

УДК 00-33

*Понкратьева М.П.  
Студент*

*Разомасова Е.А., к.э.н  
зам. декана ФКЭиП*

*Новосибирский Государственный Университет Экономики и  
управления "НИНХ" (НГУЭУ).*

**РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ  
СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК.**

*Аннотация. В статье рассмотрены стадии интернационализации деятельности фирмы, предпосылки выхода предприятия на внешние рынки, основные стратегии выхода предприятия на внешний рынок, а также преимущества данных стратегий.*

*Ключевые слова: конкуренция, стратегия, сегментирование рынка, инвестиционная привлекательность.*

*Ponkratjeva M.P.  
Student*

*Razomasova E.A., PhD in Economics  
deputy Dean FCEE*

*Novosibirsk State University of Economics and Management "NINE"  
(NSUEU).*

**DEVELOPMENT AND ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE  
STRATEGY FOR ENTERING THE ENTERPRISE ON THE FOREIGN  
MARKET.**

*Annotation. The article examines the stages of internationalization of a firm's activities, the prerequisites for an enterprise to enter foreign markets, strategies for an enterprise to enter a foreign market and the advantages of strategies.*

*Key words: competition, strategy, market segmentation, investment attractiveness.*

В условиях интенсивности глобальных процессов усиление конкуренции отмечено во всем мире. В последние 20 лет в качестве отдельной области научного знания активно развивается сфера конкурентной динамики, согласно которой конкуренция в общем виде понимается как постоянный процесс обмена (инициативными и ответными) конкурентными действиями между соперничающими компаниями. В этом контексте принято утверждать, что участники рынка конкурируют между собой именно посредством совершения конкурентных действий. Практика западных стран нас убеждает, что благодаря конкуренции, системы рынков и цен их экономика эффективно развивалась и этот процесс оказался необратимым. В этой связи актуальным становится анализ сущности конкуренции, ее функций и динамики организационных форм, тенденций и возможностей ее развития в России.

Современные российские организации испытывают возрастающее давление со стороны динамично меняющейся внешней среды: потребителей и поставщиков, конкурентов, государства и социального окружения. Для собственников и менеджеров становится очевидным, что выживание организации в новых условиях требует не только отлаженного управления текущими операциями, но и построения качественной системы стратегического управления стратегией.

Теоретические основы стратегического планирования и управления в условиях конкуренции и конкурентоспособность предприятий представлена в работах западных ученых: Ансофа И., Друкера П., Бэкона Ф., Макконнелла К., Портера М., Самуэльсона П., Диксона П., Котлера Ф., Мескона С., Томпсона А., Стрикленда А., Каплана Р., Нортон Д. и др., а также отечественных экономистов: Азоева Г.Л., Градова А.П., Кныш М.И., Фатхутдинова Р.А., Аристова О.В., Горбашко Е.А, Буяльской Ф.К., Грузинова В.П. и др.

Цель исследования – разработка стратегии выхода на новые рынки на примере ООО «Мир инструмента».

Известны теоретики конкурентного позиционирования Грэм Хуле, Джон Сондерс и Найджел Пирси [1] определяют, что процессы сегментирования и позиционирования является отдельными концепциями, но они объединены единой целью - удовлетворение потребностей потребителей лучше, чем это делается конкуренты.

Автор известной теории конкурентного маркетинга Джон О-Шонесси также определяет взаимосвязанность сегментирования и позиционирования [3].

Главным основанием для сегментирования рынка является желание руководителя предприятия осуществлять свою рыночную деятельность с меньшими затратами на поиск целевых клиентов, а основные цели сегментирования рынка определяются как: поиск на рынке такого количества платежеспособных покупателей, спрос которых предприятие сможет удовлетворить в ближайшее время и в перспективе; исключения тех покупателей, чей спрос лучше смогут удовлетворить конкуренты; концентрация усилий только на тех покупателях, потребности которых предприятие может удовлетворить лучше, чем конкуренты [4].

О принципах эффективного сегментирования, то существует традиционный подход к их определению, который объединяет такие, наиболее важные принципы: измеримость потребительских характеристик; реальность (достаточность) сегмента; отличие сегментов; сходство (однородность) потребителей; достижимость потребителей; стабильность сегментов; действенность.

В процессе маркетинговых исследований анализируют два типа внешней среды и их факторы:

– макромаркетинговой среды – политические, правовые, экономические, социальные и демографические, технологические, международные;

– микромаркетинговой среды – рынки, конкуренты, потребители, поставщики, деятельность правительственных учреждений.

Выход на международный рынок для российских предприятий в условиях мирового финансового кризиса и существенного снижения платежеспособности потребителей на внутреннем рынке является довольно актуальным вопросом.

Компания «Мир инструмента» была основана в 1995 году и на сегодняшний день является ведущим поставщиком ручного, садового инструмента, гаражного и силового оборудования на российском рынке. Интенсивное развитие и успешная реализация международных проектов привели к созданию Группы Компаний «Мир инструмента» и выходу на международный рынок. На сегодняшний день компания насчитывает в своем штате около 2700 сотрудников и имеет более 50 000 действующих клиентов на всей территории оперирования.

Проведем SWOT-анализ компании.

Таблица 1

### SWOT-анализ

<p><b>Сильные стороны:</b>  Опыт работы на рынке  Производственные мощности  Квалифицированный персонал  Высокий уровень конкурентоспособности продукции  Стабильные отношения с поставщиками  Положительный имидж</p>	<p><b>Слабые стороны</b>  Низкий уровень инновационности  Консерватизм производственного процесса  Низкий уровень развития коммуникационной активности  Сложно найти новых поставщиков  Сложно транспортировать готовую продукцию</p>
<p><b>Возможности</b>  Тренд импортозамещения  Выход на рынок СНГ  Востребованность продукции за рубежом</p>	<p><b>Угрозы</b>  Высокие риски снижения качества продукции при удешевлении  Конкуренция на федеральном рынке</p>

Таким образом, можно отметить, что у компании есть определенные сильные позиции, которые сформированы благодаря ее потенциалу и сложившимся внешним факторам.

Инновационно-технологические изменения в отрасли имеют очень большое значение. ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА» уделяет качеству выпускаемого оборудования, а также соблюдению стандартов, работ и услуг особое внимание, постоянно изучая новинки и инновационные технологии на данном рынке [5].

Для оценки привлекательна ли отрасль, в которой функционирует рассматриваемое предприятие ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА», используем следующую таблицу 2.

Таблица 2

## Анализ привлекательности отрасли промышленного оборудования

Характеристики	Оценка с т.зрения привлекательности (от 1 до 5 баллов)	Вес важности, %	Взвешенная оценка, %
1. уровень интенсивности конкурентов	1	0,01	0,01
2. рентабельность отрасли	2	0,03	0,06
3. входные барьеры	4	0,1	0,4
4. приверженность потребителей к одному бренду предприятия	4	0,1	0,4
5. технологические новации	5	0,3	1,5
6. спрос на продукцию	4	0,2	0,8
7. наличие товаров-заменителей	2	0,01	0,02
8. высокая дифференциация продукции	5	0,25	1,25
Итого:	-	1	4,44

Анализ проведен на основе мониторинга документальных источников, предоставленных аналитической службой компании. Оценка с точки зрения привлекательности: 1 низкая, 3 средняя, 5 высокая. Вес важности: какая доля данного фактора в общей группе привлекательности.

Взвешенная: умножаем оценку привлекательности на вес важности. Вывод: оценка привлекательности отрасли = 4,44 ( $4,44 > 3$ ), это говорит о том, что отрасль, в которой функционирует ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА», является привлекательной.

Проект выхода компании на новый рынок представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных действий, мероприятий, обеспеченных нормативной документацией и финансирование, человеческими ресурсами и программой реализации.

Формат такого проекта относится к категории стратегических и требует серьезной подготовки, предварительных исследований и детального планирования процесса реализации.

Цель проекта – обеспечить эффективное развитие деятельности компании на новом территориальном рынке, сформировать клиентскую базу и обеспечить достижение необходимого уровня реализации продуктов и услуг.

Концепция проекта заключается в обеспечении присутствия компании на новом территориальном рынке и получения дополнительных клиентов и увеличения прибыли.

Прежде всего, успех подобного проекта обусловлен правильно выбранной стратегией конкуритования на новых территориях, которая заключается в определении конкурентного дифференцирования, в необходимости создания отличительных преимуществ фирмы от конкурентов.

Дифференцирование может позволить найти различия в самых разных областях, главное, чтобы фирма осознавала, на какой основе она сама и ее товары могут выделиться и стать узнаваемыми на рынке. Специалисты выделяют целый ряд специальных инструментов для достижения эффективного дифференцирования [2].

Проект выхода на новый рынок ООО «Мир инструмента» сочетается с маркетинговой стратегией развития компании и являются одним из инструментов ее достижения.

Безусловно, в процессе разработки проекта компания учитывает следующие условия:

- концентрацию потенциальных потребителей и емкость рынка;
- удобство и близость к производственным ресурсам компании;
- уровень концентрации и сила конкурентов.

Очень часто при принятии решения о зарубежном расширении в процессе планирования системы распределения товаров (продажи, мероприятий по продвижению) прибегают к услугам посредников. Их может быть много или мало, это могут быть зарубежные дистрибьюторы, крупные оптовые дилеры или мелкие перекупщики – так или иначе все компании, через которые проходит товар на пути от производителя к потребителю, образуют взаимосвязанные цепочки – каналы сбыта. Важно отметить, что выход на новые рынки должен быть всегда сопряжен с использованием современных методов анализа конкурентных преимуществ и выделения их, что позволит компании стать лидером или достичь необходимой доли рынка.

Конкурентная стратегия выхода на новые рынки должна быть ориентирована на решение следующих задач:

- расширение клиентской базы,
- поиск новых источников ресурсов – предприятий нефтедобывающей отрасли, которые будут поставлять комплектующие, сырье,
- близость к рынкам сбыта.

В отношении развития каналов сбыта важно запланировать объемы будущей реализации для:

- канала прямых продаж,
- для канала оптовых продаж,

- для канала эксклюзивных продаж.

Прирост продаж в каждом направлении должен рассчитываться исходя из целевых ориентиров по расширению доли рынка на территории в целом и доли данного канала на данной территории.

Программа реализации проекта:

- сформировать зарубежную потребность и оценить потенциал территории,
- определить потенциал удовлетворения потребности территории,
- сформировать выгоды реализации проекта для компании, потребителей и посредников,
- сформировать график реализации проекта,
- сформировать бюджет проекта [6].

Исходя из планируемых объемов затрат и продаж можно сформировать финансовое обоснование проекта.

Таблица 3

Смета бюджета проекта

Позиция	Затраты на месяц (в долларах США)	Разовые затраты (в долларах США)
Аренда офиса	\$2 272,73	-
Обслуживание офиса (телефония, интернет, уборка, кофе, вода, канцелярские товары)	\$1 181,82	-
Заработная плата двоих технических специалистов	\$6 969,70	-
Заработная плата управляющего директора, который также ответственен за продажи и бизнес развитие	\$7 575,76	-
Заработная плата административного персонала (секретарь, юрист, бухгалтер)	\$2 727,27	-
Медицинская страховка для сотрудников	\$303,03	-
Затраты на открытие вида деятельности	-	\$909,09
Затраты на маркетинг (бонусы, представительские расходы)	\$1541,67	-
Затраты на командировки	\$2 000,00	-
Оргтехника (4 ноутбука, проектор, принтер,	-	\$7 272,73

сканер, ксерокс, факс, телефоны)		
Офисная мебель на 4 персоны	-	\$5 000,00
Запас и налоги (затраты на расширение персонала, инфляционные и валютные риски, изменение налогового законодательства)	\$4166,67	-
Итого	\$ 28738,65	\$13181,82

Прогноз продаж основан на понимании sales цикла (от года до трех лет) по доходным проектам и на марже от 40% (по продажам ПО) до 80% (по оказанию услуг).

Определим эффективность проекта:

- NPV = 566 тыс. долл. США.
- IRR квартальный = 10,24%
- IRR годовой = 41,02%

Поскольку показатель NPV больше нуля, то проект инвестиционно привлекателен.

$IRR > r$ , т. е. доходность проекта больше, чем желаемая ставка дохода на вложенный капитал. При таких показателях можно предположить, что проект будет принят как достаточно прибыльный, однако, следует также учитывать и риски проекта, которые будут рассмотрены ниже.

Период окупаемости проекта составляет 2,01 года.

Далее проведем оценку проекта согласно специальным концепциям расчета эффективности внедрения интернет-проектов.

Используем методику REJ для оценки инвестиционной привлекательности проекта (в расчетах используются данные, которые являются коммерческой тайной компании, соответственно не могут быть оглашены).

Данная методика тесно переплетена с формированием самого бизнес-плана по проекту. Специфика в том, что помимо бизнес-плана

проекта требуется провести стратегическую оценку эффективности проекта.

Учитывая уже проведенное выше исследование определим соответствие эффективности проекта целям предприятия (табл. 4).

Таблица 4

Соответствие показателей эффективности бизнес-плана целям  
предприятия

Ключевые показатели эффективности	Соответствие
Увеличение числа клиентов и их заказов	Да
Производительность труда работников	Да
Увеличение чистой прибыли на работника	Да

Итак, по оценке проекта согласно методике REJ, проект признан инвестиционно привлекательным и эффективным.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

### Список использованной литературы

1. Азарова Т.В. К вопросу о цели конкуренции // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2019. - № 8 (24). - С. 14-19.
2. Бранденбургер Адам, Нейлбафф Барри Конкурентное сотрудничество в бизнесе; Кейс - М., 2017. - С. 147.
3. Гришков А.Ф. Сущность и особенности конкуренции организаций в сфере услуг // Петербургский экономический журнал. - 2018. - № 2. - С. 114-119.
4. Котлер Ф. Латеральный маркетинг. Технология поиска революционных идей. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – С.106.
5. Курно А. Исследование математических принципов теории богатства. – Париж, 1838. – С.61.
6. Магомедова М.О. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2019. - № 8 (80). - С. 10.