

УДК 339.138

**ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПО ВЫХОДУ НА
МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК И СПОСОБЫ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА
ВНЕШНИЙ РЫНОК**

Ибрагимова З.Ф.,

к.э.н., доцент, научный руководитель

ФГБОУ ВО «Уфимский Университет Науки и Технологий»,

г. Уфа, Россия

Заринова Р.А.

студент,

ФГБОУ ВО «Уфимский Университет Науки и Технологий»,

г. Уфа, Республика Башкортостан, Россия

Аннотация

Актуальность темы исследования заключается в том, что в процессе разработки стратегии по выходу на международный рынок, требуется соблюдение определенных этапов, последовательности действий, для успешной реализации планов компании. Однако, помимо разработки этапов реализации стратегии, не менее важен способ выхода на выбранный зарубежный рынок. От последовательности этих действий зависит судьба всей международной интеграции компании. В конечном итоге, от решения руководства предприятия, зависит вероятность достижения успеха на новом рынке или, при неправильном подходе, риск понести серьёзные убытки.

Ключевые слова: стратегия по выходу на международный рынок, этапы разработки стратегии, матрица направленной политики Шелл, выбор внешнего рынка, функции международной стратегии для предприятия, классификации стратегий.

***THE STAGES OF DEVELOPING A STRATEGY FOR ENTERING THE
INTERNATIONAL MARKET AND WAYS FOR THE COMPANY TO ENTER
THE FOREIGN MARKET***

Ibragimova Z.F.,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia*

Zaripova R.A.

*Student,
Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia*

Abstract

The relevance of the research topic lies in the fact that in the process of developing a strategy for entering the international market, certain stages and sequences of actions are required for the successful implementation of the company's plans. However, in addition to developing the stages of strategy implementation, the way to enter the selected foreign market is equally important. The fate of the entire international integration of the company depends on the sequence of these actions. Ultimately, the probability of success in a new market or, if approached incorrectly, the risk of incurring serious losses depends on the decision of the company's management.

Keywords: the strategy for entering the international market, the stages of strategy development, the matrix of Shell's directional policy, the choice of an external market, the functions of an international strategy for an enterprise, and the classification of strategies.

Введение: Для успешного развития организации в рамках международной деятельности самым важным этапом является разработка стратегии по выходу на международный рынок. Но в процессе реализации стратегии из виду упускается множество факторов, влияющих на успех реализации стратегии. Одним из этих факторов является четкий план, разграниченный на этапы, каждый из которых обладает определенными шагами, с заранее закладываемыми временными и ресурсными затратами. В зависимости от того насколько верно был составлен план с этапами стратегии, зависят сроки, эффективность и успешность задуманной экспансии.

В итоге, некачественно разработанные этапы, влияют на общую картину планирования: нарушаются планы и сроки, расторгаются договора с иностранными партнерами и предприятию приходится менять изначальную цель. Такая ситуация ухудшит не только экономическую эффективность и позиционирование компании на международном рынке, но может очернить ее репутацию в дальнейшем.

Цели и задачи исследования:

- исследовать этапы стратегии предприятия по выходу на международный рынок;
- выявить методы, необходимые для разработки этапов стратегии и выбора рынков;
- проанализировать способы выхода на внешний рынок и разобрать их особенности ;
- определить факторы стратегий и функции полезные для предприятия

Стратегия по выходу на международный является центральной фигурой стратегического внешнеэкономического менеджмента, однако, если при этом она недостаточно проработана, организация рискует потерпеть значительные

убытки вместо ожидаемой прибыли. Более того, выход на международную арену должен быть безупречным с точки зрения репутации и действий политики компании, потому как негативное впечатление на одном из рынков, может повлиять на успех экспансии компании на международном рынке. В данном вопросе важно поддерживать межкультурную коммуникацию и деловую репутацию на высоком уровне.

Исходя из этого компания может использовать различные стратегии не только для решения экономических вопросов, но и для достижения влияния на рынке. Так как идет развитие не только внутренних процессов компании, но и взаимодействие с иностранным рынком, стратегии экспансии предприятия постоянно корректируются в силу быстро меняющейся среды.

Для того чтобы компания смогла реализовать задуманную стратегию по выходу на зарубежный рынок, следует соблюдать очередность этапов.

Первым этапом идет отбор зарубежных рынков для ведения деятельности. На данном этапе компании предстоит балансировать между двух критериев:

- выбрать привлекательный рынок с нужной для компании емкостью рынка, покупательской способностью и привлекательным потребительским фактором, насколько люди готовы покупать и нуждаются ли вообще в предлагаемой компанией продукции.
- оценить собственную конкурентоспособность, может ли компания посоревноваться за долю рынка с уже имеющимися на рынке производителями.

Вторым этапом является макросегментация, то есть диффузия рынков по критериям, таким как региональное расположение, устройство экономической системы, динамика экономического роста страны.

Третий этап представляет собой фундаментальное исследование каждой страны из выборки, составленной на первом этапе, данный этап является

определяющем для реализации всей стратегии, потому как недостаточно глубокий анализ всех факторов страны может привести к непросчитанным рискам.

Для более наглядного выбора рынков, стоит обратиться к матрице направленной политики Шелл [2, с. 74], которая позволит выявить соответствие спроса зарубежных потребителей и предложения компании, предлагающей свою продукцию или услуги (рис. 1).

<i>Привлекательность страны</i>	Высокая	1.1. Активный выход на рынок / развитие бизнеса	2.1. Стратегия усиления конкурентных преимуществ	3.1. Борьба за монополию уход из стран создание СП
	Средняя	1.2. Стратегия роста	2.2. Селективный подход	3.2. Продолжение бизнеса с осторожностью
	Низкая	1.3. Селективный подход, генерация денежной наличности	2.3. Частичное свертывание деятельности	3.3. Уход из ст альянсы с конкурентам
		Высокая	Средняя	Низкая
		<i>Конкурентоспособность компании</i>		

Рис. 1– Матрица направленной политики*

*Выполнено по [2, с. 74]

Для разработки матрицы направленной политики, изображенной на рисунке 1, для начала следует оценить выбранную страну по критериям, выбранным в процессе разработки этапов, описанных ранее. Далее необходимо оценить потенциал и способности самой компании, имеет ли она компетенции и конкурентоспособность на новом рынке. Самыми привлекательными странами для выхода, будут наиболее похожие по критериям на ту страну, откуда компания собирается реализовывать свои планы.

«Матрица направленной политики Шелл позволяет определить:

- 1) страны, в которых следует увеличить продажи (сектора 1.1; 1.2; 3.1);
- 2) страны, в которых следует приостановить увеличение продаж, перераспределив ресурсы на освоение других, более перспективных стран (из секторов 3.2; 1.3, 3.3; 3.1; 2.3 в сектора 2.1; 1.1; 3.1; 1,2);
- 3) страны, в которых следует приостановить деятельность вследствие снижения объема продаж и отсутствия перспектив их увеличения (сектора 2.3; 3.1; 3.2; 3.3);
- 4) приоритетные страны, в которых необходимо сосредоточить основные силы компании (сектора 1.1; 2.1)» [2, с. 75].

Для того чтобы результаты матрицы Шелл не были абстрактными, можно использовать графический метод построения, такой как CDI/BDI анализ. Этот инструмент совмещает в себе два вида анализа рынка для разных типов стран: анализ стран, на рынок которых предприятие еще не выходило, и стран на которых оно уже ведет свою деятельность. Казалось бы, эти два разных показателя не совместимы, однако в совокупности они могут дать четкие рекомендации для выбора стран. В результате CDI/BDI анализа компания сможет выбрать для себя верную стратегию для конкретной страны.

«Новые страны, на рынках которых еще нет присутствия компании, обозначаются через показатель Category Development Index (CDI) «индекс развития отрасли»» [2].

$$CDI = \frac{\frac{\text{\% прод. дан. тов. в стране}}{\text{от общего рынка дан. тов. по рассм. странам}}}{\frac{\text{\% населения дан. страны от общ. кол-ва насел. группы рассматриваемых стран*}}{\text{\% населения дан. страны от общ. кол-ва насел. группы рассматриваемых стран*}}} \times 100\% \quad (1)$$

*Выполнено по [2, с. 76]

Из формулы 1 следует, что показатель CDI отображает скорость оборачиваемости продукции или услуги в выбранной стране.

«Страны с $CDI > 110$ характеризуются самым быстрым оборотом товара на рынке, т.е. население этих стран потребляет данный товар интенсивнее населения остальных стран, и, следовательно, они являются наиболее привлекательными для ведения бизнеса» [2, с. 76].

После того как был рассчитан CDI для каждой отобранной по критерию привлекательности страны, идет градация рынков по следующим категориям:

– $110 < CDI$ степень потребления товара высокая (1,1 на единицу товара) [2, с. 77];

– $90 < CDI < 110$ степень потребления товара средняя [2, с. 77];

– $CDI < 90$ степень потребления товара низкая (0,9 на единицу товара) [2, с. 77];

«Показатель BDI (Brand Development Index – индекс развития продаж товара компании) используется при условии, что компания уже ведет деятельность на рассматриваемом рынке, т.е. показатель отражает текущую активность продаж компании в той или иной стране. Он позволяет определить, интенсивный или экстенсивный характер носят продажи компании на рынке определенной страны. Индекс BDI позволяет оценить степень проникновения компании на рынки различных стран, что способствует эффективной постановке целей по продажам» [2, с. 77].

Для расчета индекса BDI, следует использовать формулу 2 .

$$BDI = \frac{\text{\% продаж компании в данной стране}}{\text{\% насел. данной страны от общего кол-ва насел. тех стран, где компания прод. свой товар*}} \times 100\%$$

(2)

*Выполнено по [2, с. 77]

«Результаты показателя BDI в формуле 2 идентичны показателю CDI:

- $110 < BDI$ степень внедрения компании на рынке высокая;
- $90 < BDI < 110$ степень внедрения компании на рынке средняя;
- $BDI < 90$ степень внедрения компании на рынке недостаточная» [2, с. 77].

Далее показана матрица CDI/BDI, описывающая темпы роста рынков выбранных стран (рис. 2).

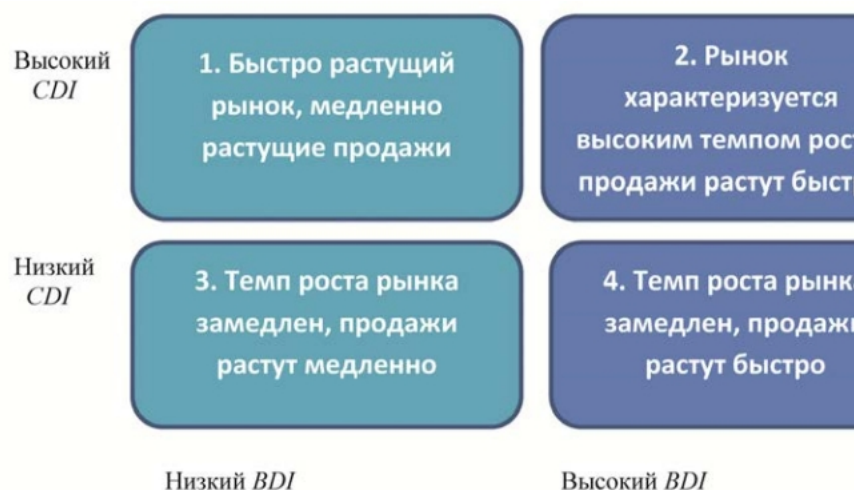


Рис. 2 – Матрица CDI/BDI*

*Выполнено по [2, с. 78]

Судя по рисунку 2, матрица CDI/BDI позволяет определить:

- очередность освоения рынков;
- где можно сделать акцент на увеличение продаж;
- где можно удерживать текущие позиции вместо стремления к росту.

Финальным этапом всех проведенных расчетов этих показателей является построение графика. В каждом секторе графика находятся выбранные страны, и для каждой страны, попавшей в определенную область, предписаны определенные стратегии, представленная на матрице шелл, описанная ранее на рисунке 1. Пример подобного графика представлен ниже (рис. 3).

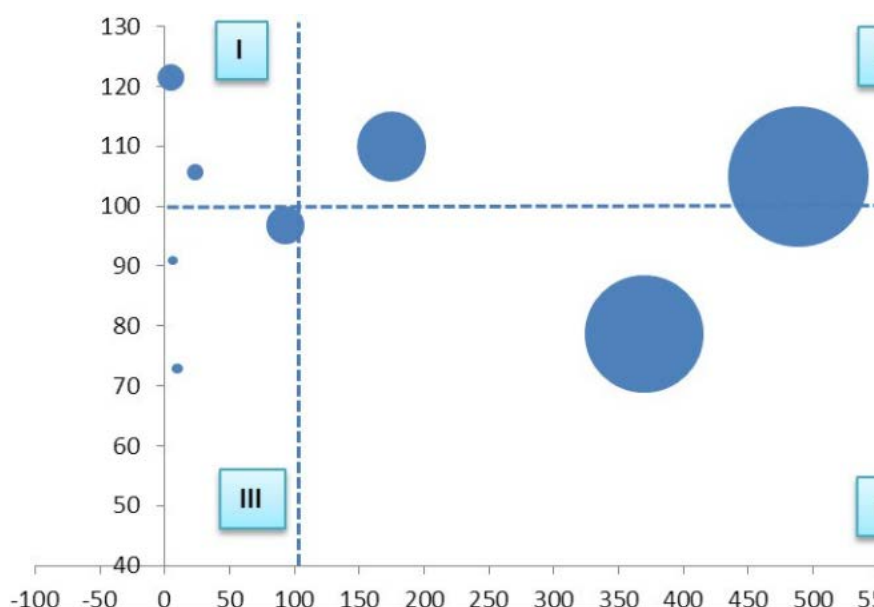


Рис. 4 – Матрица стран CDI/BDI*

*Выполнено по [2, с. 78]

Рисунок 3 показывает график, где кругами обозначены страны, а их размер соответствует доле внедрения на рынке (маленькие круги – новые рынки, а большие – там, где компания уже представлена). Рассмотрим подробнее каждый сектор.

Следовательно, для выбора нового внешнего рынка, страны первого сектора являются наиболее желанными. Ключевой вопрос данного сектора

состоит в быстром освоении данного рынка, а для этого компания должна иметь внушительные конкурентные преимущества и уникальное торговое предложение. Все это позволит компании быстрее завоевать рынок и доверие иностранных клиентов.

Второй сектор является логическим продолжением успешного освоения нового рынка, следовательно укрепление и расширение влияния компании на данном рынке является приоритетом.

Страны третьего сектора не интересны для прямого ведения бизнеса. К ним можно применить стратегии непрямого воздействия с небольшим притоком капитала.

Страны четвертого сектора так же не привлекательны для выбора. Компании не следует рассчитывать на более активную деятельность в данных странах. Основная тактика – удержание своих позиций с минимальными инвестициями. Как было отмечено выше, прибыль, получаемая на этих рынках, направляется в привлекательные для вложений страны. Если предприятие имеет свое производство в данных странах, то эффективным для повышения продаж является реэкспорт и экспорт продукта в третьи страны.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что все сектора, расположенные на матрице CDI/BDI, обладают своими особенностями. Каждая компания применяет к любому виду рынка свои методы, в противном случае многие «неперспективные» рынки так и оставались бы неосвоенными. Поэтому, можно сказать о том, что нет плохих или хороших рынков, стран и стратегий. Успех экспансии зависит от грамотных управленческих решений, главное уметь применить стратегический подход и тщательно взвесить все факторы. Грамотное управленческое решение и стратегический менеджмент поможет извлечь пользу из любого положения дел и выйти из ситуации с минимальными потерями или даже успехом.

После того как предприятие выбрало стратегию и запланировало необходимые этапы ее реализации, не менее важным пунктом является выбор способа выхода на международный рынок. Выбранный способ может повлиять на успех всей стратегии предприятия. Неверно выбранный способ и недостаточно просчитанные риски могут обернуться провалом и потерей инвестиций.

Ранее упоминалось о стратегиях выхода на внешний рынок, теперь стоит подробнее разобрать каждый вид отдельно.

«К основным стратегиям выхода на внешний рынок относятся:

- экспорт;
- франчайзинг;
- совместная предпринимательская деятельность;
- прямое инвестирование» [4, с. 324].

Стратегию «экспорт» можно разделить на прямой и косвенный. При прямом экспорте, предприятие полностью отвечает за весь цикл производства, а также цепочку поставок и продаж для внешнего рынка, продажи происходят напрямую конечному клиенту, не используя посредников. Косвенный экспорт представляет собой стратегию, когда компания использует посредников между ней и конечным клиентом. Использование посредников увеличивает затраты, за счет дополнительного звена в цепочке поставок, однако при этом риски из-за таможенных процедур или других внешнеэкономических факторов уменьшаются.

Стратегия лицензирования осуществляется путем передачи зарубежной компанией права на интеллектуальную собственность или владение определенным объектом местной компании. При этом лицензиар (тот кто передал лицензию) передает право пользования согласно лицензионному

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

договору, а лицензиат (тот, кто приобрел лицензию) обязуется следовать условиям договора и платить роялти. Плюс данной стратегии в том, что она не требует особых затрат для выхода на рынок, однако стоит внимательно изучить юридические аспекты лицензирования в выбранной стране.

Франчайзинг является одной из форм лицензирования, при котором франчайзер передает интеллектуальные права на торговую марку или бренд, а также технологии производства и готовую бизнес-модель. От франчизи требуется лишь паушальный взнос и роялти. Согласно договору франчайзинга, на плечи предпринимателя, купившего франшизу, ложится управление предприятием, соблюдение правил ведения бизнеса, стандарты качества и т.д. Примером может служить американский бренд McDonald's.

Стоит учесть, что из-за сложной геополитической обстановки и санкционного давления со стороны Европейских стран и США, в последнее время фокус внимания сместился на сотрудничество с Азиатским сектором. Все больше проектов по международному сотрудничеству реализуется с Китаем, Японией и Южной Кореей.

Прямые инвестиции являются самым глубоким по уровню вложений, влияния и контроля деятельности из всех видов стратегий по выходу на внешний рынок.

В свою очередь прямые инвестиции могут быть подразделяться на два вида: создание дочерней компании – создание нового предприятия на зарубежном рынке, и второй вид – слияние и поглощения уже существующей компании на зарубежном рынке и создание на его базе своего предприятия.

Стратегия создания дочернего предприятия путем поглощения другой компании имеет ряд преимуществ. Во-первых меньшие временные затраты на создание компании, обычно выбирается компания из той же сферы деятельности

и ниши. Если поглощаемое предприятие максимально идентично по структуре и экономической модели, достаточно только поменять наименование бренда и некоторые управленческие детали. Во-вторых это позволяет опередить конкурентов в гонке за доли рынка, поглощение компаний более быстрый способ распространения влияния, нежели создание нового предприятия с нуля.

«В целом, на выбор того или иного способа выхода предприятия на международный рынок оказывают влияние следующие факторы

- требуемая скорость вхождения предприятия на рынок;
- издержки (как прямые, так и косвенные) по выходу на международный рынок;
- уровень риска при проникновении на рынок;
- срок окупаемости вложений компании на данный проект;
- уровень конкуренции на местном рынке;
- уровень развития местного рынка, объем спроса, покупательская способность и предпочтения потребителей» [3].

Далее разберем функции международной стратегии для предприятия, т.е. функции которые несет в себе стратегия и которые полезны для предприятия.

«Стратегии по выходу на международный рынок выполняют следующие функции для предприятия:

- Увеличения прибыли и рынка сбыта. Стратегии предприятия позволяют достичь максимальных показателей прибыли с помощью реализации продукции на внешнем рынке;
- Координационная – определяет направление деятельности предприятия, сформулировать цели и задачи организации;
- Методологическая. Характеризует способ достижения поставленной цели;

-Контрольная. При реализации стратегии производится контроль за выполнением каждого подразделения своих функций» [3].

Стратегия по выходу на международный рынок выполняет значимые функции для конкретного предприятия. При этом не стоит забывать о том, что положение на международной политической, экономической аренах постоянно меняется. Введение новых санкций, политические отношения между ведущими державами мира (к примеру Китай и США), влияющие на мировой порядок и положение других государств – все эти факторы неразрывно связаны между собой, и в конечном итоге, опутывают все сферы международной деятельности. В этом кроется сложность международного рынка, что влечет за собой некоторые проблемы.

Подводя итог всего исследования, можно отметить достижение следующих результатов:

- этапы стратегии предприятия по выходу на международный рынок разделяются на: первый этап первичного отбора стран/рынков, второй этап «макросегментации» и третий этап подробного анализа конкретной страны/стран, отобранных на первом этапе;
- методы, необходимые для разработки этапов стратегии и выбора рынков это метод направленной политики Шелл, и метод CDI/BDI-анализа для наглядности результатов;
- способы выхода на внешний рынок зависят от объёма вложений и степени внедрения на рынок, чем более происходит процесс внедрения, тем выше риски, но одновременно с этим, степень влияния выше;
- определены факторы стратегий, такие как уровень риска, срок окупаемости вложений, конкуренция на местном рынке; уровень развития местного рынка, и функции полезные для предприятия, такие как прибыльность и развитие новых направлений деятельности предприятия.

Все поставленные цели исследования были достигнуты, задачи решены.

В заключение данной статьи стоит отметить следующее:

Стратегия по выходу на международный рынок – это система, содержащая в себе конкретные этапы, соблюдая очередность которых, повышаются шансы успешной экспансии и укоренения на зарубежном рынке. Есть много видов стратегий и способов выхода на зарубежный рынок. Разработка этапов включает в себя выбор рынка для выхода, что является трудной задачей и требует качественного анализа. Одним из методов выбора внешнего рынка является CDI/BDI-анализ. Выбор стратегии по выходу на международный рынок, разработка этапов и способов выхода являются необходимыми условиями для успешного развития предприятия на зарубежном рынке. Конечный выбор рынков, способов и методов зависит от взвешенного решения руководства компании. Стратегия по выходу на международный рынок несет в себе достаточное количество полезных функций для предприятия. Однако, несмотря на всю заманчивость нового рынка, не стоит забывать и о проблемах, возникающих при воплощении стратегии в жизнь.

Библиографический список:

1. Баландина О.В. Менеджмент организации : учебник / О.В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с.

2. Попова Е. А. Методика разработки международной стратегии развития компании [Электронный ресурс] // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 1 (13). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-razrabotki-mezhdunarodnoy-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 31.05.2025).

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

3. Сейфуллаева, М. Э. Международный маркетинг : учебник / М.Э. Сейфуллаева. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 320 с.

4. Швейкина Ю. С. Стратегии выхода компании на зарубежные рынки : теория и практика // Управление организационно-экономическими системами. – 2020. – Вып. 20, ч. 1. – С. 323–328.

© Р.А. Зарипова, З.Ф. Ибрагимова, 2025

Оригинальность 77%