

Дудко Артур Сергеевич
Московская международная академия

**Разработка стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на
международный рынок**

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы разработки стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международные рынки, обусловленные глобализацией мировой экономики и растущей конкурентной борьбой за присутствие на глобальном рынке. Автор рассматривает ключевые аспекты, такие как причины и мотивация для интернационализации бизнеса, необходимость выбора внешнего рынка перед внутренним, а также анализ конкурентной среды на национальном и глобальном уровнях. Осуществляется детальный анализ внешней и внутренней среды предприятия, проводящийся на первых этапах формирования конкурентоспособной стратегии. Также рассматриваются методы адаптации продукции к требованиям локальных рынков и разработки маркетинговых стратегий, а также подходы к управлению рисками, связанными с выходом на международные рынки. В статье выделены основные стратегии, такие как сегментирование рынка и снижение издержек, а также подчеркивается значимость инноваций и использования современных маркетинговых инструментов для успешного продвижения на глобальной арене. Целью исследования в данной статье является рассмотрение вопросов разработки стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок и необходимых условий её успешной реализации.

Ключевые слова: стратегия, международный рынок, конкурентоспособность предприятия, SWOT-анализ, эффективность деятельности, внешняя среда.

Dudko Artur Sergeevich
Moscow International Academy

**Development of an enterprise competitiveness strategy when entering the
international market**

Annotation. The article deals with topical issues of developing a strategy for the competitiveness of an enterprise when entering international markets, due to the globalization of the world economy and the growing competition for presence in the global market. The author examines key aspects such as the reasons and motivation for the internationalization of business, the need to choose an external market over an internal one, as well as an analysis of the competitive environment at the national and global levels. A detailed analysis of the external and internal environment of the enterprise is carried out at the first stages of the formation of a competitive strategy. Methods of adapting products to the requirements of local markets and developing marketing strategies, as well as approaches to managing risks associated with entering international markets, are also considered. The article highlights the main strategies, such as market segmentation and cost reduction, and emphasizes the importance of innovation and the use of modern marketing tools for successful promotion on the global stage. The purpose of the research in this article is to consider the issues of developing an enterprise competitiveness strategy when entering the international market and the necessary conditions for its successful implementation.

Keywords: strategy, international market, competitiveness of the enterprise, SWOT analysis, performance, external environment.

Выход предприятия на внешние рынки является важной и сложной задачей в стратегическом плане, требующей комплексного и обоснованного подхода к формированию и реализации стратегии конкурентоспособности. Перед принятием решения о выходе на международный рынок следует уделить внимание рассмотрению двух ключевых аспектов: выявить причины, побудившие предприятие к расширению масштабов своего присутствия и обосновать приоритетность выбора внешнего рынка перед внутренним. Также важным моментом является анализ конкурентной среды как на национальном, так и на глобальном уровне.

Актуальность темы разработки стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок обусловлена глобализацией мировой экономической системы, ставящей новые вызовы для компаний, стремящихся выйти на международный рынок. В условиях растущей конкуренции на глобальной арене предприятиям необходимо разрабатывать такие стратегии, которые позволят им успешно конкурировать с зарубежными конкурентами, при этом учитывая специфические региональные и страновые особенности. Разработка стратегии конкурентоспособности при выходе на международные рынки требует глубокого понимания как внешней среды, так и внутренних возможностей предприятия.

Целью исследования в данной статье является рассмотрение вопросов разработки стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок и необходимых условий её успешной реализации.

В статье были использованы основные положения российского законодательства, регламентирующие вопросы добросовестной конкуренции [1]. Виды нарушений антимонопольного законодательства рассмотрены в справочных материалах, выпущенных Федеральной Антимонопольной Службой [2]. Вопросы формирования стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок исследованы в работах Аврамовой О.С., Джамалдиновой М.Д., Бондаря Ю.А., Володиной Ю.В., Подковырова П.А. [3-6].

В ходе исследования автором были применены методы контент-анализа.

Теоретические основы конкурентоспособности на международных рынках

В начале своей деятельности на внутреннем рынке, первостепенной целью предприятия является максимизация прибыли. Однако с течением времени возможности национального рынка могут становиться ограничивающим фактором для дальнейшего развития компании. В этом случае возникает потребность в выходе на международный рынок, формировании положительного имиджа и привлечении новых клиентов. На практике процесс интернационализации бизнеса оказывается значительно более сложным, чем это может показаться в теории.

Конкуренция представляет собой процесс состязательного взаимодействия субъектов хозяйственной деятельности в рамках определённого рынка. В контексте действующего законодательства, конкуренция определяется как форма экономического соперничества, при которой самостоятельные действия каждого из участников рынка направлены на ограничение или исключение возможности какого-либо из них односторонне влиять на общие условия обращения товаров на данном товарном рынке [1].

Наиболее серьёзные нарушения антимонопольного законодательства включают злоупотребление доминирующим положением на рынке. Доминирование на рынке означает исключительное положение одной или нескольких компаний, которое позволяет им [2]:

- 1) влиять на общие условия обращения товаров на рынке, включая установление цен, объёма производства и ассортимента продукции;
- 2) устранять с рынка конкурентов;
- 3) создавать препятствия для входа на рынок новым компаниям;

Компания признается монополистом, если доля её присутствия на рынке превышает 50%, либо если она является субъектом естественной монополии. Доминирующее

положение также может быть признано антимонопольным органом, если компания имеет неизменно высокую или слабо изменяющуюся долю на рынке в сравнении с конкурентами, даже при доле менее 50%, при условии, что на рынок могут выйти новые конкуренты. Федеральное законодательство также может устанавливать случаи, когда доминирующим признается положение компании с долей менее 35% на рынке.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Первым шагом в разработке стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок является анализ внешней среды, состоящий из изучения макроэкономических факторов, правовых и политических условий, культурных особенностей, а также конкурентной ситуации на целевом рынке. Особое внимание следует уделять анализу потребительских предпочтений и требований, которые могут значительно варьироваться в зависимости от региона. Например, продукция, успешно продающаяся в одной стране, может потребовать значительных адаптаций для успешного выхода на рынок другой страны.

Несмотря на значительные трудности, связанные с выходом на международные рынки, предприятие получает доступ к широкому спектру возможностей. Среди которых можно выделить:

- расширение продуктового ассортимента;
- привлечение новых клиентов;
- увеличение объёмов инвестиций;
- благоприятные условия кредитования;
- упрощенные процедуры открытия бизнеса.

Для достижения успеха на глобальной арене предприятие мобилизует все свои ресурсы, анализирует доступные стратегии выхода на зарубежные рынки, оценивает свои сильные и слабые стороны, а также детально изучает конкурентную среду, включая преимущества соперников. В зависимости от имеющегося потенциала, компания выбирает наиболее подходящую стратегию для завоевания конкурентных позиций на мировом рынке.

Определение стратегических целей и задач предприятия

Конкурентная стратегия компании напрямую связана с её целями, такими как закупки, продажи, исследования и разработки, которые часто коррелируют с основной деятельностью организации. Цели должны быть реалистичными и соответствовать текущему состоянию дел внутри компании. В этой связи важно тщательно проанализировать внутренние сильные и слабые стороны. К числу сильных сторон могут относиться финансовая устойчивость, уровень годовой прибыли, квалификация сотрудников, степень технологической оснащённости, участие в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР), а также узнаваемость бренда. В то же время, среди слабых сторон могут выделяться такие факторы, как неудовлетворительные условия труда, высокая себестоимость продукции, изношенное оборудование и нестабильные каналы сбыта.

Оценив и сопоставив внутренние ресурсы и возможности, предприятие приступает к детальному анализу внешней среды мирового рынка, включающему оценку доступных возможностей для достижения поставленных целей, а также идентификацию ресурсов, которые могут быть задействованы для решения существующих проблем. При этом важно учитывать угрозы, которые могут препятствовать успешной реализации планов компании. К числу основных угроз относятся неблагоприятные экономические условия в стране, высокая конкуренция, волатильность валютных курсов и специфика налогового регулирования.

Для успешного выхода на международный рынок важно провести всестороннюю оценку внутренних ресурсов предприятия, включая материальные, финансовые, человеческие и информационные ресурсы. Оценка должна включать анализ производственных мощностей, уровня технологической оснащённости, квалификации

персонала и организационной структуры. Важным элементом является также оценка инновационного потенциала предприятия, так как инновации являются одним из ключевых факторов конкурентоспособности на международных рынках.

Разработка стратегии выхода на международный рынок

На основе анализа внешней среды и оценки внутренних ресурсов выбирается стратегия выхода на международный рынок. Среди актуальных стратегий выхода на международный рынок можно выделить:

- экспорт;
- объединение в совместные предприятия;
- заключение стратегических альянсов;
- открытие собственных производственных и сбытовых подразделений в зарубежных странах.

Немаловажным фактором при выходе на международный рынок является оценка макроэкономической ситуации. Привлекательность зарубежной страны как рынка для ведения бизнеса международного масштаба зависит от соотношения преимуществ рассматриваемого рынка и уровня риска, связанного с реализацией проекта по выходу на международный рынок [4].

Выбор стратегии конкурентоспособности при выходе на международный рынок зависит от следующих факторов: масштаб производства, степень готовности к интернационализации, доступные финансовые ресурсы, уровень конкуренции на целевом рынке и покупательная способность населения страны.

Не менее важными обстоятельствами является ценность, которую бизнес на мировой арене может принести предприятию.

После проведения комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды, предприятие принимает решение о выборе наиболее подходящей стратегии конкурентоспособности для развития в мировом масштабе. Процесс принятия решения требует детального анализа и стратегического планирования, позволяя компании определить оптимальный путь развития на глобальном рынке. Выбор стратегии конкурентоспособности предприятия при принятии решения о выходе на международный рынок представлен на рис. 1 [3]:



Рисунок 1. – Выбор стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок

Как видим, процесс формирования стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок связан с изучением международной маркетинговой среды, рассмотрением вопроса о целесообразности расширения бизнеса до мирового уровня, анализом целевого рынка в стране присутствия, рассмотрением альтернативных вариантов маркетинговых стратегий. Реализация стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок предполагает также дальнейший мониторинг её эффективности.

Адаптация продукции и маркетинговая стратегия

Успешное продвижение продукции на международном рынке требует её адаптации к требованиям и ожиданиям потребителей в разных странах, включая специальный дизайн, видоизменение упаковки, пересмотре функциональности продукта, пересмотре ценовой политики и поиске каналов сбыта. Важным направлением является также разработка маркетинговой стратегии, учитывающей культурные и социальные особенности целевой аудитории. Использование современных цифровых инструментов, среди которых: социальные сети, онлайн-реклама, позволяет существенно расширить охват целевой аудитории и повысить эффективность маркетинговых инструментов.

Конкурентоспособное предприятие «должно быть гибким к любым изменениям на выбранном им сегменте и должно подстраиваться под новые тенденции и потребности потребителя» [5].

Оценка и управление рисками при выходе на международный рынок

Выход на международный рынок связан с рядом рисков, среди которых значимые

изменения могут принести валютные колебания, изменения в законодательстве, политическая нестабильность и культурные различия. Разработка стратегии конкурентоспособности при выходе на международные рынки должна включать в себя способы управления этими рисками, включая диверсификацию рынков, использование хеджирования для защиты от валютных рисков, а также создание адаптивной организационной структуры, способной быстро реагировать на изменения внешней среды.

Следует отметить, что, несмотря на возрастающий интерес со стороны собственников бизнеса к реализации стратегий конкурентоспособности на мировом рынке, всё ещё редки случаи, когда выбираемые для реализации стратегии носят комплексный характер, что снижает их реализуемость и эффективность [6].

В рамках реализации стратегии конкурентоспособности предприятия на международных рынках обычно рассматривают несколько ключевых подходов, включая сегментирование рынка и снижение издержек.

Сегментирование рынка как стратегия предполагает выбор предприятием конкретного сегмента, в котором компания способна наиболее эффективно реализовать свои возможности, обеспечивая превосходство над конкурентами в ряде направлений. Определение подходящего сегмента рынка основывается на уровне квалификации предприятия и имеющихся в распоряжении ресурсах. Для успешного выбора сегмента требуется детальная информация о различных характеристиках рынка, включающих размер и динамику его роста, предпочтения потребителей, частоту использования продуктов и услуг компании и её конкурентов, а также чувствительность рынка к действиям предприятия и его конкурентов, включая психографические параметры.

Политика снижения издержек ориентирована на обеспечение возможности производства и реализации продукции на более выгодных условиях по сравнению с конкурентами, требуя продуманной организации с целью минимизации временных и финансовых затрат. В рамках этой стратегии анализируются данные из различных источников, включая отчёты о затратах рабочего времени, сведения о непроизводственных расходах, показатели производительности труда, уровень использования передовых технологий и степень автоматизации технологических процессов. Оценка эффективности вложенных ресурсов будет заключаться в соотношении результата от выхода на международный рынок и издержек [7, 8].

В заключение отметим, что разработка стратегии конкурентоспособности предприятия при выходе на международный рынок является комплексным процессом, требующим глубокого анализа внешней среды, оценки внутренних ресурсов, выбора эффективной стратегии и адаптации продукции к требованиям локальных рынков. Успешная реализация стратегии конкурентоспособности позволяет предприятию укрепить свои позиции на глобальной арене, обеспечить устойчивое развитие и повысить свою конкурентоспособность в условиях глобализации мирового рынка.

Таким образом, выход предприятия на международный рынок сопряжен с необходимостью разработки комплексной стратегии конкурентоспособности, которая сможет обеспечить конкурентные преимущества в глобальной внешней среде. Поэтому основным подходам к формированию стратегии конкурентоспособности предприятия, анализу внешней среды, оценке внутренних ресурсов и возможностей предприятия, выбору эффективных методов продвижения продукции на зарубежные рынки и управлению рисками необходимо посвятить достаточное количество времени, если компания планирует закрепиться на международном рынке. На современном этапе развития особое внимание также необходимо уделить роли инноваций, адаптации продукции к требованиям локальных рынков и использованию современных маркетинговых инструментов.

Список источников

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 19.04.2024) «О защите конкуренции». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/. (дата

обращения: 20.08.2024).

2. Все о конкуренции в вопросах и ответах // Федеральная Антимонопольная Служба, 2018. – 32 с.
3. Джамалдинова М.Д. Формирование стратегии организации при выходе на международный рынок // RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT. Издательство: Издательский Центр РИОР (Москва), 2019 – Том № 7, № 2. – С. 31-35.
4. Володин Ю.В., Подковыров П.А. Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент, 2018. – № 4. – С. 20-35.
5. Шумилина В.Е., Кожемякина Ю.С., Тан Ч. Стратегия конкурентоспособности предприятия как основной фактор его развития на внешнем рынке и источники её построения // Проблемы экономики и экономической безопасности в Российской Федерации в условиях цифровизации, 2019. – Том 3. – С. 16-20.
6. Аврамова О.С. Формирование стратегии как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Международный журнал социальных и гуманитарных наук, 2016. – Т. 7. № 1. – С. 153-155.
7. Бондарь Ю.А. Особенности оценки стратегии развития компании // Известия ДВФУ, 2014. – № 1. – С. 35-43.
8. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е., Боброва Е.А., и др. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами. Монография. – Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020.
9. Лазаров Б.А., Хасигов К.С. Стратегии выхода компании на международные рынки. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 1. С. 113-121

Информация об авторе

Дудко Артур Сергеевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Dudko Artur Sergeevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia