

# СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

## STRATEGIES FOR COMPANY ENTRY INTO INTERNATIONAL MARKETS

**Алькахтани Мохаммед Саид Х,**  
магистрант Института социально-  
гуманитарного образования  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»

**Альрашди Файез Сауд М,**  
магистрант Института социально-  
гуманитарного образования  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»,

**Научный руководитель:**  
Кожукалова Оксана Юрьевна, к.э.н., доцент  
Московский педагогический государственный  
университет,  
Москва, Россия

**Аннотация:** статья посвящена типология и характеристика стратегий выхода компаний на международные рынки. В данной статье проанализировали главные цели деятельности компании и доступные формы выхода на зарубежные рынки.

**Ключевые слова:** типология стратегий, характеристика стратегий международные рынки, зарубежные рынки.

**Annotation:** The article is devoted to the typology and characteristics of strategies for companies to enter international markets. This article analyzed the main goals of the company and the available forms of entering foreign markets.

**Key words:** typology of strategies, characteristics of strategies international markets, foreign markets.

Интернационализацией компании считают процесс, в ходе которого случайный экспорт заменяется постоянной реализацией целей компании на международном рынке, то есть, процесс выхода на зарубежный рынок представляет собой стратегию роста и возможность развивать даже малый или средний бизнес. Таким образом, интернационализация подчиняется принципам стратегического управления, которые определяют три группы процессов: подготовка и идентификация исходного состояния

(включая подготовку к планированию и стратегическому анализу), стратегическое планирование (состоящее из определения стратегического намерения и формулирование стратегии) и, наконец, реализация, мониторинг и оценка стратегии (состоящей из этих трех элементов и последующего принятия и реализации корректирующих мер).

Для того чтобы интернационализация была успешной, необходимо иметь дело с другими факторами, которые оказывают существенное влияние на успех зарубежной экспансии. На основе исследований, были определены решающие факторы: знание целевого зарубежного рынка, качество продукции, квалификация и языковые навыки ключевых сотрудников, качественный маркетинг, гибкость, надежность, прочность отношений (и частота общения) между компаниями-партнерами и возможность использования программ поддержки зарубежной деятельности.

Рассмотрим формы выхода на внешний рынок. Предприятие, стратегически принявшее решение о выходе на внешний рынок, имеет возможность выбора из нескольких форм такого выхода. При этом оно выбирает ту форму, которая с учетом условий выбранного рынка будет наилучшим образом поддерживать поставленную цель или задачи, то есть, выполнять существенные мотивы, приведшие руководство к данному стратегическому решению. Формы выхода компаний на зарубежные рынки можно разделить с нескольких точек зрения, однако, по сути, это аспекты, определяющие выбор формы выхода. Выделяют разделение по уровням собственности и контроля, в котором они есть полный и разделенный контроль. Различают также уровень контроля над иностранными операциями и уровень выделения ресурсов. Можно добавить разбивку по целому списку аспектов: риск выхода на рынок, транзакционные издержки, потенциальная прибыль, временной горизонт или продолжительность до готовности рынка (оценивается в соответствии с достигнутым уровнем по шкале: низкий, средний, высокий). По капиталоемкости, которая является наиболее часто используемым аспектом, делят формы выхода на внешний рынок на безкапиталистические и капиталориентированные. Есть также подход, который определяет прямой и косвенный экспорт (и импорт) и международное перемещение ноу-хау, осуществляемое через договорные режимы, в категорию не- формы капитала.

#### Экспорт товаров и услуг

Прямой и косвенный экспорт и импорт товаров и услуг, как уже говорилось, считается наиболее простым, наименее требовательным к собственным ресурсам компании, наименее рискованным и поэтому обычно первой формой интернационализации компании.

## Прямой экспорт

Прямой экспорт характеризуется тем, что он использует каналы сбыта независимых иностранных субъектов на основе заключенных контрактов, а также представлены пять наиболее распространенных:

– Эксклюзивное соглашение о продаже (дистрибуции) – поставщик обязуется поставлять продукцию на определенную территорию или для определенной группы покупателей только одному продавцу (то есть эксклюзивный дистрибьютор, исключая других потенциальных продавцов). Можно расширить определение, включив в него преимущества, связанные с этим видом экспорта: скорость выхода на внешний рынок, относительно низкую стоимость и риск входа, предоставление услуг эксклюзивным дистрибьютором, что позволяет проверить потенциал рынка. Однако, автор называет и недостатки в виде возможного неправильного выбора компании - эксклюзивного продавца и потери прямого контакта с рынком.

– Агентский договор – торговый представитель (эксклюзивный или неэксклюзивный) договаривается об условиях заключения договоров, в которых он таким образом выступает посредником перед представляемой компанией, или заключает договорные договоры напрямую от имени представляемой компании и от ее имени.

– Договор комиссии он определяется его как договор, в котором комиссионер обязуется обеспечить комитенту определенное дело от своего имени, а комиссионер обязуется уплатить ему вознаграждение. Судебный иск, предпринятый комиссионером против третьего лица, порождает права и обязанности не комитента, а самого комиссионера. Договор комиссии используется специально для деловых операций на финансовых рынках.

– Piggyback – чаще всего это сотрудничество одной крупной, известной компании и нескольких более мелких компаний, работающих в одной сфере бизнеса, при котором крупная компания за определенную плату предоставляет малым свои каналы сбыта за рубежом. Некоторые компании рассматривают использование контрейлерных перевозок как способ расширить линейку продуктов до полного ассортимента для своих клиентов, которые, помимо маркетинговых и логистических услуг, также извлекают выгоду из опыта своего партнера по экспорту.

– Экспортные альянсы – это ассоциации малых и средних экспортеров из смежной сферы бизнеса, чьи продукты или услуги соответствующим образом дополняют друг друга, экспортный альянс обычно берет на себя функции экспортного отдела и представляет своих членов за рубежом. Основные преимущества авторы видят в

снижении экспортных рисков, экономии затрат, использовании имиджа альянса и улучшении переговорной позиции, что может привести к увеличению маржи. Однако, есть недостатки в виде потери определенной степени независимости и несбалансированных отношений или неравенства между членами ассоциации.

#### Косвенный экспорт

Можно определить косвенный экспорт как транзакцию, в которой предприятие поставляет свою продукцию или услуги отечественной компании-экспортёру или местному филиалу иностранного импортёра. Посредник обеспечивает транспортировку груза конечному потребителю за рубежом. В то же время компания-поставщик не участвует в трансграничной деятельности, поэтому ей не приходится сталкиваться с социокультурными проблемами, этикетом переговоров или языковыми барьерами. Аналогичным образом воспринимают непрямой экспорт и рекомендуют его компаниям, не имеющим опыта международной торговли. Однако, при этом они считают недостатком тот факт, что эти компании не принимают активного участия в международных операциях в рамках экспорта (поскольку закупки для них осуществляют международные сбытовые организации или кооперативы). Международное движение ноу-хау. Вторую из безкапиталистических форм выхода на внешний рынок – международное движение ноу-хау – некоторые авторы в силу своего характера называют также договорными режимами.

Судя по определениям этих режимов, приведенным в литературе, следующее объяснение кажется исчерпывающим и недвусмысленным: «это долгосрочные отношения между компаниями из базовых и принимающих стран, которые предполагают передачу технологий или человеческие способности. На основе этого определения относят лицензионные соглашения, франчайзинг и другие договорные соглашения, такие как контракты на управление и проекты «под ключ», к наиболее распространенным формам договорных режимов. С этим согласны и другие авторы, которые добавляют, что в категории проекта «под ключ» это не всегда весь проект, а, например, только операции по переработке (будь то контрактное производство или субподряд).

Безкапитальные формы – движение ноу-хау.

#### Лицензионное соглашение

Благодаря значительному консенсусу среди авторов лицензионное соглашение можно рассматривать как документ, который предоставляет одной договаривающейся стороне право использовать определенные объекты промышленной собственности определенным образом в обмен на оплату стороне-должнику. Выделяют объекты промышленной собственности, которыми могут быть патенты, промышленные образцы

(внешний вид изделия), полезные модели (техническое решение изделия), товарные знаки (торговый знак, фирменное наименование организации) или ноу-хау. Сюда входят ситуации, в которых компании целесообразно выбирать такую форму выхода на зарубежный рынок: зрелая фаза жизненного цикла продукта, компании с быстро меняющимися технологиями или компании, инвестирующие большие средства. проценты прибыли от исследований и разработок, и, конечно же, компаний, у которых недостаточно ресурсов для прямых иностранных инвестиций.

Франчайзинг представляет собой деловое соглашение (тесно связанное с лицензионным соглашением), в соответствии с которым одна сторона (франчайзер) позволяет другой (франчайзи) продавать ту же линейку продуктов, используя ее товарный знак, логотип и операционные процедуры. обычно за предоплату (покупка франшизы) и последующие сборы в размере определенного процента от доходов.

Исследователи добавляют элемент, важный для долгосрочного функционирования франшизы (хотя они также не упоминают его в основных характеристиках франчайзинга) - поддержку со стороны франчайзера, включая поставку оборудования, инструментов, провизии. контакты с поставщиками сырья и другими субподрядчиками, обучение сотрудников и помощь в управлении бизнесом. Дополнительно выделяют три типа франчайзинговых договоров: промышленные (производят продукцию по заданию франчайзера), дистрибьюторские (продают товары в магазине с наименованием и логотипом франчайзера) и сервисные франчайзинговые.

#### Контракт на управление

Контракты на управление представляют собой особый тип контракта, который отличается от других форм международного движения ноу-хау тем, что они часто включают в себя некоторые другие формы входа (например, франчайзинг, стратегические альянсы, совместные соглашения). предприятия). Это объясняется тем, что контракт на управление заключается отечественной компанией, которая предоставляет управленческую помощь, технический опыт или конкретные услуги зарубежной компании, на согласованный период и за установленное финансовое вознаграждение. Спрос на этот «пакет» обучения руководителей среднего и высшего звена системам управления и контроля бизнеса значителен, особенно в отраслях, где ожидается качество, внимание и сервис, или в странах, где правительство запретило иностранное владение бизнесом.

#### Проекты «под ключ» и операции по переработке

Суть проектов «под ключ» заключается в обязательстве компании, например, построить в зарубежной стране целый производственный завод и ввести его в эксплуатацию по техническому заданию заказчика, за что он получит согласованную цену (фиксированную или «затраты плюс цена»). Эта форма используется в странах, где правительство запретило прямые иностранные инвестиции в целевой сектор. Например, нефтеперерабатывающие операции представляют собой переработку сырья или полуфабрикатов в большем, чем обычно, масштабе (с более высокой степенью завершенности) по заданию иностранного заказчика. Основной причиной осуществления этих операций является использование свободных трудовых ресурсов, снижение затрат на рабочую силу или менее строгое трудовое или экологическое законодательство.

Капиталоемкие формы выхода на зарубежные рынки представляют собой высшую степень интернационализации. Как следует из названия, они характеризуются высокой потребностью в инвестициях, что также является причиной того, что они в основном реализуются крупными и капиталоемкими предприятиями. Приток капитала делится на два основных типа инвестиций: прямые иностранные инвестиции и портфельные инвестиции.

### Список литературы

1. Белая М. Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. 336 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент. 4-е изд.. — М.: Проспект. 2024. 616 с.
3. Енченко И. В. Экономика и менеджмент физической культуры и спорта: менеджмент физкультурно-оздоровительных услуг. — М.: Лань. 2023. 88 с.
4. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт. 2024. 181 с.
5. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 332 с.
6. Информационные технологии в менеджменте / под ред. Е. В. Майоровой. — М.: Юрайт. 2024. 349 с.