

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №5, Том 14 / 2022, No 5, Vol 14 <https://esj.today/issue-5-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/13ECVN522.pdf>

Дата публикации: 14.10.2022

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Синицына, Я. Б. Проблемы применения крупными компаниями стратегий проникновения на международный рынок и пути их совершенствования / Я. Б. Синицына // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/13ECVN522.pdf>

**For citation:**

Sinitsyna Ya.B. Problems of application by large companies of strategies for penetrating the international market and ways to improve them. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(5): 13ECVN522. Available at: <https://esj.today/PDF/13ECVN522.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 314

**Синицына Яна Борисовна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Бакалавр «Финансового» факультета

E-mail: [SinitsynaYanaa@yandex.ru](mailto:SinitsynaYanaa@yandex.ru)

## **Проблемы применения крупными компаниями стратегий проникновения на международный рынок и пути их совершенствования**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается вопрос, связанный с необходимостью применения стратегий по выходу на международные рынки, а также с возможностями повышения эффективности и результативности использования данных стратегий. Автором были изучены условия, в которых приходится функционировать организациям перед тем, как принять решение и запустить процесс освоения международных рынков. Кроме того, в данной работе описаны различия между тем, как происходит выход на международный рынок у маленьких и у крупных компаний с точки зрения выбора оптимальной стратегии и прогнозирования успешного закрепления.

Важное место в данной работе отведено изучению превентивных мер, связанных со снижением рисков от деятельности во внешних рынках. При этом автором рассмотрены ключевые аспекты, которые определяют необходимость применения тех или иных мероприятий по снижению уровня риска. Также в данной работе рассмотрены особенности конкретных международных рынков, которые должны быть учтены в процессе анализа и выбора соответствующей стратегии. Особое место автором отводится на анализ рыночных условий, в которых предстоит функционировать организации.

В заключительной части работы автором были описаны предложения относительно повышения эффективности применения существующих стратегий по выходу компаний на международный рынок. Автором был отдельно описан пункт, связанный с использованием автоматизированных систем, направленных на работу с большими данными. Кроме того, в данной работе приведены ключевые аспекты, над которыми должны работать компании в целях повышения эффективности применения стратегий по выходу на международные рынки.

**Ключевые слова:** международный рынок; стратегия; мировая торговля; бизнес-климат; риск; глобализация; поляризация

## Введение

Актуальность данной темы обоснована современным развитием международных бизнес-процессов, которые в условиях глобализации и противоречивой ей поляризации мировых сил находятся в состоянии постоянного изменения и развития. Из-за постоянного изменения в структуре международных рынков происходят сдвиги, связанные с применением существующих стратегий выхода на эти рынки. Учитывая, что даже в благоприятных условиях освоение международных рынков является процессом, постоянно сопряженным с риском, в ситуации международной нестабильности повышается роль правильного выбора главенствующей стратегии. При этом выбранная стратегия должна соответствовать не только тем условиям, которые сложились на выбранном международном рынке, но и возможностям самой организации, иначе появляется вероятность, что выход на международный рынок станет катализатором проблем.

Целью данной работы является изучение проблем применения стратегий проникновения на международный рынок. При этом можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть ключевые условия, в которых организации выбирают подходящую стратегию для выхода на международный рынок.
2. Изучить основные стратегии, которые применяют организации для выхода на международный рынок.
3. Провести анализ существующих барьеров и препятствий, которые затрудняют выход на международный рынок.
4. Разработать рекомендации относительно повышения эффективности применения существующих стратегий по выходу организаций на международный рынок.

Объектом данного исследования выступают стратегии, применяемые в процессе выхода организаций на международные рынки. Предметом — проблемы, возникающие при использовании стратегий в процессе выхода на международный рынок.

## 1. Материалы и методы

Использование стратегий для проникновения на международные рынки зависит от большого количества факторов, которые определяют, какие принципы будут востребованы руководством организации. При этом важно отметить, что существует множество барьеров, мешающих применению указанных стратегий. Самым очевидным барьером является недостаток финансовых ресурсов на реализацию стратегии по освоению международного рынка. Кроме того, существует определенный пласт административных и правовых рисков, связанных с несоответствиями международным стандартам.

Существенный вклад в исследование проблемы использования стратегий выхода на новые рынки внесли Володин Ю.В. [1], Аминов К.А. [2], Черноморец А.Ю. [3]. При написании работы была использована отечественная и переводная учебная литература, в частности труды Пушкаревой П.П. [4], Адоньевой В.Д. [5] и многих других научных деятелей, посвященные изучению особенностей международных рынков.

При написании работы использовались общенаучные методы познания, такие как системный подход, статистические методы обработки массивов информации, методы анализа и синтеза. Были широко использованы индуктивный и дедуктивный методы, а также сравнительный анализ.

## 2. Результаты и обсуждение

Выход компании на зарубежные рынки предполагает перечень определенных решений о рентабельности компании. Потенциал долгосрочной прибыли на том или ином рынке является одним из наиболее важных факторов предпочтения конкретного направления международной экспансии со стороны компании. Возможность достижения высокой рентабельности продаж на новых рынках определяется в том числе и размером целевой аудитории, политической и экономической стабильностью, а также общей политической, экономической и социальной атмосферами в регионе [6].

При предположении, что новый рынок, который рассматривается для потенциального проникновения, способен создать благоприятную бизнес-среду, то захват собственной ниши на данном рынке является для компании приоритетным, с целью достижения более высокой доли рынка, в сравнении с иностранными конкурентами.

Более крупные масштабы выхода на зарубежный рынок требуют значительных инвестиционных вложений. Чем больше существующая сеть внешней экспансии международной или транснациональной компании, тем проще осуществлять дальнейшее расширение, так как система адаптации международных подразделений работает достаточно эффективно. На наш взгляд, классификация рынков в данном случае должна происходить в согласовании общих критериев, которые использовались компанией ранее, за исключением тех случаев, когда компания стремится захватить новый регион в целом. Решения такого масштаба оказывают долговременное влияние на общую прибыльность бренда [7].

Выход компаний более мелкого масштаба на зарубежные рынки требует больших затрат на организацию международной системы, на исследования рынка, но разработку детального плана, основанного на множестве статистических исследований критерий соответствующих рынков.

Анализ внешней и внутренней среды при разработке международной стратегии целесообразно трансформировать в работу по четырем направлениям: анализ национальных особенностей страны происхождения компании, анализ национальной окружающей среды на целевых зарубежных рынках, анализ внешней среды и анализ внутренней среды фирмы (рис. 1).

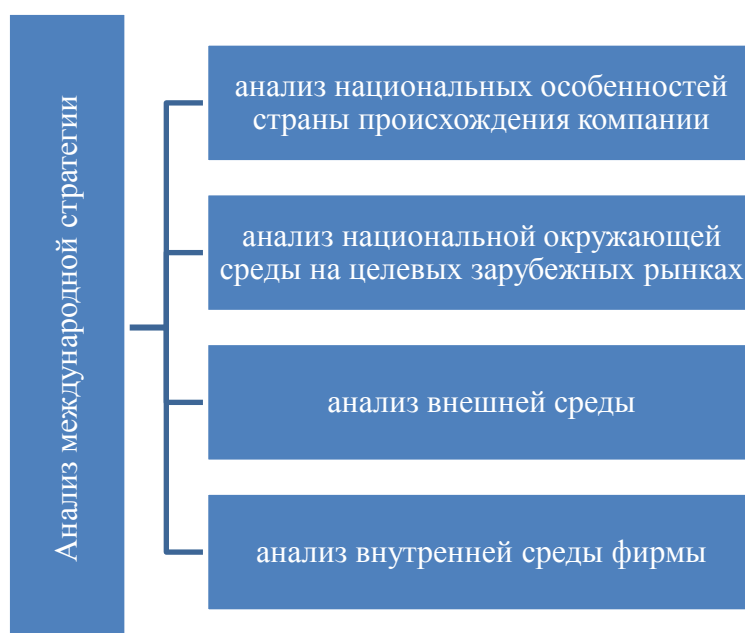


Рисунок 1. Структура анализа международной стратегии [8]

В частности, перед выходом компании на зарубежный рынок, предприятия должны потратить множество времени и ресурсов для успешной реализации все превентивных мер. На основе критериев классификации рынков может быть определена степень потенциала данного рынка для получения долгосрочной прибыли, однако всегда нужно учитывать возможность риска и непредвиденных изменений. Исходя из вышесказанного, сугубо отрицательных ответов о возможностях нового рынка не существует ввиду временных факторов и иных незапланированных изменений в политическом, экономическом и социальном устройстве, влияющем на бизнес-климат. Следовательно, развитие рынка отличается от проникновения на рынок тем, что сам процесс развития рынка основывается на заведомом переопределении целевого рынка. Развитие рынка предполагает расширение потенциального рынка для новых клиентов или новых видов применения, в то время как проникновение на рынок включает в себя конкуренцию с целью захватить большую долю установленной клиентской базы [9].

Формирование эффективной международной стратегии обеспечивается, прежде всего, за счет грамотных подготовительных процессов компании во время изучения рынков и, что еще более важно, во время анализа полученной информации. Информация, детализирующая особенности рыночной структуры того или иного зарубежного направления способствует наиболее эффективной реализации международной экспансии компании.

Касательно особенностей проникновения компании на международный рынок, стоит отметить, что способ расширения компании на международном рынке определяется размером инвестиций, степенью эффективности управленческого контроля за процессом деятельности, а также грамотным анализом внешней среды.

Далее, стоит отметить, что процесс классификации зарубежных рынков компании представляет собой сложный комплекс мер, нацеленных на организацию подготовительных мер к зарубежной экспансии [10].

Приоритетными возможностями совершенствования стратегий выхода компании на зарубежные рынки могут стать следующие предложения:

- изменение подхода к выбору стратегии с последовательного на инновационный;
- рассмотрение более детально неизведанных рынков и соотнесения затрат по оборотам по наращению емкости и будущей прибыли;
- возможность внедрения автоматизированной системы анализа потенциального рынка на основе больших данных (Big Data) [10].

Рассмотрим подробнее каждое из вышеуказанных предложений.

В первую очередь, компании могут себе позволить при расширенных глобальных возможностях коммуникаций использовать усовершенствованные инновационные стратегии, которые основаны на нейромаркетинге, а также на попытке воздействовать на целевую аудиторию нестандартным образом. Например, в случае, когда рынок по классификационному признаку является гибким по отношению к инновациям и новым продуктам, например, рынок более молодой целевой аудитории в азиатских странах, целесообразно использовать стратегию отталкивающей или антирекламы, которая, в свою очередь, неприменима для консервативных рынков. Следовательно, изменение подхода к выбору стратегии продвижения на новом рынке должно основываться на классификации рынков. Изначально, множество компаний избирает методику следования за конкурентами, если не в ценовом, то, как минимум, в рекламном аспекте, так как в случае успешно реализованной стратегии, характеристика рынка становится более закрытой и не требует дальнейших исследований. Однако, исходя из проведенного и представленного выше исследования, можно отметить, что поиск новых путей продвижения и

новых стратегических компонентов на зарубежных рынках будет всегда более дорогостоящим, но и более эффективным, особенно в долгосрочной перспективе [11].

Далее выявлена необходимость более детального рассмотрения соответствующих рыночных условий. Для обоснования выбранной стратегии необходимо использовать метод анализа и разложить основополагающие характеристики рынка на компоненты. Данный аспект выделен в качестве одного из наиболее важных, так как он способствует выявлению различных закономерностей в движениях кривых спроса и предложения, что позволяет увеличить точность прогнозов. Например, в случае с реализацией нефтепродуктов и сырья компаниями, которые исследованы и описаны выше, необходимо рассмотреть движение розничного спроса на бензин на АЗС Восточной Европы, которые, как уже было отмечено, являются, на текущий момент, целевыми рынками ПАО «Лукойл». После рассмотрения общего движения объемов спроса по каждому виду бензина, необходимо перед осуществлением прогноза математическими методами (построение линии тренда, экстраполяция), рассмотреть качественные характеристики влияния в каждой из точек преломления движения спроса. Эти качественные характеристики, такие как условия обслуживания, видимость и комфортность въезда и выезда, стоимость аналогичного продукта у близлежащих территориальных конкурентов, доля постоянных клиентов и случайный заезд (наличие или отсутствие карты лояльности) способствуют формированию рыночных характеристик. Наложение полученных закономерностей на классификационные признаки данного конкретного рынка позволяют достичь компании наибольшей эффективности в процессе выхода на международный рынок [12].

Наконец, в современном мире прогнозирование основывается не только на аналитике, но и на использовании Big Data, которые оценивают гораздо больший массив данных и выявляют наиболее точные совпадения в реакции макро- и микроэкономических индикаторов. По нашему мнению, классификационные признаки нового зарубежного рынка должны формироваться на основании компьютеризированной обработки, а последующее прогнозирование может осуществляться на базе и ручной, и автоматической аналитики. В результате успешной деятельности компании на различных рынках, корпорация может автоматизировать также множество сопутствующих процессов, как, например, внедрение MRP II в логистическую систему с целью совершенствования процессов формирования стратегии [13].

Таким образом, среди возможных путей совершенствования формирования стратегии выхода компании на зарубежный рынок, основываясь на классификации зарубежных рынков, были выделены несколько групп, в которых ключевыми аспектами совершенствования выступают автоматизация прогнозирования и сопутствующих процессов, использование инновационных методов продвижения, а также более детальное рассмотрение качественных характеристик и их привязка к количественному отображению финансовых результатов. Также рассмотрен практический опыт российских и зарубежных компаний по функционированию на зарубежных рынках: осуществление международного расширения бизнеса рассмотренных компаний базируется на тщательной разработке стратегии с учетом классификационных признаков рынка, а также потенциальных краткосрочных и долгосрочных финансовых результатах.

### Заключение

Касательно формирования предложений по совершенствованию процесса выхода компаний на зарубежный рынок, стоит отметить, что в современном мире, совершенствование стратегии выхода компании на зарубежные рынки формируется на основании приоритетных

целей организации. Так как корпоративный сектор в 21 веке представляет собой весьма обширную зону влияния, которая обладает колоссальной степенью «закредитованности», и капитал которой тесно переплетен с банковским, выбор возможностей стратегий для трансграничной экспансии у корпорации стал значительно шире в сравнении с прошлым десятилетием.

Этап анализа потенциальных условий, в которых будет функционировать организация, имеет такую же важность, как и будущая стратегия входа на международный рынок, кроме того, данные явления находятся во взаимозависимом положении. Структура анализа направлена на изучение тех положений, которые оказывают влияние на будущую стратегию. После анализа условий обязательно должны проводиться мероприятия, направленные на проверку положения организации на занятом рынке, потому что переход на новый рынок может осуществляться только в том, случае, когда начальный рынок занят в необходимой мере.

На основании разработанных критериев классификации внешнего рынка корпорации были представлены возможные пути совершенствования процессов международной экспансии корпорации, которые представляют собой изменение подхода к выбору стратегии с последовательного на инновационный (использование новых маркетинговых инструментов); более детальное рассмотрение новых рынков, которое базируется на соотношении затрат по оборотам по наращению емкости рынка и будущей прибыли, а также возможность автоматизации системы анализа потенциального рынка на основе Big Data.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Володин Ю.В., Подковыров П.А. Стратегии выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — № 4(107). — С. 20–35.
2. Аминов К.А. Инновационные методики стратегического планирования и прогнозирования, увеличивающие конкурентную позицию малых и средних предприятий на российском и международных рынках // Транспортное дело России. — 2019. — № 6. — С. 41–46.
3. Черноморец А.Ю. Основные стратегии выхода зарубежных компаний на российский рынок // Наука, образование и культура. — 2019. — № 8(42). — С. 29–32.
4. Пушкарева П.П., Захаров Г.В., Клименко А.О. Обзор и классификация методов и стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки // Гуманитарный научный вестник. — 2020. — № 7. — С. 122–130.
5. Адоньева В.Д., Зимарев А.С. Франчайзинг как эффективный инструмент выхода фирмы на международный рынок // Colloquium-journal. Голопристанский районный центр занятости, 2018. — Т. 5. — № 6. — С. 102.
6. Лагутин А.В. Стратегии выхода мультинациональных компаний на российский рынок // Петербургский экономический журнал. — 2020. — № 2. — С. 112–120.
7. Карпова М.В., Рознина Н.В., Лушникова И.С. Оценка стратегического потенциала организации // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 5. — С. 491–507.

8. Смирнов Е.Н. Глобальные цифровые платформы как фактор трансформации мировых рынков // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — Т. 10. — № 1. — С. 13–24.
9. Карпов С.А. Международные стратегии развития высокотехнологичных производств // Экономика высокотехнологичных производств. — 2020. — Т. 1. — № 4. — С. 197–208.
10. Логинова Т.В. Перспективы выхода организаций на международный рынок // IN SITU. 2017. № 3. С. 11–14.
11. Sumathi, P. New approach to solve linear programming problem with intercept values // Journal of Information and Optimization Sciences. — 2016. — № 37. — P. 495–510.
12. H.N. Gharebolagh. Cooperative game approach to uncertain decentralized logistic systems subject to network reliability considerations // Kybernetes. — 2017. — № 8. — Vol. 46. — P. 1452–1468.
13. Maysara Sayed, Hendry, L.C., Zorzini Bell, M. Institutional complexity and sustainable supply chain management practices // Supply Chain Management. — 2017. — Vol. 22. — Issue 6. — P. 542–563.

**Sinitsyna Yana Borisovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: SinitsynaYanaa@yandex.ru

## **Problems of application by large companies of strategies for penetrating the international market and ways to improve them**

**Abstract.** This article discusses the issue related to the need to apply strategies for entering international markets, as well as the possibilities for improving the efficiency and effectiveness of using these strategies. The author studied the conditions in which organizations have to function before making a decision and starting the process of developing international markets. In addition, this paper describes the differences between how small and large companies enter the international market in terms of choosing the optimal strategy and predicting successful consolidation.

An important place in this work is given to the study of preventive measures related to reducing risks from activities in foreign markets. At the same time, the author considered the key aspects that determine the need for the application of certain measures to reduce the level of risk. Also in this paper, the features of specific international markets are considered, which should be taken into account in the process of analyzing and choosing an appropriate strategy. The author devotes a special place to the analysis of market conditions in which the organization will operate.

In the final part of the work, the author described proposals for improving the efficiency of applying existing strategies for companies entering the international market. The author separately described the item related to the use of automated systems aimed at working with big data. In addition, this paper outlines the key aspects that companies should work on in order to improve the effectiveness of their strategies to enter international markets.

**Keywords:** international market; strategy; world trade; business climate; risk; globalization; polarization