

УДК 339.9:339.13

***ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА  
FASHION-РИТЕЙЛА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН С ПОЗИЦИИ  
ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ЭКСПАНСИИ НА НЕГО ООО «ОБУВЬ РОССИИ»***

***Воронина А.В.***

*магистрант,*

*Новосибирский государственный университет экономики и управления,*

*Новосибирск, Россия*

***Ермашкевич Н.С.***

*канд.экон.наук,*

*Новосибирский государственный университет экономики и управления,*

*Новосибирск, Россия*

**Аннотация**

В исследовании рассматривается практическое применение авторской методики для выявления привлекательности рынка fashion-ритейла Республики Казахстан в сравнении с данными по Российской Федерации, а так же в контексте конкретной обувной компании – ООО «Обувь России». Целью исследования является определение перспективности обувного рынка Казахстана, в соответствии с которой, полагаясь на имеющийся капитал и период планирования компании подобрать наиболее реалистичную стратегию экспансии. В процессе оценки привлекательности fashion-ритейла Республики Казахстан рынок отнесен к категории «перспективных». Проведена оценка возможных способов по выходу на внешний рынок, согласно предложенному авторскому алгоритму, результатом стало обоснование наиболее эффективного стратегического решения для фирмы применение стратегии экспорта для последующей экспансии.

**Ключевые слова:** стратегия, внешний рынок, обувной рынок, рынок Казахстана, емкость рынка, оценка привлекательности внешнего рынка, экспансия, экспорт.

***PROSPECTIVITY ESTIMATION OF KAZAKHSTAN FASHION RETAIL  
FROM THE LLC «OBUV ROSII» EXPANSION STRATEGY STANDPOINT***

***Voronina A. V.***

*master's degree student,*

*Novosibirsk State University of Economics and Management,*

*Novosibirsk, Russia*

***Ermashkevich N.S.***

*Candidate of Economic Sciences,*

*Novosibirsk State University of Economics and Management,*

*Novosibirsk, Russia*

**Abstract.** Article describes practical approval for developed estimating method of Kazakhstan fashion retail potential in comparison with Russian market, also from a perspective of footwear company LLC «Obuv Rosii». Goal of research is to define Kazakhstan market potential, and select an appropriate strategy of expansion based on size of disposable capital and planning horizon of a firm. Estimating method results allows to put Kazakhstan fashion retail in the “perspective” category. Conducted estimating method of entering international market (developed by authors) resulted in suggestion export strategy, most effective strategical decision for upcoming expansion of a firm.

**Key words:** strategy, international market, Kazakhstan market, fashion retail, market capacity, estimation of international market, expansion, export.

## **Введение**

Компании, достигшие максимальной рыночной доли в рамках своей страны, часто стремятся к выходу за ее пределы. Данный шаг позволяет фирмам не только расширить направленность источников сбыта продукции, но и повысить узнаваемость бренда. Традиционно компании подумывают такой шаг заблаговременно, оценивая свои потенциальные возможности, сопоставляя их с привлекательностью внешних рынков и разрабатывая пошаговую стратегию по их завоеванию.

Под стратегией, согласно определению сформулированному Герчиковой И.Н., как правило, понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей [1]. В тоже время стратегия выхода на внешний рынок относится к группе стратегий роста, так как суть ее заключается в расширении масштаба деятельности, путем доставки товаров (работ, услуг) на новые (в том числе географические) для организации целевые рынки сбыта. Для осуществления описанной стратегии развития, фирме первостепенно необходимо провести анализ и оценку ситуации на рынке страны, пригодной для экспансии.

### **ООО «Обувь России»: стратегия, цели и рынок**

В рамках исследования по авторской методике проводится апробация - оценивается привлекательность обувного рынка Казахстана и применения возможных способов проникновения ООО «Обувь России» на него.

Долгое время одной из стратегии развития обувной компании ООО «Обувь России» являлось укрепление лидерских позиций путем увеличения числа магазинов на национальном отраслевом рынке. На 2019 год общее число магазинов составляет 908 филиалов (172 из которых франшиза), в 370 городах России [2].

В 2018-2019 году в качестве потенциальных рынков рассматривались города с населением от 15 до 250 тыс. жителей, но есть и ниже.

Несмотря на открытие магазинов в 220 малых городах в 2018-2019 году, выручка по отношению к концу 2017 года снижена на 5,7%, при этом темп прироста обязательств компании составляет 149%, запасы готовой продукции увеличились с 2,6 до 14,4 млрд. руб (прирост к 2017 году – 459%)[2-3].

Данная динамика свидетельствует об ограниченности возможностей фирмы к экспансии на национальном обувном рынке, покупательская способность потребителей снижается, так же как снижается и населенность городов открываемых магазинов. Города находятся во все менее доступном географическом положении, и плотность россиян в таких населенных пунктах все ниже.

Для продолжения следования намеченной стратегии развития рациональнее будет рассматривать внешние рынки как потенциальные торговые площадки.

Анализ потенциала внешнего рынка позволит определить перспективность такого направления развития для фирмы, а так же подобрать наиболее эффективный способ экспансии.

В данном исследовании будет проанализирован обувной рынок Казахстана, на основе официальных статистических данных государства.

Страна подбиралась согласно следующим пунктам:

- первостепенно, близкая расположенность государства к Китаю. ООО «Обувь России» сотрудничает с китайскими поставщиками по аутсорсингу и может развить дополнительный канал поставки;
- желательно наличие континентального и резко-континентального климата. Для обувного рынка летний сезон в России считается низким, поэтому холодный климат имеет свои преимущества в данном случае, спрос на товар выше и способность увеличить маржу фирмы тоже;
- политическая ситуация в стране должна быть достаточно стабильной, для исключения дополнительных внешних рисков;

– отношения с Россией должны быть дипломатичными.

На основе разработанной авторской методики проведем анализ рынка.

### **Оценки потенциала рынка fashion-ритейла Казахстана с позиции последующей экспансии ООО «Обувь России»**

Методика оценки потенциала внешнего рынка с позиции последующей экспансии включает два этапа:

Этап 1 Оценки внешнего рынка. Этап предполагает проведение оценки внешнего рынка с применением ряда следующих критериев: емкость рынка на душу населения, коэффициент сбалансированности, уровень цен, доля импорта и экспорта, периодичность изменений в законодательстве, индекс концентрации, средняя заработная плата и пенсия, плотность населения, доля городского населения, индекс эффективности логистики;

Этап 2 Алгоритм принятия решения относительно способа экспансии на внешний рынок, позволяющий компании оперативно принять решение опасаясь на ранговый приоритет доступных и экономически целесообразных способов экспансии.

Алгоритм проведения первого этапа методики представлен на рисунке 1.

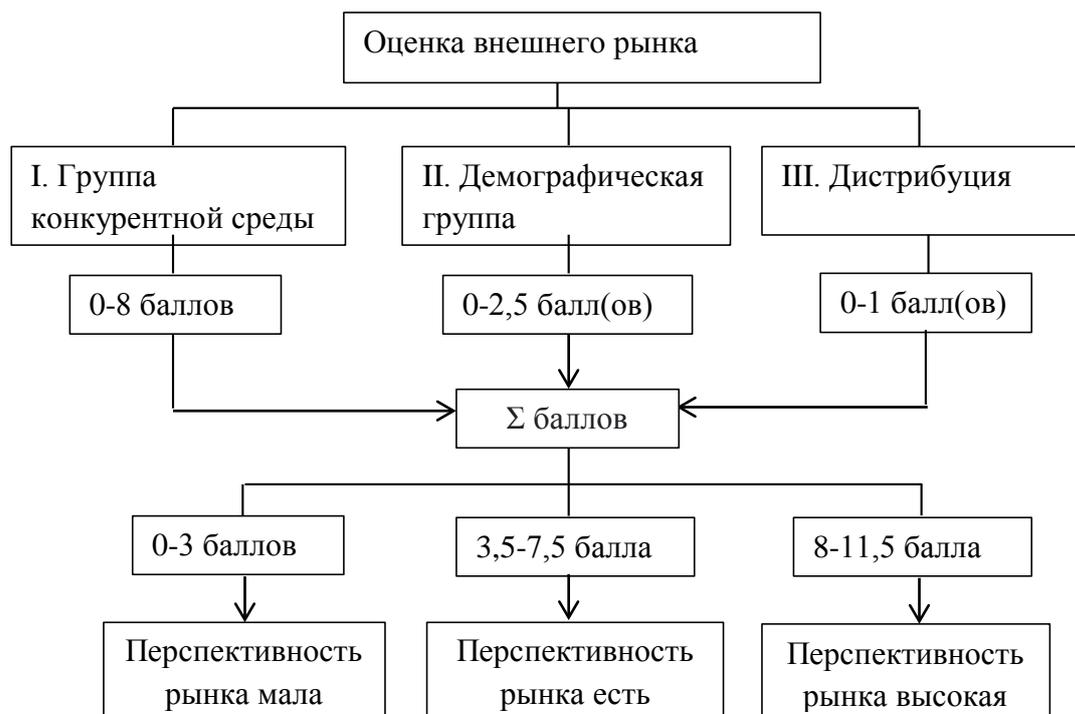


Рис. 1 – Алгоритм оценки привлекательности внешнего рынка

Источник: разработан авторами.

Содержание всех трех групп оценки привлекательности внешнего рынка подробно расписано в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка привлекательности внешнего рынка скорингового типа на основе данных за 2019 отчетный период

Направление	Критерий оценки	Условия	Количество баллов
I. Группа конкурентной среды	1. Емкость рынка на душу населения	< 31,8 долл./чел	0 - не соответствует 1 - соответствует
	2. Коэффициент сбалансированности рынка	>1	0 - не соответствует 2 - соответствует
	3. Уровень цен	> 14,07 долл.	0 - не соответствует 2 - соответствует
	4. Доля импорта превышает долю экспорта	Нет Да	0 - не соответствует 1 - соответствует
	5. Периодичность масштабных изменений в законодательстве	1-6 месяцев 6-12 месяцев 1 год и более	0 0,5 1
	6. Индекс концентрации	<= 748,33	0 - не соответствует 1 - соответствует
II. Демографическая	7. Средняя	>= 773,3 долл.	0 - не соответствует

группа	заработная плата		1 - соответствует
	8. Средняя пенсия	$\geq 14\,163,4$	0 -не соответствует 0,5 - соответствует
	9. Плотность населения	$\geq 8,57$	0 -не соответствует 0,5 - соответствует
	10. Доля городского населения	$>60\%$	0 -не соответствует 0,5 - соответствует
III. Дистрибуция	11. Индекс эффективности логистики	$\geq 2,76$ (в РФ)	0 -не соответствует 1- соответствует
Максимальное количество баллов			11,5

Источник: составлено авторами на основе данных [4-11]

Данные по Российской Федерации основаны на информации собранной из официальных источников: Федеральная служба государственной статистики, Всемирный банк и Discovery Research Group [10,12-13].

Первоначально стоит определить значения для России, которые будут выступать как рекомендованный норматив при сравнении с внешним рынком.

1. Емкость рынка на душу населения РФ.

Значение определяется по формуле (1.1):

$$C_p = \frac{R-E+I}{P}, \quad (1.1)$$

где С – Емкость рынка на душу населения;

R – национальное производство обуви, гетр и аналогичных изделий; их деталей;

E – экспорт обуви, гетр и аналогичных изделий; их деталей;

I – импорт обуви, гетр и аналогичных изделий; их деталей;

P – численность населения РФ.

$$C_p = \frac{1,53 - 0,27 + 3,4 \text{ млрд долл}}{0,1467 \text{ млрд. чел.}} = 31,8 \text{ долл/чел}$$

Курс рубля к доллару на 31.12.2019 составляла 61,9 рубль.

## 2. Коэффициент сбалансированности рынка.

Коэффициент определяется как отношение по формуле (1.2):

$$B = \frac{C}{R}, \quad (1.2)$$

где  $B$  – коэффициент сбалансированности риска;

$C$  – внутренние объемы потребления (емкость рынка);

$R$  – национальное производство обуви, гетр и аналогичных изделий; их деталей.

$$B = \frac{1,53 - 0,27 + 3,4 \text{ млрд долл}}{1,53 \text{ млрд долл}} = 3,05$$

## 3. Уровень цен в РФ.

Уровень цен вычислен как соотношение по формуле (1.3):

$$L_p = \frac{C_d}{C_{ед}}, \quad (1.3)$$

$L_p$  – уровень цен на внешнем рынке, долл./ед.;

$C_d$  – емкость рынка обуви, гетр и аналогичных изделий; их деталей, долл.;

$C_{ед}$  – объем рынка по конкретному товару или группе товаров, ед.

$$L_p = \frac{1,53 - 0,27 + 3,4 \text{ млрд. долл.}}{331,2 \text{ млн. пар}} = 14,07 \text{ долл. за пару}$$

## 6. Индекс концентрации рынка

В качестве индекса концентрации был выбран именно индекс Херфиндаля-Хиршмана, так как он наиболее точно отражает волатильность

долей компаний и достаточно прост в вычислении. Определить индекс можно по формуле (1.4):

$$HNI = \sum_{i=1}^n S_i^2, \quad (1.4)$$

где HNI – индекс Херфиндаля - Хиршмана;

n – количество крупных фирм на обувном российском рынке;

i – порядковое значение фирмы;

$S_i$  – доля рынка i-той компании.

Для наибольшей достоверности проводимой оценки был проведен анализ по 10 крупнейшим компаниям российского обувного (fashion-ритейла) рынка (таблица 2).

Доли обувного рынка фирм определялись как отношение выручки на конец 2019 года к емкости всего обувного рынка на 2019 год.

Таблица 2 – Крупнейшие обувные компании по доле рынка на 2019 г.

Рейтинг	Компания	Выручка в тыс. руб.	Выручка в тыс. долл.	Доля рынка
1	ООО Кари	55 330 672	893 871,9	21,13%
2	ООО "Аидас"	40 705 698	657 604,2	15,55%
3	ООО Экко-рос (ecco)	12 500 900	201 953,2	4,77%
4	ООО Сакура/ (zenden)	9 124 610	147 408,9	3,48%
5	ООО Обувь России	7 858 655	126 957,3	3,00%
6	ООО "Эсперанс" (Эконика)	6 189 506	99 992,0	2,36%
7	ООО КЛ Групп (Carnaby/TJ/ CHESTER)	5 416 320	87 501,1	2,07%
8	ООО "Найк Ритэйл"	5 014 292	81 006,3	1,92%
9	ООО Ральф Рингер ритейл	3 349 970	54 119,1	1,28%
10	АО Юничел	3 269 390	52 817,3	1,25%
Итого по отраслевому рынку		261 837 000 000	4 230 000 000	100%

Источник: составлено авторами на основе [14]

Индекс Херфиндаля – Хиршмана составил 748,33 для 10 крупнейших компаний. Обувной российский рынок в соответствии с нормативами – конкурентный и обладает низкой концентрацией, поскольку не превышает 1 000.

Данные демографической группы и индекс эффективности логистики не требуют расчетов.

После формирования исходных условий для проведения дальнейшего анализа данных (данные критериев применительно к России), проведем оценку привлекательности обувного рынка Казахстана (таблица 3).

Таблица 3 - Оценки привлекательности рынка fashion-ритейла Казахстана

Направление	Критерий оценки	Казахстан	Условия	Количество баллов
I. Группа конкурентной среды	Емкость рынка на душу населения	31,4 долл/чел	< 31,8 долл/чел	1
	Коэффициент сбалансированности рынка	20,93	>1	2
	Уровень цен	10,085	> 14,07 долл	0
	Доля импорта превышает долю экспорта	да	Нет (0) Да (1)	1
	Периодичность масштабных изменений в законодательстве	0,5	1-6 месяцев (0) 6-12 месяцев (0,5) 1 год и более (1)	0,5
	Индекс концентрации	0,339	<= 748,33	1
II. Демографическая группа	Средняя заработная плата	488	>= 773,3 долл	0
	Средняя пенсия	150,5	>= 228,8 долл	0
	Плотность населения	6,83	>= 8,57	0
	Доля городского населения	58,5%	>60%	0
III. Дистрибуция	Индекс эффективности логистики	2,81	>=2,76	1
Итоговое количество баллов				6,5

Данные для первого этапа получены из Бюро национальной статистики агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, а так же из финансовых отчетностей казахстанских компаний [15-18].

Курс тенге к рублю на 31.12.2019 составлял 16,22 рубля [19].

Курс тенге к доллару на 31.12.2019 составлял 382,839 рубля [19].

Рассмотрим значение показателей группы I и проведем их оценку.

1. Емкость рынка на душу населения Казахстана.

Определяется аналогично формуле (1.1):

$$C_p = \frac{27,9384 - 4,1592 + 561,1581 \text{ млн. долл.}}{18,631779 \text{ млн. чел.}} = \frac{584,9373 \text{ млн. долл.}}{18,631779 \text{ млн. чел.}} = 31,39 \text{ долл./чел.}$$

Емкость рынка Казахстана меньше емкости рынка РФ на 0,8 долл./чел соответственно конкуренция на рынке ниже.

2. Коэффициент сбалансированности обувного рынка Казахстана.

Определяется аналогично формуле (1.2):

$$B = \frac{584,9373 \text{ млн. долл.}}{27,9384} = 20,93$$

Значение коэффициента превышает условие практически в 20 раз, что указывает на масштабность роли импорта в потреблении обуви населением.

3. Уровень цен на казахстанском обувном рынке.

Определяется аналогично формуле (1.3):

$$L_p = \frac{584,9373 \text{ млн. долл.}}{58 \text{ млн пар}} = 10,085$$

Усредненный уровень цен в Казахстане ниже по сравнению с Россией. Это объяснимо близким расположением страны к Китаю, а так же более теплым климатом в южной половине страны (стоимость летней продукции меньше).

#### 4. Соотношение доли импорта и доли экспорта обуви в Казахстане.

Как было замечено при подсчете коэффициента сбалансированности, доля импорта значительно превышает национальное производство.

В данном случае сравним экспорт и импорт обуви в стране, в таблице 4.

Таблица 4 - Экспорт и импорт обуви Казахстана

Код ТН ВЭД	Наименование товарной группы	Импорт в 2019 г., млн долл. США	Экспорт в 2019 г., млн долл. США
64-67	Обувь, головные изделия и галантерейные товары	461, 158 1	4, 159 2
	Доля импорта и экспорта	99,1%	0,9%

Источник: [17]

Доля импорта обуви доминирует на рынке – это означает, что даже местные торговые компании зачастую прибегают к импорту обуви на рынок, а так же позволяет сделать вывод о том, что производство товара внутри страны не развито и не имеет возможности выпускать такую же дешевую продукцию.

#### 5. Периодичность масштабных изменений в законодательстве

Принятые законопроекты в Казахстане за рассмотренные последние 1,5 года свидетельствуют об ужесточении политического режима и формирование консервативного мировоззрения.

Законопроекты в основном касаются регулирования внутреннего сектора страны.

Касательно внешнего сектора: за счет законопроекта позволяющего производить экстрадицию политических заключенных оптимизируются международные отношения с Украиной, упрощены рамки судоходства в составе ЕАЭС.

Периодичность значительных изменений в законодательстве варьируется от полугода до года.

#### 6. Индекс Херфиндаля - Хиршмана

Индекс определялся в соответствии с формулой (1.4).

Данные о выручке обувных казахстанских компаний их доле рынка находятся в таблице 5.

Как и для России, выбрано 10 крупнейших обувных фирм.

Таблица 5 – Доли рынка обувных компаний Казахстана

Рейтинг	Компания	Выручка в тыс. руб.	Выручка в тыс. долл.	Доля рынка, %
1	ИНТЕРТОП ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ, ТОО	93 243,36	3 949,87	0,68%
2	КАРИ КЗ, ТОО (Кари)	66 761,96	2 828,10	0,48%
3	КАЗ ОБУВЬ, ТОО (Юничел)	27 300,62	1 156,48	0,20%
4	ЭККО-РОС КАЗАХСТАН, ТОО (ессо)	20 908,95	885,72	0,15%
5	БИЗНЕС СЕТЬ 2013, ТОО (Респект)	18 589,32	787,46	0,13%
6	АО Жетісу	14 164,67	600,03	0,10%
7	ТОО "ТАРАЗКОЖОБУВЬ"	12 649,19	535,83	0,09%
8	СПЕЦОБУВЬТОРГ, ТОО	7 818,41	331,19	0,06%
9	СЕМИПАЛАТИНСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА, ТОО	5 433,13	230,15	0,04%
10	КАРАГАНДИНСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА, ТОО	4 830,70	204,63	0,03%
Итого по отраслевому рынку		36 207 619	584 937,3	100%

Источник: составлено авторами на основе [18].

Индекс Херфиндаля – Хиршмана для 10 организаций составил 0,339, что в разы меньше чем индекс по России. Большое количество зарубежных компаний осуществляют косвенный вид экспорта в Казахстане, рассматривая

эту внешнеэкономическую деятельность, как дополнительный доход, не стремясь к высокой выручке.

Рассмотрим значение показателей группы II и проведем их оценку.

7. Средняя заработная плата в Казахстане.

8. Средняя пенсия в Казахстане.

9. Плотность населения по стране.

Данные по первичной покупательской способности указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Доходы и плотность населения

Критерий демографической группы	2019 год
Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника долл. США	488
Средний размер назначенной месячной пенсии, долл. США	150,5
Плотность населения, чел./ км <sup>2</sup>	6,83

Источник: [15].

Доходы населения и плотность населения уступают показателям России, что говорит о затрудненном финансовом положении потребителей низкого ценового сегмента. Низкая плотность населения говорит о замедлении бизнес процессов в отдельных регионах страны.

10. Доля городского населения

Для того что бы понять насколько урбанизировано государство, стоит обратиться к численности городского и сельского населения в таблице 7

Таблица 7 – Доля городского и сельского населения

Данные	2019 год	Доли, %
Среднегодовая численность населения, человек	18 513 673	
Городское население	10 839 468	58,5%
Сельское население	7 674 205	41,5%

Источник: составлено авторами на основе [15].

Условием для соблюдения планки городского населения является 60%, значение по Казахстану близится к нормативному, но все же не достигает его. Доля городского населения в России составляет 75%.

Рассмотрим значение показателей группы III и проведем их оценивание.

#### 11. Индекс эффективности логистики.

Всемирный банк при учете индекса эффективности логистики определяет: оперативность процесса оформления; качество торговой и транспортной инфраструктуры; простота организации поставок по конкурентным ценам; компетентность и качество логистических услуг; наличие системы учета движения; соблюдение сроков поставки.

С учетом всех параметров индекс эффективности логистики Казахстана за 2018 год составил 2,81, что выше значения по России.

Завершая первый этап методики необходимо определить сумму баллов по полученным критериям, она составила 6,5 баллов, что позволяет отнести рынок Республики Казахстан к числу перспективных.

### **Оценка альтернатив и выбор способа экспансии ООО «Обувь России» на рынок fashion-ритейла Казахстана**

Перейдем ко второму этапу методики - принятие решения, согласно предложенному алгоритму.

Согласно рис. 1 полученная сумма баллов свидетельствует о перспективности рынка. Для перспективного рынка в промежутке от 3,5 до 7,5 баллов характерны следующие виды территориальной экспансии:

- франчайзинг – требует наименьшее вовлечение компании в ситуацию на внешнем рынке, является самым низкочатратным способом, однако при этом имеет меньше всего контроля за результатами деятельности;

– экспорт – уровень менеджмента за рубежом растет, фирма сама определяет каналы сбыта продукции, анализирует ситуацию на рынке, влияние на финансовый результат увеличено;

– стратегический альянс – форма при которой фирмы сотрудничают друг с другом без образования нового юридического лица, при этом риски деятельности делят между собой, зарубежная компания знает тонкости своего рынка, а фирма поставляющая продукцию отвечает за ее качество и своевременность подачи и т.д.;

– слияние и поглощение – объединение двух средних фирм или поглощение меньшей компании более крупной, с образованием нового юридического лица. В таком случае имеется старт в виде производственной или торговой площадки, требующей пересмотра текущих бизнес планов. За счет масштабности деятельности фирма получит большой эффект от вложенного капитала.

В таблице 8 отражен алгоритм, согласно которому фирма определяет наиболее подходящий для себя способ выхода на рынок на базе своих возможностей.

Таблица 8 - Способы выхода на перспективный внешний рынок <sup>1</sup>

Баллы 3,5-7,5		Планирование		
		краткосрочное	Среднесрочное	долгосрочное
Располагаемый капитал для осуществления экспансии	Низкий	Экспорт и Франчайзинг	Экспорт	×
	Средний	Экспорт	Стратегический альянс	Стратегический альянс
	Высокий	Экспорт	Стратегический альянс	Слияние и поглощение

В данной ситуации не требуется рассмотрение двух других промежутков (от 0 до 3 баллов, и от 8 до 11,5 баллов), их алгоритмы можно найти в более ранней исследовательской работе, посвященной разработке методики.

ООО «Обувь России» составляет стратегические планы от 3 до 5 лет, поэтому справедливо рассматривать в данном случае столбец среднесрочного планирования.

<sup>1</sup> Составлено авторами, на основе данных [20-23]

Так как рентабельность активов (ROA) Общества составляет 3% в 2019 году разумно считать, что располагаемый капитал для осуществления экспансии фирмы – низкий.

Решением по выходу на внешний рынок Казахстана ООО «Обувь России» является экспорт. Завершая второй этап рассмотрим возможные способы реализации такого способа экспансии.

Фирма может осуществить его в форме размещения продукции через онлайн продажи. Компания одним из пункта своего стратегического развития указывает создание омниканальных продаж продукции (интегрирование различных способов взаимодействия с потребителем через соц. сети, веб-сайт, приложение и филиал), на стадии развития при которой на сайте будет доступно осуществлять заказы, фирма сможет рассматривать и экспорт продукции.

Так же можно прибегнуть к совместному экспорту на уже существующих торговых онлайн-площадках, ускорив тем самым запуск внешнеэкономической деятельности, к примеру: wildberries, lamoda и т.д.

### **Заключение**

Таким образом, использованная методика позволила оценить обувной рынок Казахстана как перспективный. Анализируемый рынок уступает России по показателям демографического развития:

- среднемесячная заработная плата в Казахстане ниже на 285,3 доллара;
- средний размер назначенной пенсии ниже на 78,3
- плотность населения по Казахстану ниже на 1,74 чел./км<sup>2</sup>
- доля городского населения ниже норматива на 1,5%.

Уровень цен на обувь в Казахстане значительно ниже, а именно меньше на 3,9 долл. за пару.

Тем не менее обувной рынок Казахстана превосходит нормативы по следующим критериям:

- емкость рынка на душу населения превосходит заданный норматив на 0,4 долл./чел., отражая ситуацию, при которой натиск конкуренции ниже;
- коэффициент сбалансированности выше требуемого значения практически в 20 раз;
- доля импорта значительно превышает долю экспорта;
- по официальным данным в Казахстане, индекс концентрации гораздо ниже - 0,339, в сравнении с - 748,33 в России;
- индекс эффективности логистики выше значения по РФ на 0,05 пункта.

Наиболее подходящим способом экспансии для ООО «Обувь России» является прямой или совместный экспорт. Каналы сбыта продукции осуществляются на онлайн торговых площадках. Выход на внешний рынок позволит компании снизить запасы готовой продукции, привлечь дополнительную выручку от продаж, снизить затраты на единицу продукции и сделать бренд более узнаваемым.

Поскольку в 2020 году компания стремится к развитию всевозможных каналов взаимодействия с потребителем (каналы сбыта), будь то онлайн или офлайн продажи, выход на внешний рынок можно осуществить без внушительных финансовых вложений применяя такую стратегию как прямой или совместный экспорт. Данный шаг укрепит позиции ООО «Обувь России» в отраслевом рейтинге, окажет положительное воздействие на имидж компании, а также позволит использовать более перспективные крупные города Республики Казахстан для формирования торговых площадок, увеличивая прибыль от продаж.

**Библиографический список:**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]. М., 1995. URL: [http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2\\_gerchikova\\_manag.pdf](http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2_gerchikova_manag.pdf)
2. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности МСФО общества с ограниченной ответственностью «Обувь России» за 2019 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=37530&type=4&attempt=2> (дата обращения: 16.11.2020)
3. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности общества с ограниченной ответственностью «Обувь России» за 2015, 2016, 2017 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=37530&type=4&attempt=2> (дата обращения: 16.11.2020)
4. Бидджджера Ч. Критерии оценки экспортной привлекательности зарубежного рынка [Электронный ресурс] // Кабели и провода. 2016. № 5 (360). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27524331> (дата обращения: 01.11.2020)
5. Толмачев З.Л. Оценка привлекательности зарубежных рынков на примере рынка медицинских изделий [Электронный ресурс] // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 7-8. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25024109> (дата обращения: 02.11.2020)
6. Любецкий П.Б. Оценка привлекательности сегментов мясного рынка ЕАЭС [Электронный ресурс] // Практический маркетинг: электрон. научн. журн. 2015. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23052076> (дата обращения: 03.11.2020).
7. Мацкевич Н.В., Квасникова В.В. Методика оценки привлекательности рынка швейных изделий [Электронный ресурс] // материалы докладов 51-ой международной научно-технической конференции преподавателей и студентов // 51-я международная научно-техническая Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конференция преподавателей и студентов Витебск, 25 апреля 2018 г. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36698700> (дата обращения: 03.11.2020)

8. Богомолов В.А., Данильченко Ю.В. Инструменты оценки привлекательности отрасли при стратегическом планировании деятельности предприятий РКП России на мировом рынке [Электронный ресурс] // Решетневские чтения. 2015. № 2. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25002923> (дата обращения: 04.11.2020)

9. Даниленко Д.Н. Методологические подходы к оценке привлекательности международных рынков региональных производителей металлопродукции [Электронный ресурс] // Региональная экономика: теория и практика. 2007. № 10. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9528172> (дата обращения: 05.11.2020)

10. Global Rankings 2018. World Bank. [Электронный ресурс]. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата обращения: 07.11.2020)

11. Федеральная таможенная служба. [Электронный ресурс]. URL: <http://customs.gov.ru> (дата обращения: 05.11.2020)

12. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2020)

13. Годовой отчет публичного акционерного общества «ОР» за 2019 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=37530&type=2> (дата обращения: 17.11.2020)

14. Каталог организаций России. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com> (дата обращения: 16.11.2020)

15. Демографический ежегодник Казахстана. 2020 Нур-Султан. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.gov.kz/edition/publication/collection> (дата обращения: 18.11.2020)

16. Внешняя торговля республики Казахстан Статистический сборник. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.gov.kz/edition/publication/collection> (дата обращения: 18.11.2020)

17. Бюро национальной статистики агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 18.11.2020)
18. Поиск и проверка контрагентов по всему миру. [Электронный ресурс]. URL: <https://statsnet.co> (дата обращения: 20.11.2020)
19. Архив курса казахстанского тенге 31 декабря 2019 года по данным ЦБ РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vbr.ru/banki/kurs-valut/cbrf/kzt/31-12-2019/> (дата обращения: 20.11.2020)
20. Морозова А.С. Сравнительная характеристика стратегий выхода на внешние рынки [Электронный ресурс] // Вестник БНТУ. 2009. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-harakteristika-strategiy-vyhoda-na-vneshnie-rynki> (дата обращения: 06.11.2020)
21. Митягина П.Е. Исследование рынков как основа стратегии выхода российских предприятий на внешние рынки [Электронный ресурс] // Аллея науки. 2017. № 16. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32351541> (дата обращения: 09.11.2020)
22. Литягина Э.А. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. Стратегическое планирование выхода предприятия на внешние рынки [Электронный ресурс] // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2017. № 3 (12) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32268010> (дата обращения: 10.11.2020)
23. Митяева А.Д. Эффективность стратегий выхода на внешние рынки [Электронный ресурс] // Факторы успеха. 2015. № 1 (4) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23769969> (дата обращения: 11.11.2020)

*Оригинальность 95%*