
СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Канапухин Павел Анатольевич, д-р экон. наук, доц.

Цебекова Екатерина Петровна, канд. экон. наук, доц.

Плетнев Владимир Сергеевич, соиск.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394018; e-mail: katarina.69@mail.ru; alpvs@mail.ru

Предмет: в статье выявлены и систематизированы внутренние и внешние факторы выбора стратегии выхода промышленной компании на зарубежные рынки высокотехнологичной продукции, описаны основные барьеры на пути организации эффективной внешнеэкономической деятельности. *Цель:* оценить потенциал и уровень развития эффективности внешнеэкономической деятельности Воронежской области. *Дизайн исследования:* дана классификация и изложены основные характеристики методов и стратегий выхода промышленных предприятий на внешние рынки в зависимости от факторов риска, степени контроля и уровня потенциальной прибыли. Изучены теоретико-методические основы проблемы выхода промышленного предприятия на внешний рынок с учетом мотивов, факторов, способов его осуществления в контексте основных теорий развития процесса интернационализации предприятий и опыта предприятий отдельных стран мира. По результатам обобщения стратегических основ формирования стратегий предприятий по выходу на внешние рынки проведена типологизация таких стратегий, а также конкретизированы их основные атрибутивные признаки и функциональные составляющие. *Результаты:* выполнен обзор подходов к классификации методов и стратегий выхода на внешние рынки в работах отечественных и зарубежных авторов. Проведено исследование теоретических и методических принципов, касающихся процесса выхода предприятия в международную арену, с учетом мотивации, ключевых факторов и методов реализации этой стратегии. Рассмотрены типологии стратегий, определены их характерные черты и функциональные элементы. Проведен анализ методик разработки стратегии для промышленных предприятий, направленных на выход на внешние рынки.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, внешние рынки, промышленная компания, стратегии, методы, факторы.

Введение

В эпоху глобализации предприятия нацелены не только на поддержание конкурентоспособности внутри страны, но и на расширение присутствия на международных рынках товаров и инженерно-технических услуг. Несмотря на усилия многих стран сделать экономику открытой и упростить доступ иностранным компаниям, значительная часть промышленных предприятий сталкивается с серьезными проблемами при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

Для промышленного предприятия выход на мировой рынок представляет собой сложную стратегию, требующую тщательного анализа и обоснования. Перед организацией встают две ключевые задачи: выявить причины целесообразности международного развития и доказать преимущества этого направления перед дальнейшим ростом на отечественном рынке.

Каждая компания, нацеленная на работу в международном масштабе, неизбежно оказывается перед необходимостью решать ключевую проблему – востребованность на мировом уровне. Этот процесс включает множество вызовов, начиная с детального анализа мировой экономической ситуации и выбора целевой страны, заканчивая разработкой стратегии для глобального рынка, концепцией продуктового развития и созданием сети дистрибьюторов. Поэтому для компании важно применять стратегии международного маркетинга, чтобы увеличить объем продаж и прибыль в международной предпринимательской деятельности.

Результаты анализа современных научных публикаций показывают, что эффективная внешнеэкономическая деятельность является важнейшим инструментом развития национальных инновационных систем и формирования государственных инновационных стратегий [1, 2], интенсификации международного трансфера промышленных технологий и повышения эффективности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) при создании инновационной продукции [3, 6], использования результатов интеллектуальной деятельности (РИД) для повышения эффективности управления инновационными промышленными предприятиями [4, 5, 7].

Подчеркнем, что процесс выхода на внешние рынки представляет собой довольно длительный и сложный процесс, который под силу не каждому предприятию, поэтому зачастую внешнеэкономическую деятельность начинают уже состоявшиеся промышленные компании, у которых уже есть крупная сеть на внутреннем рынке. Выбор способа выхода на глобальный рынок напрямую связан с финансовыми ресурсами и стратегическими задачами предприятия, характеристиками и конкурентными преимуществами продукции. Вопрос о необходимости и готовности выхода компании на внешние рынки имеет характер управленческих решений и зависит от ряда внешних и внутренних факторов.

Внутренние факторы зависят от сферы деятельности предприятия,

при этом можно выделить универсальный перечень факторов, которые влияют на каждую промышленную компанию, а именно:

- специфика производственной деятельности;
- величина компании;
- финансовая состоятельность предприятия;
- квалификация и объем кадровых ресурсов;
- уровень НИОКР.

К внешним факторам относят параметры внешней среды функционирования компании, на которые она не имеет на них никакого влияния. Среди таких факторов можно выделить:

- национальную политику государства;
- уровень развития и состояние экономики;
- систему ценностей и культуру потенциальных потребителей;
- уровень спроса;
- уровень конкуренции;
- возможность поставки ресурсов;
- состояние экологии и риски чрезвычайных ситуаций.

После анализа внутренних и внешних факторов предприятию необходимо выявить цели, которые перед собой ставит компания, начиная внешнеэкономическую деятельность.

Зачастую выход на внешние рынки мотивируется следующими [17, 18]:

- привлечение новых клиентов – компания расширяет долю рынка за счет зарубежных рынков с целью увеличения прибыли и расширения компании;
- повышение конкурентоспособности и сокращение издержек – компания расширяет долю рынка по средствам экспорта продукции с целью достижения большего эффекта масштаба;
- наличие ключевой компетенции, под которыми подразумевается уникальность, ценность и доступность компании, проявляющуюся в различных формах: технические/содержательные ноу-хау, надежный процесс и/или крепкие отношения с клиентами и поставщиками;
- сокращение странового риска: имея свою долю рынка не в одной, а сразу в нескольких странах позволяет сократить воздействие внешних факторов, а именно при ухудшении условий торговли в одной стране компания может компенсировать убытки за счет успеха в другой стране;
- рост рыночного капитала компании;
- привлечение иностранных инвестиций и рост инвестиционной привлекательности на внутреннем рынке.

Однако стоит подчеркнуть, что мотивы у каждой компании индивидуальны и требуют многоэтапного управленческого анализа целого ряда вышеперечисленных факторов. Целесообразное решение стратегических за-

дач должно способствовать повышению эффективности производственного и стратегического управления на всех уровнях организации.

Методы и результаты исследования

В условиях динамично изменяющейся бизнес-среды и стремительного развития процессов глобализации многие промышленные предприятия ищут пути выхода на международные рынки, расширяя сферу своей деятельности за пределы национальных границ. Для эффективного участия в международной конкуренции требуется разработка стратегии, учитывающей внутренние ресурсы компании, её потенциал, а также особенности внешней рыночной среды. Первоначальным этапом на пути к интернационализации становится определение ключевых факторов: целей, мотивов и методов выхода на зарубежные рынки.

Компании часто руководствуются желанием расширить свою деятельность и улучшить финансовые показатели. Например, исследование канадских компаний, проведённое в 2008 году (Б. Орсер, М. Спенс, А. Риддинг, К. Каррингтон [8]) показало, что предприятия, чьи владельцы высказывались за стремление к развитию бизнеса, выходили на экспортные рынки вдвое чаще, чем аналогичные организации без таких целей. Аналогичные выводы были сделаны в отношении австралийских [8], британских [9], испанских [18], шведских [17] и американских компаний. К числу основных мотивов относятся расширение рыночной доли, разнообразие направлений деятельности, уменьшение рисков, связанных с существующими рынками, а также усиление своего влияния на новых территориях.

Таблица 1

Ключевые группы мотивов интернационализации компаний

Группа мотивов	Описание	Примеры факторов
Развитие бизнеса и увеличение прибыли	Стремление к экспансии и улучшению финансовых результатов.	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение доли рынка – Укрепление конкурентных позиций – Снижение зависимости от текущих рынков – Получение прибыли
Использование интеллектуального потенциала	Влияние компетенций, опыта и инноваций на успешное освоение зарубежных рынков.	<ul style="list-style-type: none"> – Уникальные технологии – Управленческие навыки – Научно-исследовательская работа – Передовые (инновационные) ресурсы
Производственные и социальные сети	Влияние профессиональных связей и участия в глобальных производственных цепочках на развитие международной деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> – Социальные связи руководителей – Участие в международных производственных сетях – Иммигрантский опыт управленцев

Знания и профессиональные способности выполняют двойственную функцию: с одной стороны, они способствуют выходу предприятий на международную арену, а с другой – становятся причиной интереса компаний к рас-

ширению своей деятельности на новых территориях. Так, например, управленческие знания и умения, приобретённые компаниями в Канаде, Испании и Швеции, оказались ключевыми элементами, обеспечившими их успешное продвижение на международной арене. Исследования, проведённые среди организаций различных государств, включая Ирландию, Чили, Индию, свидетельствуют о том, что уникальные технологии, новаторские идеи и научно-исследовательская деятельность способны выступать существенными катализаторами процесса глобального расширения бизнеса. По мнению Г. Кохера и К. Бюля [19], предприятия из Бельгии, Франции и Германии энергично осваивают зарубежные источники знаний и технологий, рассматривая это как важный инструмент поддержания собственной конкурентоспособности.

Успешная стратегия международного развития должна базироваться на комплексном анализе мотивов и условий. Это включает как внешние обстоятельства глобального или локального характера, так и внутренние стимулы, которыми руководствуются компании при принятии решений. Важно учитывать взаимосвязь этих факторов, чтобы добиться максимальной эффективности интернационализации (рис. 1).

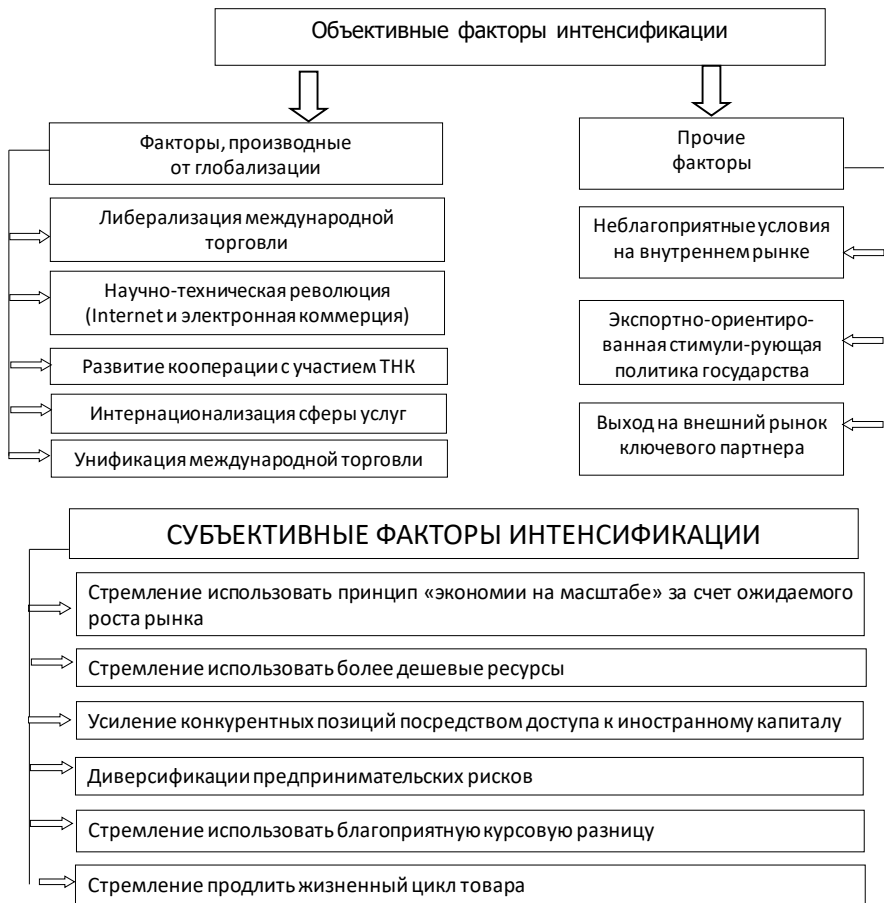


Рис. 1. Факторы, стимулирующие ускоренный выход промышленного предприятия на международный рынок

Современные процессы глобализации способствуют активному выходу промышленных предприятий на международные рынки. Основными мотивами таких действий являются увеличение рыночной доли, масштабирование бизнеса, укрепление конкурентных позиций и повышение операционной эффективности.

Исследования, проведенные Л. Уэлшем, Р. Луостариненом, Дж. Йохансоном, П. Видершаймом и другими учеными, показывают, что освоение зарубежных рынков промышленными предприятиями осуществляется постепенно. Особое внимание в этом контексте уделяется Уппсальской модели, которая выделяет четыре этапа процесса интернационализации:

1) Преинвестиционный этап. Компания работает исключительно на внутреннем рынке.

2) Экспортный этап. Организация начинает экспортировать продукцию в соседние страны через независимых агентов.

3) Сетевой этап. Создается сеть филиалов для прямых продаж за рубежом. На этом этапе ключевым фактором является емкость целевого рынка.

4) Инвестиционный этап. Компания запускает собственное производство за границей или приобретает местный бизнес.

Для выбора подходящей стратегии компании необходимо учитывать множество факторов, таких как степень контроля, уровень риска, ожидаемая доходность и специфика отрасли.

Стратегии выхода промышленного предприятия на внешний рынок

Эффективный выход компании на международные рынки и её способность закрепить позиции на глобальной арене напрямую зависят от качества разработки и реализации стратегии. Важным элементом этого процесса является связь между стратегическим выбором предприятия и имеющимися у него ресурсами.

Интерес к изучению стратегических подходов, их содержанию и применению зародился в 1960-х годах, став важной вехой в науке об управлении. Существенный вклад внесли учёные Гарвардской школы, такие как К. Эндрю, Ж. Бовер и К. Кристенсен, разработавшие первую стратегическую модель – SWOT. Значение И. Ансоффа в развитии стратегического менеджмента также трудно переоценить, а работы М. Портера подтолкнули к созданию аналитических подходов для оценки возможностей бизнеса. В это время пристальное внимание уделялось успехам японских компаний, что нашло отражение в исследованиях Р. Паскаля и А. Атоса.

Российские исследователи, такие как О. Виханский, А. Зуб, В. Каткало, А. Никитин и другие, также сделали вклад в развитие стратегического управления, подчеркивая его значение для международной торговли и внешнеэкономической деятельности [10, 15].

На основе трудов перечисленных специалистов [11, 13, 14] можно вы-

делить основные подходы к выходу на зарубежные рынки, которые удобно классифицировать (рис. 2). При выборе стратегии компания определяет позицию, которую планирует занять на целевом рынке.



Рис. 2. Типология стратегий выхода на внешний рынок

Одной из стратегий, используемых компаниями, является стратегия «полузащиты». В рамках данного подхода предприятие следует за лидером отрасли, воспринимая его как проводника, открывающего путь к освоению нового рынка.

Стратегия аутсайдерства предполагает деятельность компании на финальных этапах жизненного цикла продукта. В таких случаях предприятие не претендует на лидерство и использует устоявшиеся и экономически выгодные технологии.

В рамках трансграничного бизнеса особое внимание уделяется методам проникновения на международные рынки. Одним из таких подходов является стратегия «водопада», при которой освоение рынков происходит поэтапно (рис. 3). Однако у этой стратегии есть значительные недостатки:

- 1) Затянутые сроки внедрения.
- 2) Риск раскрытия конкурентам намерений компании.
- 3) Упущение возможностей для применения стратегии лидерства.

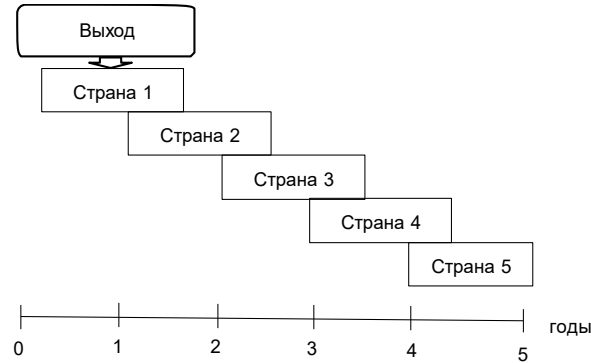


Рис. 3. Стратегия выхода предприятия на внешний рынок «Водопад» [12]

Стратегия «водопада» характеризуется постепенным освоением международных рынков, что предоставляет компании больше времени для анализа рыночной ситуации и корректировки маркетингового комплекса в соответствии с уникальными требованиями каждого региона. Такой подход позволяет минимизировать риски за счёт поэтапной адаптации и учёта особенностей рынка.

В отличие от «водопада» стратегия «спринклера» предполагает одновременный выход на несколько рынков (рис. 4). Этот подход даёт возможность быстро занять позиции в различных регионах, используя глобальную синхронизацию операций.



Рис. 4. Стратегия «спринклера» [12]

Стратегия «спринклера» ориентирована на продукцию с коротким жизненным циклом, которая находится на ранних стадиях развития. Её реализация требует значительных финансовых вложений и сопряжена с рисками, связанными с недостатком опыта в международной торговле и управлении. Однако стратегия обладает существенными преимуществами. Среди них: оперативное завоевание позиций на нескольких рынках одновременно, возможность применения ценовой стратегии «скимминга» для максимизации прибыли и минимизация затрат за счёт стандартизации продукции, что исключает необходимость её адаптации к требованиям локальных рынков.

Особое внимание следует уделить так называемым «стратегиям преодоления барьеров», которые учитывают сложность проникновения на международный рынок и возможности компании для их преодоления. Барьеры выхода на международные рынки отличаются по своей природе, источникам и степени сложности, что требует индивидуального подхода к разработке стратегий.

На основе анализа можно выделить ключевые методы преодоления барьеров (рис. 5). Такие подходы варьируются в зависимости от характера препятствий: законодательных ограничений, тарифных и нетарифных барьеров, языковых и культурных различий, а также уровня конкуренции. Эти стратегии позволяют компаниям эффективно интегрироваться на международные рынки, минимизируя риски и оптимизируя ресурсы.

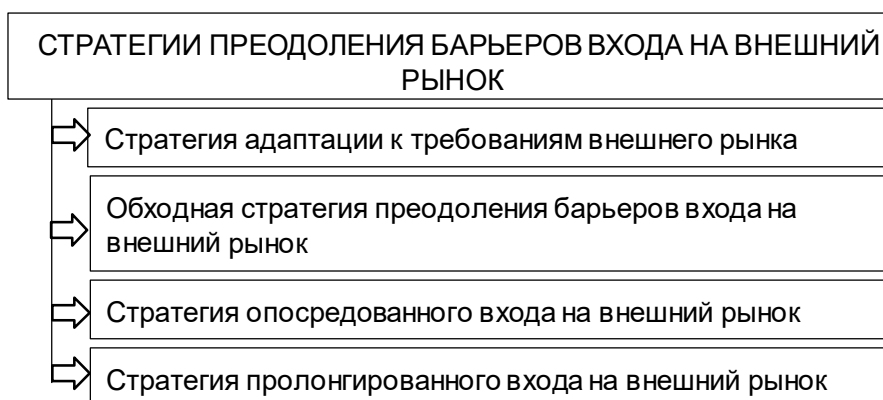


Рис. 5. Типология стратегий преодоления барьеров входа на внешний рынок [21]

Адаптивная стратегия выхода на международный рынок представляет собой совокупность мероприятий, направленных на обеспечение соответствия продукции и бизнес-процессов требованиям нового рынка.

Цель адаптивной стратегии – обеспечить гармонизацию формальных норм с устоявшимися рыночными практиками, что позволяет компании интегрироваться в новую среду с минимальными рисками.

Таблица 3

Элементы адаптивной стратегии

Элемент	Описание
Анализ рыночных условий	Исследование регуляторных требований, культурных особенностей и конкурентной среды.
Соответствие местным стандартам	Приведение продукции в соответствие с национальными стандартами качества и безопасности.
Выбор каналов дистрибуции	Определение оптимальных способов доставки продукции до конечного потребителя.
Локализация маркетинга	Разработка рекламных и PR-кампаний с учётом местных культурных и социальных особенностей.

Для успешного внедрения адаптивной стратегии компании должны учитывать ряд ключевых факторов, которые представлены в таблице 4. Эти элементы включают анализ рыночных условий, соответствие местным стандартам, выбор эффективных каналов дистрибуции и разработку маркетингового плана с учётом культурных особенностей.

Таблица 4

Элементы адаптивной стратегии

Атрибутивный признак стратегии	Сущность признака
Цель	Использование комплекса организационных и экономических мер по адаптации продукции к совокупности требований всех субъектов внешнего рынка
Задачи	Согласование стратегических целей предприятия с общественными потребностями и изменением внешней среды и внутренними потребностями предприятия
Предпосылки применения	В системе барьеров вхождения на внешний рынок присутствуют исключительные барьеры, которые преодолеваются или принимаются экспортером. В части барьеров, которые преодоления барьеров являются официально признанными и согласованными
Условия применения	Результативность выхода на внешний рынок при условии преобладания дополнительного дохода над расходами на преодоление барьера входа
Функции стратегического управления	Планирование действий и ресурсов на преодоление барьеров входа на внешний рынок. Организация процессов преодоления барьеров. Контроль уровня барьерности рынков и процессов их преодоления. Анализ результативности реализации стратегии адаптации
Способы реализации	Прямой экспорт на целевой внешний рынок

Данная стратегия реализуется посредством комплекса взаимосвязанных поддерживающих стратегий, нацеленных на экспорт промышленной продукции (рис. 6). В основе данной стратегии лежит адаптация товаров к специфике каждого иностранного рынка, что достигается уже на производственном этапе.



Рис. 6. Интегрированный подход в стратегии адаптации к международным рынкам

Интеграция производственных и адаптационных процессов обеспечивает компании возможность быстро реагировать на изменения внешней

среды, что особенно важно в условиях высокой конкуренции. Применение адаптивной стратегии позволяет учитывать не только технические аспекты производства, но и маркетинговые, логистические и управленческие нюансы, что обеспечивает долгосрочный успех на международной арене.

Стратегия универсального маркетинга, ориентированная на удовлетворение типичных потребностей клиентов, представляет собой ключевой инструмент проникновения компании на международные рынки. Основой этого подхода является унифицированный маркетинговый пакет, который учитывает общие ожидания целевой аудитории, рассматриваемой как единое целое.

С точки зрения логистики важным элементом адаптивной стратегии становится стратегия экономии на общих логистических расходах. Она направлена на минимизацию затрат посредством выбора оптимальных решений для каждой функции логистической цепочки.

Стратегия низких цен активно используется для закрепления позиций на рынках с высокой конкуренцией и ограниченной покупательной способностью. Установление конкурентоспособной цены позволяет привлечь больше потребителей, особенно в сегментах с чувствительностью к стоимости продукции.

Альтернативная стратегия предполагает использование набора мер, позволяющих преодолеть трудности входа на высококонкурентные рынки путём освоения смежных рынков. Реализовать такой подход возможно разными путями – от партнерства с локальными компаниями-производителями до организации собственных производств либо комбинирования обоих вариантов (табл. 5).

Таблица 5

Признаки обходной стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок [22]

Признак	Описание
Использование промежуточных рынков	Выбор третьих стран для обработки или производства товаров с целью снижения торговых барьеров.
Инвестиции в местные компании	Приобретение активов или создание совместных предприятий для упрощения выхода на рынок.
Оптимизация логистики	Снижение издержек через выбор эффективных маршрутов и минимизацию тарифных ограничений.
Гибкость производства	Адаптация производственных процессов под специфику местного рынка с учётом регуляторных требований.

Интересным способом обойти ограничения является вложение средств в региональные предприятия путём покупки большинства акций либо объединения с местными производителями. Такой подход помогает включить местную компанию в международную сеть бизнеса, формируя прочную основу для проникновения на интересующий рынок. Помимо прочего, подобная стратегия даёт предприятию важные плюсы благодаря эффективному приспособлению к специфике региональных условий рынка.

Стратегический набор мер, реализующий обходную стратегию для преодоления барьеров выхода на зарубежные рынки, основывается на подходе производственного сотрудничества с компаниями в стране-импортере.

Таблица 6

Атрибутивные признаки обходной стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок [22]

Атрибутивный признак стратегии	Сущность признака
Цель	Использование возможностей вхождения на целевой рынок через транзитные рынки
Задачи	Согласование стратегических целей с высотой барьеров входа и внутренними возможностями их преодоления, выбор транзитного рынка с минимальными затратами и кратчайшим сроком входа
Предпосылки применения	В системе барьеров вхождения на целевой рынок присутствуют барьеры запретительного характера
Условия применения	Суммарные расходы на вход на транзитный и целевой рынки покрываются дополнительными доходами от экспорта
Функции стратегического управления	Планирование действий и ресурсов на преодоление барьеров входа на транзитный внешний рынок. Организация процессов преодоления барьеров. Контроль уровня барьерности рынков и процессов их преодоления. Анализ результативности реализации обходной стратегии.
Способы -реализации	Производственная кооперация с предприятиями транзитного рынка. Инвестирование в создание производственных мощностей в целевой стране.

Этот подход предполагает создание совместных проектов с локальными предприятиями, что позволяет использовать их знания рынка, инфраструктуру и связи. Совместная производственная деятельность позволяет уменьшить барьеры за счет адаптации продукции и технологических процессов к требованиям целевого рынка.

Также стратегическое взаимодействие включает в себя такие методы, как:

- обмен технологиями и опытом с целью улучшения характеристик качества товара и усиления его конкурентоспособности;
- инвестирование средств в создание совместных производств, позволяющее уменьшить издержки и распределять возможные риски между партнерами;
- организация производства с привлечением локальных ресурсов, что ускоряет процесс встраивания компании в рыночные условия целевой страны.

Такая стратегия позволяет предприятию успешно приспосабливаться к особенностям нового рынка и оперативно устранять возникающие трудности, минимизируя риски и затраты.

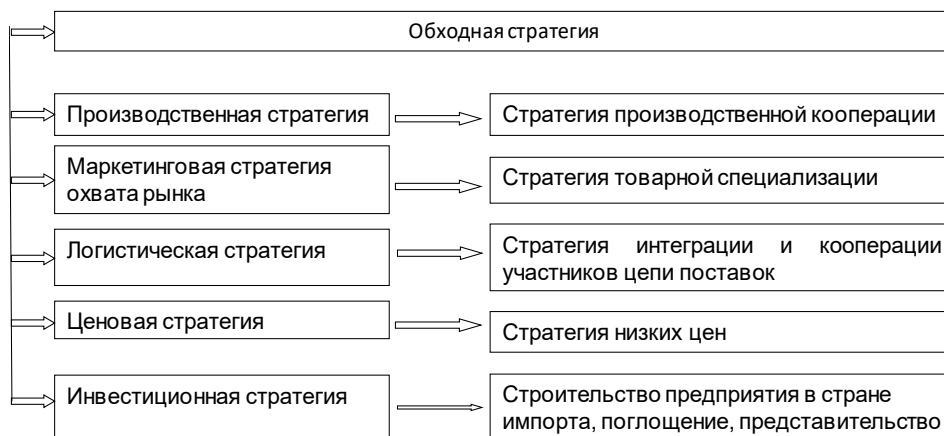


Рис. 7. Функциональные стратегии поддержки обходной стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок [22]

Инвестиционная стратегия выступает важным инструментом обхода рыночных барьеров. Она включает создание корпоративной структуры в стране-импортёре, приобретение местных предприятий или открытие представительства на территории целевого рынка.

Стратегия логистического сотрудничества направлена на установление партнёрских отношений и интеграцию участников логистической цепочки. Это включает взаимодействие на всех этапах международных поставок, начиная с транзита и заканчивая доставкой на конечные рынки.

Стратегия опосредованного входа на международный рынок предполагает создание многоуровневой логистической сети, в которой участвуют как местные, так и международные посредники. Это особенно актуально для рынков с доминирующим влиянием крупных торговых гигантов, обладающих олигопольным контролем.

Быстрое развитие опосредованной торговли привело к появлению множества посреднических структур, предлагающих широкий спектр услуг, от организации поставок до устранения барьеров.

Таблица 7

Признаки опосредованной стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок [22]

Признак	Описание
Участие посредников	Использование местных и международных посредников для упрощения доступа на рынок.
Снижение затрат	Минимизация затрат на вход за счёт многоуровневой логистической сети.
Преодоление доминирования	Возможность конкурировать с олигопольными структурами через доступ к посредническим услугам.
Гибкость	Адаптация подхода в зависимости от барьеров, ресурсов и специфики целевого рынка.

Применение стратегии опосредованного входа на внешний рынок сопряжено с рядом рисков. Одним из главных является потеря контроля над процессом продаж и неспособность быстро адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений в условиях нестабильной внешней среды. Дополнительным фактором риска выступает снижение доходов экспортёра, вызванное ростом расходов на комиссионные выплаты посредникам и сопутствующие издержки.

Таблица 8

Атрибутивные признаки стратегии

Атрибутивный признак стратегии	Сущность признака
Цель	Использование международных и местных посредников соответствующего рынка для вхождения на целевой высокobarьерный рынок
Задачи	Выбор вида посредничества, который обеспечивает наивысшую эффективность при входе на внешний рынок
Предпосылки применения	Высокие барьеры входа на внешний рынок, высокие расходы на преодоление барьерного входа
Условия применения	Расходы на преодоление барьеров входа на соответствующий рынок превышают величину упрощенной выгоды от привлечения посредников
Функции стратегического управления	Поиск посредников и организация сотрудничества с ними. Анализ результативности реализации опосредованной стратегии
Способы реализации	Опосредованный экспорт

Реализация стратегии опосредованного входа осуществляется через комплекс функциональных подстратегий (рис. 9), каждая из которых направлена на преодоление конкретных барьеров. Одной из ключевых подстратегий является стратегия ограниченной специализации производства, предусматривающая концентрацию усилий на выпуске продукции высокого качества, которая удовлетворяет потребности узкого рыночного сегмента.

Логистическая стратегия внешних поставщиков нацелена на оптимизацию числа посредников в цепочке поставок. Определение их идеального количества позволяет минимизировать логистические издержки, а также повысить скорость и надёжность доставки продукции конечному потребителю.

Для компаний, которые ориентированы на массовое удовлетворение потребностей широкого круга клиентов, применяется сложный универсальный маркетинг. В его основе лежит адаптация универсальных характеристик продукции, что обеспечивает её привлекательность для разных категорий покупателей.

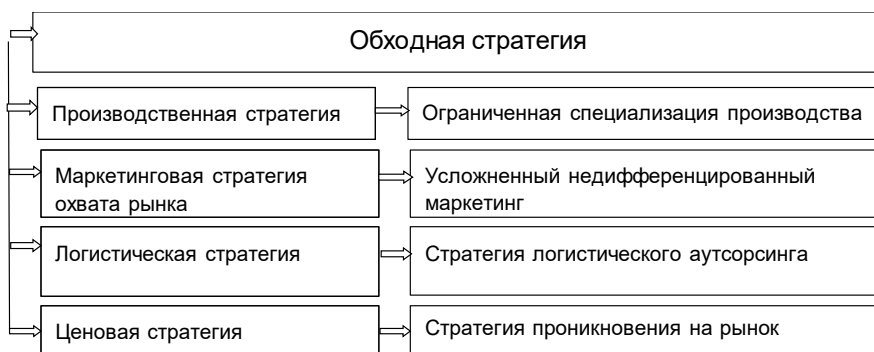


Рис. 9. Функциональные стратегии поддержки опосредованной стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок [22]

Одним из ключевых элементов опосредованного выхода на международный рынок является стратегия ценообразования, которая позволяет компании быстро привлечь спрос, завоевать определённую рыночную долю и обеспечить себе конкурентные преимущества.

Анализ различных подходов, используемых предприятиями при выходе на международные рынки, позволил определить наилучшую очередность их внедрения. Данная последовательность принимает во внимание уровень сложности препятствий, присущих отдельным рынкам, а также ресурсы и способности компании для их успешного преодоления. Эффективное сочетание методов ценообразования, подготовки производства и модификации товаров позволяет предприятиям создать перспективную схему проникновения на зарубежные рынки, снижая расходы и возможные угрозы.

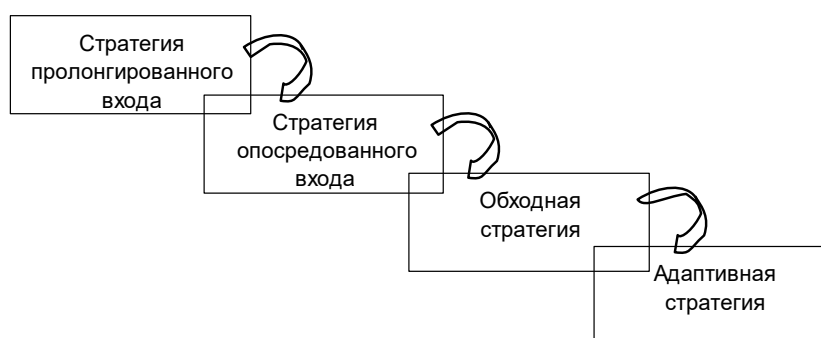


Рис. 10. Каскад временной периодизации стратегий входа предприятия на внешний рынок в зависимости от уровня его барьерности

Когда доступ на международный рынок для промышленных товаров осложнён высокими барьерами и отсутствием у компании опыта их преодоления, эффективным решением становится применение стратегии опосредованного входа. Такая стратегия предусматривает привлечение междуна-

родных агентов, что помогает минимизировать первоначальные расходы и потенциальные угрозы при выходе на незнакомый рынок.

По мере накопления опыта и ресурсов предприятия способны выбрать альтернативный путь проникновения на новый рынок, задействуя возможности третьих стран для укрепления своих позиций. Такой подход позволяет существенно сократить издержки и избежать значительных рисков, характерных для прямого входа на высококонкурентные рынки.

Компания может выбирать разные подходы для выхода на международные рынки в зависимости от уровня сложности входных барьеров. Когда такие препятствия различаются по степени трудности, целесообразно сочетать косвенную стратегию проникновения с обходными методами, обеспечивая таким образом большую маневренность. Однако если входные барьеры достаточно низки и издержки их преодоления незначительны, оптимальным решением становится использование адаптивной стратегии, позволяющей оперативно реагировать на изменения рыночной среды.

Успех компании во внешнеэкономической деятельности (ВЭД) невозможен без разработки и реализации долгосрочной стратегии выхода на международные рынки. В условиях глобализации и усложнения мировой экономики промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью внедрения инновационных подходов к стратегическому планированию. Современный мировой рынок характеризуется следующими аспектами:

- 1) Сложность внешней среды.
- 2) Нестабильность внешней среды.
- 3) Взаимосвязь элементов внешней среды.
- 4) Ограниченные возможности управления.
- 5) Турбулентность условий.

Создание эффективной стратегии требует последовательной координации на каждом этапе. По мнению Е.Ю. Трифоновой и Ю.В. Приказчиковой [20], стратегическое управление ВЭД – это комплексный процесс, объединяющий функциональный, ситуационный, системный и рискованный подходы. Этот метод учитывает уникальные черты национального бизнеса и направлен на своевременное внедрение инноваций для поддержания конкурентоспособности.

1. Функциональный подход. Организация деятельности компании строится на ключевых функциях управления: стратегическом планировании, структурировании процессов, мотивации сотрудников и контроле. Этот подход позволяет координировать действия всех подразделений.

2. Ситуационный подход. Данный метод направлен на анализ влияния внешних факторов, но не всегда позволяет выделить ключевые риски. Ситуационный подход должен дополнять функциональный, обеспечивая управление в условиях изменчивой среды.

3. Рисковый подход. Метод рискованного подхода направлен на выявление

ние ключевых угроз, представляющих наибольшую опасность для бизнеса. В отличие от ситуационного метода он сосредоточивается исключительно на тех факторах, которые способны оказать максимальное негативное влияние на деятельность компании.

4. Системный подход. основополагающим принципом системного подхода является координация действий различных отделов в соответствии с общей стратегической целью. Системный подход подразумевает проведение аналитических исследований, выработку прогнозов, ведение переговоров и принятие согласованных решений всеми участниками процесса. Использование стратегического управления внешнеэкономической деятельностью обеспечивает ряд важных преимуществ:

- 1) Минимизация последствий негативных изменений внешней обстановки.
- 2) Способность оперативно реагировать на внезапные колебания внешних условий.
- 3) Усиление результативности исполнения стратегических целей.
- 4) Совершенствование взаимодействия внутри организации.
- 5) Рост квалификации персонала.
- 6) Рациональная организация расходования имеющихся ресурсов.
- 7) Чёткое распределение обязанностей и полномочий каждого сотрудника.

Стратегическое управление предполагает последовательную разработку решений, направленных на создание уникального плана действий. Формирование стратегии интернационализации бизнеса проходит постепенно, согласно этапам, представленным на рисунке 10.

1) Функциональный подход. Успешное руководство базируется на четком планировании, упорядоченности рабочих процедур и стимулировании работников. Такой метод позволяет согласовать деятельность различных отделов предприятия, способствуя целостному достижению поставленных стратегических целей. Важнейшую роль играет учет культурных особенностей, поскольку они значительно воздействуют на функционирование бизнеса.

2) Ситуационный подход. Этот метод сосредоточен на современных рыночных обстоятельствах, предоставляя возможность компании своевременно корректировать свою стратегию под влиянием внешних факторов. Тем не менее он обладает определенными недостатками, так как затрудняет выявление ключевых угроз и постановку перспективных задач.

Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предоставляет компании ряд преимуществ:

- 1) Снижение рисков благодаря заблаговременной идентификации угроз.
- 2) Устойчивость к непредсказуемым изменениям на внешних рынках.

3) Повышение эффективности работы подразделений через улучшение координации.

4) Возможность оптимального распределения ресурсов.

5) Усиление позиций компании на международной арене за счёт продуманного долгосрочного планирования.

Эти преимущества делают стратегическое управление важным инструментом для успешной внешнеэкономической деятельности компании.

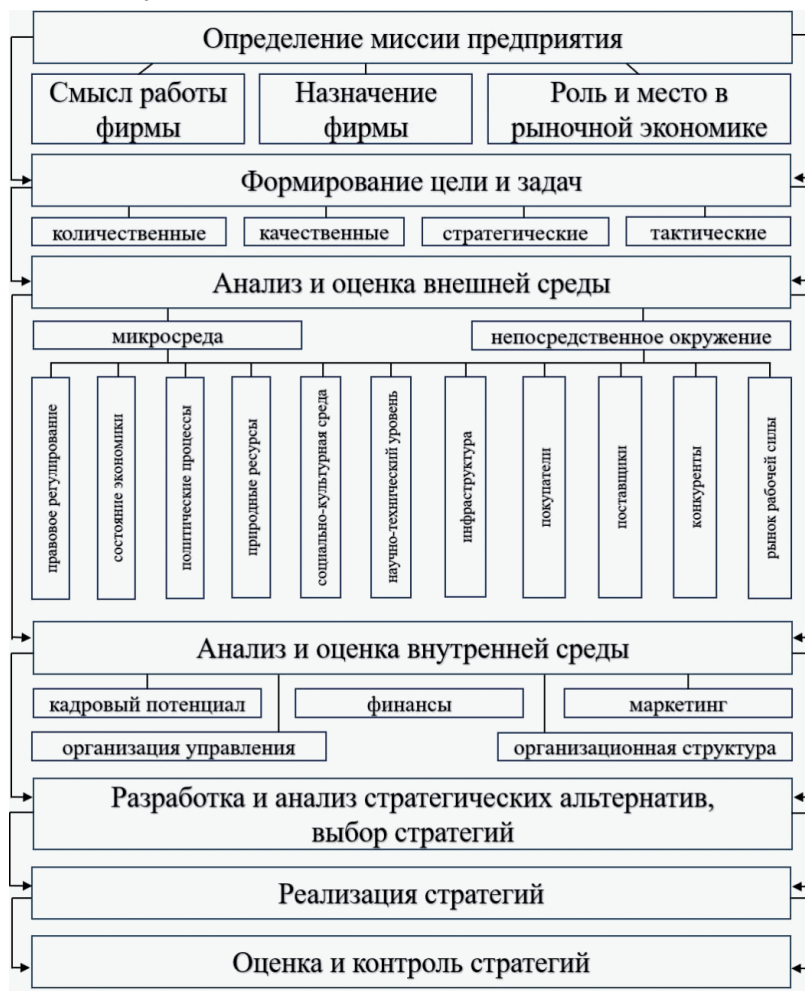


Рис. 11. Этапы разработки стратегии выхода промышленного предприятия на внешние рынки

Процесс выхода промышленного предприятия на международные рынки начинается с определения ключевой задачи компании. Этот этап включает формулирование принципов и направлений работы, которые становятся основой для стратегического планирования. На этом этапе выделяются приоритеты, формулируются цели и разрабатываются стратегические направления. Проводится детальный анализ внешних и внутренних факто-

ров, оказывающих влияние на внешнеэкономическую деятельность компании, с акцентом на выявление стратегически значимых задач. Разработка стратегии помогает компании сосредоточиться на наиболее важных аспектах, устраняя второстепенные действия, и направляет ресурсы на достижение главных целей. Она также способствует трансформации компании и её адаптации к новым рыночным условиям.

На следующих этапах формирования стратегии проводится углублённый анализ факторов внешней и внутренней среды, что позволяет определить целевые рынки, как представлено на рис. 12.

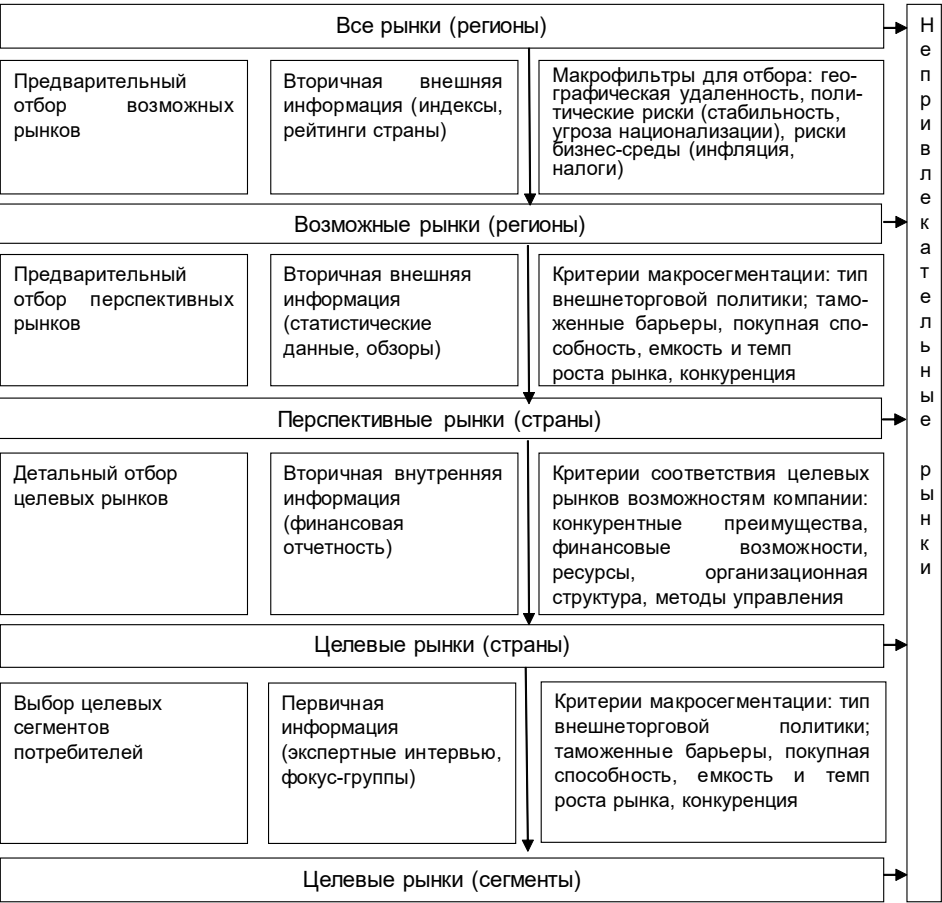


Рис. 12. Структурно-логическая схема принятия стратегических решений по выбору внешних рынков и сегментов

Этот процесс начинается с предварительного отбора стран с использованием макрофильтров, чтобы сузить круг потенциальных целевых рынков.

На стадии предварительного выбора стран компания применяет макрофильтры для анализа ключевых показателей, включая политическую стабильность, возможность военных конфликтов и другие политические риски, бизнес-риски, географическую удалённость.

Заключение

При выборе целевых внешних рынков важно провести всесторонний анализ их привлекательности. Оценка должна учитывать множество факторов, таких как: политика в области внешней торговли, уровень таможенных ограничений, доходы потребителей, уровень конкуренции, включая степень её интенсивности и концентрации.

В процессе работы на международных рынках необходимо учитывать уникальные характеристики рыночной среды. Любое изменение в условиях целевой страны следует анализировать через призму рисков, оценивая вероятность события и потенциальный ущерб для компании. Это требует систематического подхода, включающего планирование, мотивацию, организацию и контроль, гибкость и способность адаптироваться к внешним изменениям.

Разработка внешнеэкономической стратегии должна учитывать взаимосвязанность всех процессов: от анализа и предвидения до ментальной трансформации и переговоров. Успешная интеграция этих элементов позволяет компании адаптироваться в динамичной международной среде и обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества.

Список источников

1. Дроговоз П.А. *Организационно-экономические механизмы международного трансфера промышленных технологий*: монография / П.А. Дроговоз, В.И. Мухопад, Т.Г. Садовская, Н.П. Капран, С.А. Летун, Д.В. Александров, О.М. Юсуфова; под ред. П.А. Дроговоза. Москва, Ваш формат, 2018. 244 с.
2. Дроговоз П.А. *Организационно-экономическое проектирование бизнес-архитектуры наукоемкого промышленного предприятия*: монография. Москва, Ваш формат, 2018. 108 с.
3. Дроговоз П.А. *Управление стоимостью инновационного промышленного предприятия*: монография / Под ред. Т.Г. Садовской. Москва, Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. 240 с.
4. Дроговоз П.А., Юсуфова О.М. Анализ зарубежной практики государственного регулирования реализации НИОКР при создании инновационной продукции // *Экономика и предпринимательство*, 2017, no. 3, с. 200-205.
5. Barnes B.R. Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets // *Journal of Medical Marketing*, 2006, no. 6 (3), pp. 229-231.
6. Crick D. An investigation into the targeting of UK export assistance // *European Journal of Marketing*, 1995, no. 29(8), 1995, pp. 136-140.
7. Czinkota M.R. *Export Development Strategies: U.S. promotion policy*. NY, Praeger Publishers, 1982, pp. 23-24.
8. Garvey D., Brennan L. The Internationalization of Indigenous Irish Software Technology Companies: An Exploratory Study // *Irish Journal of Management*, 2006, no. 22 (2), pp. 46-51.
9. Kocker G.M. Internationalisation of Networks Barriers and Enablers: empirical analysis of selected European Networks // *Kompetenznetze Deutschland, Federal Ministry of Economics and Technology Germany*, 2007, pp. 30-33.
10. Rundh B. International Marketing Behavior amongst exporting firms / B. Rundh // *European Journal of Marketing*, 2007, no. 41 (1/2), pp. 181-198.
11. Stoian M-C. Managerial Determinants and their Influence upon the Export Behaviour of the Firm: Case Studies of Catalan Exporting SMEs [Электронный ресурс]. 2006. URL: <http://selene.uab.es/depeconomiaempresa/Jornadas/Papers/2006/Maria-Cristina%20Stoian.pdf> (дата обращения: 08.06.2025).
12. Vladimirtsev A.V. Quality management systems and the process approach // *Methods of quality management*, 2011, no. (2), pp. 25-30.

THE COMPANY'S EXIT STRATEGY TO THE FOREIGN MARKE

Kanapuhin Pavel Anatolievich, Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Tsebekova Ekaterina Petrovna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Pletnev Vladimir Sergeevich, applicant

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: katarina.69@mail.ru; alpvs@mail.ru

Importance: the article identifies and systematizes internal and external factors influencing the choice of strategy for industrial companies entering foreign markets with high-tech products, describes major barriers to effective foreign economic activity organization. *Purpose:* to assess the potential and level of development efficiency in foreign economic activities of Voronezh region. *Research design:* a classification is provided along with key characteristics of methods and strategies used by industrial enterprises when entering international markets depending on risk factors, control levels, and profit potential. Theoretical and methodological foundations of industrial enterprise entry into global markets are analyzed considering motives, factors, implementation methods within the context of leading theories of enterprise internationalization process evolution as well as practical experience from various countries worldwide. Based on generalized strategic frameworks for formulating corporate strategies aimed at entering foreign markets, a typology of such strategies has been developed including their core attributes and functional components. *Results:* an overview of approaches to classifying methods and strategies for entering foreign markets proposed by domestic and foreign authors was conducted. Research of theoretical and methodological principles concerning the process of enterprise's entrance onto the international stage, taking into account motivation, key factors, and implementation methods of this strategy was carried out. Typologies of these strategies were examined, their characteristic features and functional elements defined. Analysis of methodologies for developing strategies targeted towards industrial enterprises' entrance into foreign markets was performed.

Keywords: foreign economic activity, external markets, industrial production, strategies, methods, factors.

References

1. Drogovoz P.A. *Organizatsionno-ekonomicheskiye mekhanizmy mezhdu-narodnogo transfera promyshlennykh tekhnologiy* [Organizational and economic mechanisms for international transfer of industrial technologies] / P.A. Drogovoz, V.I. Mukhopad, T.G. Sadovskaya, N.P. Kapran, S.A. Letun, D.V. Aleksandrov, O.M. Yusufova; Edited by P.A. Drogovoz. Moscow, Your format, 2018. 244 p. (In Russ.)
2. Drogovoz P.A. *Organizatsionno-ekonomicheskoye proyektirovaniye biznes-ar-*

khitekturny naukoymkogo promyshlennogo predpriyatiya [Organizational and Economic Design of Business Architecture for a High-tech Industrial Enterprise]: monography. Moscow, Your format, 2018. 108 p. (In Russ.)

3. Drogozov P.A. *Upravleniye stoimost'yu innovatsionnogo promyshlennogo predpriyatiya* [Management of the cost of an innovative industrial enterprise]: monography Ed. by T.G. Sadovskaya. Moscow, Publishing house of the Bauman Moscow State Technical University. 2007. 240 p. (In Russ.)

4. Drogozov P.A., Yusufova O.M. Analiz zarubezhnoy praktiki gosudarstvennogo regulirovaniya realizatsii NIOKR pri sozdanii innovatsionnoy produktsii [Analysis of foreign practice of state regulation of the implementation of R&D in the creation of innovative products]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2017, no. 3, pp. 200-205. (In Russ.)

5. Barnes B.R. Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 2006, no. 6 (3), pp. 229-231. (In Eng.)

6. Crick D. An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, 1995, no. 29(8), 1995, pp. 136-140. (In Eng.)

7. Czinkota M.R. Export Development Strategies: U.S. promotion policy. NY, Praeger Publishers, 1982, pp. 23-24. (In Eng.)

8. Garvey D., Brennan L. The Internationalization of Indigenous Irish Software Technology Companies: An Exploratory Study / D. Garvey, L. Brennan. *Irish Journal of Management*, 2006, no. 22 (2), pp. 46-51. (In Eng.)

9. Kocker G.M. Internationalisation of Networks Barriers and Enablers: empirical analysis of selected European Networks. *Kompetenznetze Deutschland, Federal Ministry of Economics and Technology Germany*, 2007, pp. 30-33. (In Eng.)

10. Rundh B. International Marketing Behavior amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 2007, no. 41 (1/2), pp. 181-198. (In Eng.)

11. Stoian M-C. Managerial Determinants and their Influence upon the Export Behaviour of the Firm: Case Studies of Catalan Exporting SMEs, 2006. Available at: <http://selene.uab.es/depeconomiaempresa/Jornadas/Papers/2006/Maria-Cristina%20Stoian.pdf> (accessed: 08.06.2025). (In Eng.)

12. Vladimirtsev A.V. Quality management systems and the process approach. *Methods of quality management*, 2011, no. (2), pp. 25-30. (In Eng.)