе товара или услуги главную роль будет играть возможность выбрать уже полюбившуюся ему компанию-производителя, а не посредника. В сегменте гражданской авиации данное заключение выглядит следующим образом: при прочих равных условиях (время, место вылета, цена), в процессе покупки билетов на самолет главную роль для пассажира будет играть то, на каком самолете он полетит, а не авиакомпания, которая предоставляет услуги.

Таким образом, ценность конечного потребителя продукта становится во главу стратегии западных производителей. Обычные люди вряд ли будут задумываться о приобретении Boeing, Airbus или SSJ-100, но если они воспринимают Boeing как производителя самолетов с низким уровнем безопасности, то они с большей вероятностью выберут авиаперевозчика, в парке которого больше самолетов компании Airbus, чем Boeing. Именно поэтому улучшение восприятия продукта конечным потребителем повышает его ценность и для тех, кто использует его постоянно, и для новых потребителей.

Однако при очевидной необходимости применения такого подхода в маркетинговой и коммуникационной стратегии, она не используется авиапроизводителями в России, которые полагаются только на BTL рекламу. Компания «Сухой» стала первой, кто заложил ATL рекламу в свою стратегию, однако масштабной рекламной кампании не последовало.

Одной из причин могло стать отсутствие специалистов, способных правильно понять бренд и найти наиболее эффективное креативное и технологическое решение для реализации стратегического замысла.

Сложность заключалась также и в уникальности ситуации ГСС на рынке гражданской авиации. Для выхода на новые или утраченные рынки российской авиапромышленности недостаточно предложить продукт, лишь сравнимый по экономической эффективности с продукцией лидеров мирового авиастроения. В активе зарубежных авиастроительных компаний тысячи воздушных судов и авиадвигателей, успешно эксплуатируемых во всем мире на протяжении многих лет; авторитет, накопленный благодаря высокому качеству изделий и сервисных услуг, значительные финансовые и кадровые ресурсы.

Таким образом, мы приходим к выводу, что компания «Сухой» стала первым отечественным производителем в отрасли авиастроения, который взял на вооружение ATL рекламу. Несмотря на то, что запланированная маркетинговая кампания не была полностью реализована, было проведено достаточное количество мероприятий, позволивших изменить имидж компании на более позитивный и приобрести лояльных клиентов.

В данной ситуации, было очень важно провести очень качественный запуск нового бренда, чтобы в краткосрочном периоде занять серьезную долю рынка и стать догоняющим игроком, приближенным к лидерам в данном сегменте рынка с перспективой выхода на первые позиции. При этом необходимо помнить, что системная постановка задач от стратегии к тактике — задел для точного измерения результатов внедрений.

Соблюдая основы определения маркетинговых задач, исходя из текущей ситуации исходного бренда и ситуации на рынке, компании «Сухой» удалось эффективно выстроить маркетинговую стратегию и определить конкретные задачи для коммуникационной стратегии и стратегии продвижения. Все это позволило качественно выстроить цепочку определения ключевых показателей эффективности (KPI’s) решений на каждом этапе планирования и связать KPI’s бизнес-задач с KPI’s тактических решений.

**Список литературы**

Алисов Н.В., Хореев Б.С. Экономическая и социальная география мира (общий обзор) : учебник. М. : Гардарики, 2003.

Официальный сайт компании. URL: http://www.sukhoi.org/company/ (дата обращения: 10.03.2016)

Президенту России выбирают новый самолет: Ту-334, Ан-148 или SuperJet // интернет-издание. 2009. 22 апр. URL: http://www.newsru.com/russia/22apr2009/newplane.html (дата обращения : 12.03.2017)

SSJ-100: год после катастрофы // РИА Новости : сетевое издание. 2013. 08 мая. URL: https://ria.ru/announce/20130508/936385874.html (дата обращения: 11.03.2017)

URL: http://superjet.wikidot.com/register (дата обращения: 11.03.2017)

1. Тихонова В.А. tikhonova.veraa@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. tikhonova.veraa@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. URL: <http://superjet.wikidot.com/register> (дата обращения: 11.03.2017) [↑](#footnote-ref-3)
4. SSJ-100: год после катастрофы // РИА Новости : сетевое издание. 2013. 08 мая. URL: <https://ria.ru/announce/20130508/936385874.html> (дата обращения: 11.03.2017) [↑](#footnote-ref-4)
5. Президенту России выбирают новый самолет: Ту-334, Ан-148 или SuperJet // интернет-издание. 2009. 22 апр. URL: <http://www.newsru.com/russia/22apr2009/newplane.html> (дата обращения : 12.03.2017) [↑](#footnote-ref-5)