

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Факультет «Высшая школа экономики управления»  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент

\_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Разработка стратегии выхода предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на  
внешний рынок

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.04.01.2017.466 ПЗ ВКР

Руководитель, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_ Д. Вукович  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
Студент группы ВШЭУ–350  
\_\_\_\_\_ Д.Д. Хабарова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Хабарова Д.Д. Разработка стратегии выхода предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ–350, 98 с., 9 ил., библиогр. список – 37 наим.

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке стратегии выхода предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок.

В работе рассмотрены основные стратегии выхода компаний на внешний рынок и их функции. Приведены результаты исследования современного состояния экспорта в России.

Аналитическая часть посвящена алгоритму выхода компании на внешний рынок и сравнению внешнеэкономической деятельности России и других стран.

Во втором разделе проанализирована деятельность, история и экономическая эффективность продаж ОАО «Уралавтоприцеп».

В третьем разделе разработаны мероприятия по выходу предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК.....	9
1.1 Значение стратегического планирования при выходе предприятия на... 9 внешний рынок.....	9
1.2 Алгоритм разработки стратегии выхода предприятия на внешний рынок .....	17
1.3 Виды стратегий и обоснование выбора стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок.....	28
1.4 Сравнение российского и зарубежного опытов выхода на внешний рынок .....	37
2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «УРАЛАВТОПРИЦЕП» .....	43
2.1 Характеристика ОАО «Уралавтоприцеп» .....	43
2.2 Анализ внешней среды деятельности предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» .....	53
2.3 Анализ текущего состояния ОАО и оснований для реализации стратегии выхода на зарубежный рынок.....	56
3 РАЗРАБОТКА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ .....	73
3.1 Выбор стратегии выхода на внешний рынок для ОАО «Уралавтоприцеп» .....	73
3.2 Разработка стратегии .....	78
3.3 Экономическая эффективность от проведенных мероприятий по внедрению.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	96



## ВВЕДЕНИЕ

Новыми проблемами, связанными с существенными сдвигами в политической и экономической ситуациях в стране, стали возникновение сильнейшей конкуренции и изменение поведения потребителей. Если в конце прошлого столетия большинство отечественных фирм предпринимало шаги защитного характера, позволяющие им выжить, то в последние годы приоритеты стали другими, на первый план выдвинулись цели роста компаний, в том числе выход на международный рынок.

Поэтому для любой фирмы, желающей включиться в международные экономические отношения, первостепенной задачей становится обеспечение успешного выхода на внешний рынок. В зависимости от принятой стратегии формулируются мероприятия по выходу компании на внешний рынок. Они могут быть ориентированы на максимум эффекта независимо от степени риска, на минимум риска без ожиданий большого эффекта и на различные комбинации этих двух подходов.

Стремление увеличить объемы продаж и повысить конкурентоспособность является главным ориентиром во всех коммерческих структурах. В тоже время очевидно, что успех не происходит сам собой. Для достижения поставленных целей должна быть разработана научно обоснованная маркетинговая программа, частью которой является стратегия. Поэтому, прежде чем выходить на новый рынок, предприятие должно провести тщательный анализ внутренней и внешней среды, оценить свои возможности и разработать стратегию выхода.

Проблема формирования и функционирования механизма стратегии выхода отечественных предприятий на внешний рынок как основы всей системы управления организацией внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов, а также государства в целом является сегодня весьма актуальной в отечественной управленческой и экономической науке и практике. Это определяется тем, что внешнеэкономическая деятельность становится одним из

основных факторов, стимулирующих развитие свободной рыночной экономики и демократических институтов российского общества. С учетом современного состояния промышленности и содержания нового этапа преобразований главная цель промышленной политики определяется как повышение эффективности и конкурентоспособности российской промышленности на внешнем и внутреннем рынках и переход на этой основе в стадию подъема.

Итак, в связи с вышеуказанными проблемами, тему работы можно назвать весьма актуальной.

Цель работы: разработка стратегии выхода предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок. Для достижения намеченной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить значения стратегического планирования при выходе компании на внешний рынок;
- проанализировать алгоритм разработки стратегии;
- проанализировать хозяйственную деятельность ОАО «Уралавтоприцеп»;
- проанализировать финансовое состояние ОАО «Уралавтоприцеп»;
- выбрать подходящую стратегию для выхода на внешний рынок;
- просчитать экономическую эффективность от проведенных мероприятий по внедрению.

Объектом работы является ОАО «Уралавтоприцеп».

Предмет работы – стратегия выхода предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок.

Научная новизна результатов работы выражается в дальнейшем развитии научно-методических подходов к разработке стратегии выхода предприятия на внешний рынок.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем представлены положениями работы, в содержании которых:

- разработан алгоритм выхода предприятия на внешний рынок;

– разработан механизм обоснования выбора стратегии выхода предприятия на внешний рынок

Автором была опубликована статья в сборнике «Экономика и бизнес. Взгляд молодых».

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов по основам стратегического планирования, основам внешнеэкономической деятельности, теории предпринимательской деятельности, Федеральные законы, Федеральные и региональные законодательные акты, и другие нормативные документы, прямо или косвенно регулирующие выход предприятий на внешний рынок.

В процессе исследования использования использовались статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, обзоры развития экспортной деятельности, публикации открытой периодической печати, а также первичная информация, собранная автором в результате интервьюирования специалистов в области экспорта и стратегического планирования.

Теоретическая значимость исследования определяется дополнением и развитием научного представления о разработке стратегии выхода предприятия на внешний рынок, обеспечивающих совершенствование деятельности предприятия и обеспечение конкурентного преимущества компании.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные в работе алгоритм выхода предприятия на внешний рынок, рекомендации по обоснованию выбора стратегии выхода компании на внешний рынок способствуют разработке и принятию обоснованных и рациональных решений по развитию экспортной деятельности предприятия и повышению конкурентоспособности.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, характеризуется степень ее разработанности, определяются цели и задачи, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первом разделе «Теоретические аспекты выхода предприятия на внешний рынок» исследуется значение стратегического планирования при выходе предприятия на внешний рынок, описывается алгоритм разработки стратегии выхода предприятия на внешний рынок, рассматриваются виды стратегий и обоснование выбора стратегии выхода на внешний рынок, а также сравнивается отечественный и зарубежный опыт выхода предприятия на внешний рынок.

Во втором разделе «Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Уралавтоприцеп»» приведена характеристика предприятия, анализ внешней среды деятельности предприятия и анализ текущего состояния ОАО «Уралавтоприцеп» и оснований для реализации стратегии выхода на зарубежный рынок.

В третьем разделе «Разработка стратегии выхода предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок» производится выбор стратегии выхода предприятия на внешний рынок и анализируется экономическая эффективность от проведенных мероприятий.

В заключении обобщаются результаты исследования, формулируются общие выводы о теоретической и практической ценности результатов работы, определяются области их применения и направления дальнейшего развития.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

## 1.1 Значение стратегического планирования при выходе предприятия на внешний рынок

Для современной экономики становится нормой, когда российские предприятия, ранее ориентировавшиеся в основном на внутренний рынок, смело выходят на рынки других стран и неуклонно увеличивают свою долю экспорта, особенно, в условиях санкционного противодействия Запада и общей кризисной нестабильности. Успешность выхода предприятия на внешний рынок обеспечивает всесторонний стратегический анализ международной окружающей среды, ее основных особенностей и благоприятствующих факторов. Большое значение здесь имеет стратегическое планирование для последующего успешного освоения зарубежных рынков.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями, её шансами и потенциальными возможностями в области маркетинга [8].

Существует несколько понятий стратегии. В. Панов, в одной из своих работ в сфере стратегического планирования, отмечает, что «стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [25].

А. Ансофф в свою очередь выделяет несколько отличительных особенностей стратегии, а именно [6]:

- процесс выработки стратегии не заканчивается каким–либо немедленным действием. Обычно он завершается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятия;
- выделенная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске заключается в

том, чтобы, во–первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, а, во–вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

- необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий приведет организацию на желаемое развитие;

- в ходе формулирования стратегий невозможно предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться неполной, сильно обобщенной и неточной информацией о различных альтернативах;

- при появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить актуальное изменение стратегии.

Очень важно осуществлять стратегическое планирование в любой экономической ситуации, тем более в кризисный период. Стратегический менеджмент – единственный верный вариант управления, если цель – успешное развитие предприятия.

История развития мировой экономики свидетельствует о том, что принятые в период кризисов стратегические решения определяют успех или неудачу предприятия на годы вперед. Добиваются успеха те предприятия, которые своевременно и решительно перестраивают свою стратегию развития и меняют приоритеты своей деятельности [22].

В кризисное время дилемма для многих предпринимателей и менеджеров состоит в том, как и в каком направлении, перестраивать свою деятельность, какими пользоваться критериями для принятия решений в условиях крайней неопределенности. Для выработки стратегии, обеспечивающей повышение ценности, необходим алгоритм выработки стратегического решения, позволяющий объединить в единую логическую цепь богатейший арсенал современных управленческих инструментов.

По данным статистики, в результате экономического кризиса в Российской Федерации доля убыточных предприятий на 25 сентября 2017 г. выросла до 30,5% [36]. Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50% вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение одного года. Сказанное позволяет сделать вывод о необходимости постоянно следить за тем, чтобы стратегия развития предприятия соответствовала настоящему положению дел, что позволит своевременно изменить данную стратегию, если это потребуется [37].

Как показывает теория, и подтверждает практика, то, что предприятие попадает в кризисное состояние, является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде. Еще тридцать лет назад в практике управления предприятиями отсутствовали стратегические принципы. Только на стыке шестидесятых–семидесятых годов нашего века появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

Экономический кризис в России затрагивает все сферы деятельности предприятий, обостряет проблемы взаимодействия с рынком практически во всех его сегментах. Неопределенность перспектив на каждом отдельно взятом рынке затрудняет стратегическое планирование, увеличивает риск принятия тактических решений. Нельзя, однако, сказать, что кризис, даже такой многоплановый, который мы наблюдаем в России, – однозначно негативное явление для предприятия. Из любой ситуации, в том числе кризисной, можно и нужно извлекать пользу.

На рынках ситуация сейчас такова, что при верной стратегии возможно увеличить долю рынка предприятия в несколько раз, при этом привычные алгоритмы обработки рынка могут стать (и становятся) неэффективными. Следовательно, меняются приоритетные задачи предприятий [24].

Данная ситуация является общей для всех, а значит, то предприятие, которое вовремя отреагирует на изменения, выстроит адекватную стратегию и реализует ее, – получит рыночное преимущество, позволяющее не только удержать «докризисные» позиции, но и существенно их упрочнить.

В условиях глобализации экономики создаются условия для более простого и быстрого выхода предприятий на зарубежные рынки, усиливается международный обмен товарами. Российский рынок в условиях мировой тенденции становится все более открытым как для входящих, так и для исходящих потоков товаров. Активное внедрение зарубежных предприятий на рынок России, выравнивание условий ведения бизнеса на местных рынках для отечественных и зарубежных предприятий делают актуальной для российских предприятий проблематику освоения зарубежных рынков.

Решения, принимаемые предприятиями в области внешнеэкономической деятельности, имеют стратегический и оперативный характер. Наиболее важным стратегическим решением, формирующим все последующие действия предприятия, является решение об участии в той или иной форме в международном разделении труда, в выборе целевых зарубежных рынков и способов их освоения, в стратегиях функционирования предприятия на данных рынках.

Важная роль в осуществлении проектов выхода предприятий на зарубежные рынки принадлежит адекватной маркетинговой стратегии. Толковый терминологический словарь–справочник «Маркетинг» предлагает ей такое определение: «Стратегия маркетинга – формирование и реализация целей и задач предприятия – производителя и экспортёра – по каждому отдельному рынку (сегменту рынка) и каждому товару на определённый период времени (долгосрочный, среднесрочный) для осуществления производственно–

коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия. Разрабатывается на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения товаров, покупателей, конкурентов». Стратегия выхода на рынок определённой страны с определённым товаром является одной из наиболее распространённых стратегий международного маркетинга.

Необходимость стратегического планирования деятельности предприятий на внешней рынке определяется существенными переменами в структуре мирового рынка и попытками предприятий, осуществляющих международную деятельность методом проб и ошибок, выработать адекватные меры, гарантирующие им защиту от чрезмерных потерь в результате неверных действий или ошибочных представлений о перспективах макроэкономических процессов [16].

В основе любой формы внешнеэкономических связей лежит идея взаимовыгодного международного обмена.

Следовательно, товарообмен может быть выгоден всем странам при условии правильного формирования структуры экспорта и импорта. Поэтому необходимо увеличивать масштабы внешнеторгового обмена. Для достижения наибольшего экономического эффекта от участия в международном разделении труда следует развивать производство экспортной продукции (изделий), которая позволяет получить наибольшую валютную выручку на единицу затрат общественного труда, и импортировать ту продукцию (изделия), собственное производство которой потребовало бы наибольших затрат общественного труда на единицу затрачиваемых валютных средств.

В зависимости от целей предприятия могут планировать применение на внешнем рынке различных альтернативных стратегий. Если предприятие уже контролирует часть рынка по определенной группе товаров, оно может с учетом конкретных обстоятельств, принять одну из следующих стратегий: созидательную, оборонительную, «снятия сливок» или ухода с рынка. При подходе по признакам новизны рынка и продукта возможны стратегии: балансирования, поддержания,

«развития» рынка, роста, риска, проникновения или диверсифицированного развития [6].

Стратегии деятельности на внешнем рынке могут изменяться в течение жизненного цикла товара, этот процесс представлен в таблице 1.1. Жизненный цикл товара – период времени, в течение которого товар обращается на рынке, начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка [4].

Таблица 1.1 – Стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия по стадиям жизненного цикла товара

Элемент	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Упадок
1.Размещение производства	В стране нововведения	В развитых странах	Во многих странах	В основном в развивающихся странах
2.Размещение рынка	В основном в стране нововведения; попытки выхода на международные рынки	В основном в промышленно развитых странах; смещение на экспортные рынки	Рост в развивающихся странах, спад в промышленно развитых странах; стабилизация спроса	В основном в развивающихся странах, экспорт развивающихся стран, общий спад спроса
3.Конкурентные факторы	Почти монопольное положение. Сбыт основан не на цене, а на уникальности. Развитие качеств товара	Рост числа конкурентов, снижение цен конкурентами, большая стандартизация товара	Число конкурентов уменьшается. Повышается роль цены	Цена – решающее условие. Число производителей уменьшается

## Окончание таблицы 1.1

Элемент	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Упадок
4.Технология производства	Мелкосерийное. Меры по улучшению качества товара, высокая трудоемкость капиталоемкость	Увеличение затрат капитала. Более стандартизованные методы	Крупносерийное производство с высокими затратами. Требуется менее квалифицированная рабочая сила	Низкоквалифицированная рабочая сила при крупносерийном механизированном производстве

В зависимости от того, какой товар – индивидуального потребления или производственного назначения – выпускает и продает предприятие, стратегический план экспорта содержит существенные особенности, которые представлены в таблице 1.2 [21].

Таблица 1.2 – Параметры рынков различных товаров, учитываемых при планировании внешнеэкономической деятельности предприятия

Параметр	Товар индивидуального потребления	Товар производственного назначения
Структура рынка	Географическая децентрализация	Географическая концентрация
Тип потребителя	Массовый	Небольшое число
Конкуренция	Множественная	Монополистическая
Тип товаров	Относительно простой, стандартизированный	Технически сложный, часто по индивидуальному заказу

## Окончание таблицы 1.2

Параметр	Товар индивидуального потребления	Товар производственного назначения
Потребности, удовлетворяемые товаром	Личные и семейные	Производственные
Решение о покупке	Принимается лично, часто спонтанно	Принимается осторожно, коллективно
Мотивы покупки	В основном эмоциональные	В основном рациональные
Влияние рекламы	Значительное	Незначительное
Каналы товародвижения и сбыта	Многоступенчатые, заканчиваются розничным продавцом	Короткие, часто прямые: «продавец – покупатель»
Требования к сервису	Не всегда решающие для покупки	Очень существенные и решающие для покупки

Экспорт продукции – серьезный инвестиционный проект, к которому и отношение должно быть взвешенным и обстоятельным. При построении экспорта организационные задачи не менее значимы, чем экономические показатели.

Успех работы в конкретной стране зависит от нескольких факторов: от того, насколько удачно и правильно выбран партнер, который будет представлять и продвигать продукцию в своей стране, насколько он окажется мощным, профессиональным, заинтересованным в долгосрочном сотрудничестве и готовым вкладываться в развитие импортируемой марки, а также от того, насколько грамотно и полно составлен дистрибьюторский контракт.

Выход на зарубежный рынок предполагает необходимость проведения маркетинговых исследований [32]:

- предприятие должно четко осознавать необходимость или желательность освоения рыночного пространства за пределами внутреннего рынка;
- правильно оценивать свои собственные возможности;



– предприятие должно понимать, какой тип зарубежного рынка соответствует возможностям предприятия.

Каждое из перечисленных условий предполагает оценку совокупности факторов, которые влияют на выбор зарубежного рынка, выбор способа выхода на зарубежный рынок и стратегии развития на выбранном зарубежном рынке.

## 1.2 Алгоритм разработки стратегии выхода предприятия на внешний рынок

В процессе установления стратегии следует постоянно работать с потребителем; осуществлять, а при необходимости модифицировать миссию предприятия, повышать авторитет и улучшать имидж предприятия, товаров и услуг; прогнозировать рост профессионального и культурного уровня персонала; предвидеть возможности сотрудничества; глубоко анализировать уровень риска, экономически грамотно оценивать возможные результаты; расширять по возможности благотворительную деятельность.

Когда сформулирована общая стратегическая цель, детально прорабатывается вся цепочка практических мер по ее реализации.

Существуют причины, почему предприятие может разрабатывать международную стратегию развития. Известный теоретик менеджмента А. Цветков выделил две группы факторов, которые определяют, будет ли для предприятия привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет [32]:

– факторы выталкивания. Порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке, в связи с низкими ценами на продукцию, или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство), что часто является причиной обращения компании к изучению возможностей деятельности на международных рынках;

– факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса, например, льготного налогообложения и других факторов.

Г. Луффман выделяет первичные и вторичные мотивы, которые вызывают интерес к международной деятельности [21]:

– первичные мотивы включают в себя ориентированные на зарубежный рынок вложения, ведущие к снижению затрат, а также вертикальные зарубежные вложения, направленные на снижение расходов на сырье или другие основные ресурсы на входе;

– вторичные мотивы могут включать следующее: ситуацию с возможностями инвестирования в своей компании, реакцию фирмы на внешние условия среды, такие как трудности снабжения рынка другими способами.

Стоит отметить, что, несмотря на причины, побудившие предприятие принять решение о выходе на международный рынок, оно должно сначала ответить на три вопроса, являющиеся ключевыми этапами получения доступа к внешним рынкам, которые представлены в таблице 1.3 [23].

Таблица 1.3 – Ключевые вопросы при выходе предприятия на внешний рынок

Ключевой вопрос	Краткое описание
Когда?	Предприятие должно четко понимать свое время выхода на рынок: стать first-mover (первопроходцем, первым выйти на рынок) или последователем.
Как?	Предприятие должно определить свой масштаб выхода на рынок: агрессивный массовый захват рынка или постепенное последовательное расширение бизнеса. Это зависит от ресурсов, инвестиций и управленческих компетенций компании.
Где?	Предприятие должно решить, на какие рынки, в какие сегменты наиболее выгодно выйти в данный момент времени; другими словами найти баланс между привлекательностью отрасли, рисками и затратами выхода на зарубежные рынки.

По мнению А. Кайгородова процесс выхода предприятия на внешний рынок предполагает прохождение следующих этапов [17]:

- определение целей и возможных задач;
- анализ международной маркетинговой среды;
- решение о целесообразности выхода на внешний рынок;
- выбор рынков;
- выбор метода выхода на зарубежный рынок;
- разработка рыночной стратегии;
- решение о структуре комплекса маркетинга;
- решение о выборе канала распределения;
- оценка эффективности стратегии.

Определение целей и возможных задач. Перед тем, как выйти на зарубежный рынок, предприятию необходимо, исходя из сформулированной миссии, стратегических целей, определить для себя возможные цели и задачи (финансовые, маркетинговые, производственные, организационные и т. п.). Они формируют направленность дальнейшего анализа.

Предприятие, нацелившееся на деятельность за рубежом, должно разбираться как в ограничениях, так и в возможностях, присущих системе международной торговли. В своих попытках организовать сбыт в другой стране фирма столкнется с самыми разными торговыми ограничениями. Самым распространенным ограничением является таможенный тариф, представляющий собой налог, которым иностранное правительство облагает некоторые ввозимые в его страну товары. Таможенный тариф может преследовать цели увеличения поступлений (фискальный тариф) или защиты интересов отечественных фирм (протекционистский тариф). Кроме того, экспортер может столкнуться с квотой, то есть количественным пределом товаров определенных категорий, разрешенных к ввозу в страну. Целями квоты являются сохранение иностранной валюты, защита местной промышленности и охрана занятости. Предельной формой квоты

выступает эмбарго, при котором отдельные виды импорта оказываются полностью запрещенными.

Фирма–экспортер может столкнуться и с рядом нетарифных барьеров, таких, как дискриминация ее предложений и наличие производственных стандартов, дискриминационных по отношению к российским товарам.

Анализ ресурсной базы. Исходя из результатов анализа международной маркетинговой среды, предприятие производит оценку собственных ресурсов на предмет соответствия выявленным возможностям и угрозам, определяет требуемый объем заимствования ресурсов.

Решение о целесообразности выхода на внешний рынок. Предприятия вовлекаются в деятельность по международному маркетингу двумя путями: либо кто–то обращается с просьбой организовать продажу за рубежом – скажем, другой отечественный экспортер, иностранный импортер или иностранное правительство, – либо предприятие само начинает подумывать о выходе за границу. Возможно, производственные мощности предприятия превышают потребности отечественного рынка, а может быть, оно видит за рубежом более благоприятные маркетинговые возможности [23].

Производится сопоставление ресурсной базы предприятия (наличие свободных производственных мощностей, капиталов, опыта и т. п.) и международной маркетинговой среды, формулируются возможные факторы конкурентоспособности предприятия. Проводится международный SWOT–анализ. По результатам принимается решение о целесообразности для предприятия выхода на внешний рынок.

При принятии решения о том, на какие рынки выходить проводится международная сегментация. Для этого может использоваться модель Винда – Дугласа (Wind and Douglas), представленная в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Модель Винда–Дугласа для сегментации международного рынка

Направление экспортной деятельности	Описание направления экспортной деятельности
Прямой экспорт	Предприятие продает свой товар на внешний рынок путем заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка. Всю операционную деятельность по работе компания берет на себя.
Косвенный экспорт	Предприятие находит на внутреннем рынке торгового посредника, который осуществляет продажу товаров на внешние рынки. Такой посредник часто знает все тонкости работы на целевом внешнем рынке и имеет устоявшуюся сеть дилеров для продажи товаров.
Совместный экспорт	Предприятие кооперируется с другими компаниями на внутреннем рынке с целью организации прямых поставок на целевой внешний рынок. Данный способ подходит для небольших компаний, не имеющих достаточных ресурсов и масштаба производства для выхода на зарубежные рынки. Кооперация позволяет им восполнить недостающий пробел в ресурсах.

Производится оценка привлекательности рынков. Производится комплексный анализ экономической привлекательности зарубежных рынков с учетом:

- целевого анализа;
- анализа спроса (его структуры, количественных показателей);
- анализа доступности рынков (политико–правовые факторы, логистика и т. п.);
- конкурентного анализа;
- анализа рисков;
- ресурсного анализа;
- анализа прибыльности.

В результате анализа выделяются рынки, позволяющие предприятию максимизировать доход на вложенный капитал.

Составив перечень возможных зарубежных рынков, фирма должна будет заняться их отбором и ранжированием.

Цель ранжирования – установить, какой рынок обеспечит фирме наиболее высокий долговременный доход на вложенный капитал.

Решение о методах выхода на внешние рынки. Ниже представлены методы выхода компаний на международный рынок:

- экспорт;
- прямой и непрямой;
- совместная предпринимательская деятельность;
- прямое инвестирование;
- активный;
- нерегулярный;
- сборочные предприятия;
- производственные предприятия;
- лицензирование;
- подрядное производство;
- управление по контракту;
- совместное предприятие.

Разработка рыночной стратегии. Международная рыночная стратегия предприятия разрабатывается на следующих уровнях: корпоративном (миссия, корпоративные цели, рынки, сферы бизнеса), дивизионном (по подразделениям, в т. ч. географическим), бизнесовом (за счет чего будет конкурировать), функциональном (по функциональным элементам).

Рыночная стратегия компании на международном рынке предполагает учет как чисто международных аспектов, так и традиционных элементов, определяющих рыночную стратегию предприятия, которые переносятся на международный рынок [6].

Выбор типа маркетинга. В зависимости от характеристик рыночных потребностей (нужд) и требуемых ресурсов компания может выбрать одну из четырех стратегий, представленных в таблице 1.5

Таблица 1.5 – Типы маркетинга на международном рынке

		Рыночные нужды	
Рыночные ресурсы		Сходные	Различные
	Различные	Глобальный рынок (универсальный маркетинг)	Сегментация рынка (позиционирование или целевой маркетинг)
	Сходные	Продуктовая сегментация	Специализированный маркетинг

Исходя из того, какую позицию займет предприятие на международном рынке, выделяют:

- стратегию глобального долевого лидерства – предприятие–лидер по рыночной доле на международном (глобальном) рынке;
- стратегию локального долевого лидерства – предприятие ставит своей целью добиться лидерства по рыночной доле на отдельных национальных (региональных) рынках;
- стратегию глобальной ниши – предприятие ставит целью стать специалистом на международном рынке;
- стратегию локальной ниши – предприятие, не имея необходимых ресурсов, использует преимущества локализации (учет специфических потребностей клиентов, логистика и т. п.).

Выбор типа рыночного позиционирования. В зависимости от степени различий в социально–культурной сфере, разницы в мотивациях потребителей стран выделяют три основных типа международного позиционирования:

- межкультурное позиционирование;
- репозиционирование;
- уникальное позиционирование на каждом рынке.

Межкультурное позиционирование может быть использовано в случае отсутствия существенных расхождений в поведении потребителей и специфике функционирования рынка. В этом случае стратегия и тактика позиционирования на международном рынке полностью совпадают с соответствующими действиями на рынке национальном. Идея стратегии репозиционирования (частичной адаптации торговой марки) заключается в том, что в целом маркетинговая среда стран является схожей, но существуют незначительные различия с точки зрения восприятия потребителей. При этом стратегия остается неизменной, могут изменяться лишь творческая концепция реализации стратегии или, при дублировании рекламного продукта, само название товара. Подавляющее большинство предприятий, выходящих на международный рынок, используют именно эту стратегию. Сначала надо увидеть сегменты и лишь потом – страну. Использование этой стратегии позволяет компании избегать существенных дополнительных издержек на продвижение.

Если концепция позиционирования, реализованная на национальном рынке, не может быть воспринята в другой стране, используется стратегия уникального позиционирования (полная адаптация марки), предусматривающая прохождение всех этапов позиционирования товара – от подробного анализа рынка, его сегментов к выбору стратегии и тактики позиционирования, которые могут полностью отличаться от национальных.

Решение о структуре комплекса маркетинга. Предприятие, выступающее на одном или нескольких зарубежных рынках, должно решить, будет ли оно вообще – а если будет, то в какой мере – приспособливать свой комплекс маркетинга к местным условиям. С одной стороны, есть фирмы, повсеместно использующие стандартизированный комплекс маркетинга. Стандартизация товара, рекламы, каналов распределения и прочих элементов комплекса маркетинга сулит наименьшие издержки, поскольку в эти элементы не вносятся никаких крупных изменений. С другой стороны, существует принцип индивидуализированного комплекса маркетинга, когда производитель специально приспособливает



элементы комплекса к специфике каждого отдельного целевого рынка, неся дополнительные издержки, но надеясь завоевать для себя более высокую долю рынка и получить более высокую прибыль.

Работая на международном рынке, предприятие вынуждено принимать решение относительно того, будет использоваться один комплекс маркетинга или же требуются различные его вариации. Исходя из этого, компания может использовать одну из следующих стратегий:

- стандартизированную – единую маркетинговую стратегию на всех зарубежных рынках;
- адаптированную – уникальную маркетинговую стратегию на каждом зарубежном рынке;
- интегрированную – стратегию, соединяющую элементы стандартизации и адаптации [27].

Наиболее часто в международной, практике применяется третья стратегия.

Товарная стратегия и стратегия продвижения. В зависимости от определяемого маркетинговой средой зарубежного рынка уровня стандартизации/адаптации товара и методов его продвижения существует пять стратегий международного маркетинга по Кигану, которые представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Матрица международных стратегий по Кигану

Товар Продвижение	Существующий	Адаптированный	Разработка нового
Стандартизация продвижения	Распространение без изменений	Адаптация товара	Изобретение нового товара
Адаптация продвижения	Адаптация коммуникаций	Двойная адаптация	

Ценовая стратегия на международном рынке. Ценовая стратегия предприятия на зарубежном рынке обусловлена как традиционными факторами, так и

возникающими в процессе международной торговли. В частности, это: валютные курсы, государственное регулирование экспортно–импортных операций и цен внутреннего рынка, политика бюджетных субсидий для национальных производителей, таможенные и административные барьеры и платежи, национальные социокультурные особенности.

В практике международного ценообразования выделяют следующие виды цен:

- исходная (базовая) – цена предприятия–производителя (эксклюзивного дистрибутора);

- региональная – устанавливается для каждого региона с учетом уровня платежеспособности потребителей, специфики их моделей потребления;

- конечная цена отдельно взятого национального рынка.

Особый случай – трансфертные цены. В процессе международной кооперации, например, производство Аэробусов в странах ЕС, когда подразделения компании находятся в разных странах, возникает необходимость доставлять компоненты будущего готового изделия с моста на место, устанавливать себестоимость, прибыль и цену. В этом случае такая цена называется трансфертной (передаточной). Трансфертные цены влияют на уменьшение уплачиваемых налогов и пошлин [14].

В зависимости от стратегических установок предприятия, размещения ее подразделений, специфики товара и характеристик целевого рынка на международном рынке она может выбрать одну из следующих стратегий:

- стратегию единых цен: цены одинаковы на всех рынках в валютном эквиваленте;

- стратегию адаптированных цен: единая схема ценообразования с поправкой на уровень цен местных компонентов (ингредиентов) товара, привязкой к соотношению стоимостей валют;

- стратегию специальных ценовых предложений: цена для каждого зарубежного рынка или группы потребителей устанавливается индивидуально.

Сбыт и логистика. Организацией сбыта на международном рынке могут заниматься:

1) собственные подразделения предприятия:

– собственные службы: зарубежное представительство, отделение, производственное подразделение, фирменные торговые предприятия;

– совместные организации: дочерние предприятия, экспортные общества.

2) сторонние организации:

– независимые организации: внешнеторговые организации, торговые дома, международные агентства и т. п.;

– договорные сети: дистрибуторы, джобберы [7].

Решение о структуре службы маркетинга. Реализация стратегии выхода предприятия на зарубежные рынки требует задействования специальных механизмов и их основных элементов:

1) информационного: создание системы международной маркетинговой информации на предприятии;

2) правового: формирование необходимой правовой базы деятельности компании на зарубежных рынках;

3) экономического:

– разработка маркетинговых программ и планов;

– бюджетирование – распределение имеющихся средств по целям, времени и подразделениям предприятия;

– создание экономических стимулов для экспортной деятельности подразделений, отдельных сотрудников;

4) организационного:

– создание организационных структур службы маркетинга на международном рынке;

– подбор персонала;

– организация деятельности собственных и/или привлеченных сбытовых структур на зарубежных рынках;

5) технологического: научение персонала необходимым знаниям и технологиям маркетинговой деятельности предприятия на зарубежном рынке.

Итак, проанализировав процесс выхода предприятия на внешний рынок, представленный выше, нами было проведено изменение данного процесса, после которого его можно представить в следующем виде (этапы, отмеченные \* предложены автором):

- определение целей и возможных задач;
- анализ ресурсной базы предприятия\*;
- анализ международной маркетинговой среды;
- решение о целесообразности выхода на внешний рынок;
- выбор рынков;
- выбор метода выхода на зарубежный рынок;
- разработка рыночной стратегии;
- решение о структуре комплекса маркетинга;
- ценообразование;
- решение о выборе канала распределения;
- юридическая защита продукции\*;
- оценка эффективности стратегии.

### 1.3 Виды стратегий и обоснование выбора стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок

Важнейшее для предприятия решение при освоении зарубежного рынка – решение о выборе способа выхода на него. Рассмотрим основные стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок [23]:

#### 1. Экспорт.

– косвенный экспорт имеет место быть, когда предприятие реализует свои товары на зарубежном рынке через посредников, т.е. использует торговую сеть другого производителя;

– прямой экспорт существует, когда предприятие самостоятельно занимается сбытом своих товаров на зарубежном рынке, т.е. собирает и анализирует информацию, налаживает контакты, занимается транспортировкой и оформлением необходимой документации.

2. Лицензирование. Лицензирование – стратегия выхода на зарубежный рынок, которая предполагает передачу предприятием (лицензиаром), осваивающим зарубежный рынок, зарубежному предприятию (лицензиату) право использования своих производственных, торговых секретов, своей марки или патента.

3. Совместное предприятие. Совместное предприятие (СП) – объединение усилий зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания общего коммерческого предприятия на территории зарубежного рынка.

4. Прямые инвестиции. Прямое инвестирование – это организация собственного предприятия или центра оказания услуг на территории предполагаемого к освоению зарубежного рынка.

Рассмотрим каждый из данных способов расширения бизнеса более подробно и раскроем их преимущества, недостатки, степень рисков для предприятия и требуемый объем инвестиций. Усвоив данную информацию, мы сможем обосновать выбор конкретной стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок.

Самым простым способом вступления в деятельность на зарубежном рынке является экспорт.

Нерегулярный экспорт – это пассивный уровень вовлечения, когда предприятие время от времени экспортирует свои излишки и продает товары местным оптовикам, представляющим зарубежные фирмы [26].

Активный экспорт имеет место в тех случаях, когда предприятие задается целью расширить свои экспортные операции на конкретном рынке. В обоих случаях предприятие производит все свои товары в собственной стране. Из трех возможных вариантов стратегии экспорт требует внесения минимальных

изменений в товарный ассортимент фирмы, ее структуру, капитальные затраты и программу деятельности.

Предприятия, которые только начинают свою экспортную деятельность, чаще используют косвенный экспорт. Поэтому следует выделить преимущества косвенного экспорта, а именно:

1) экспортное предприятие базируется в стране производителя, что делает связь с ней проще, чем с зарубежными посредниками;

2) уровень инвестиций и степень риска ниже, чем при организации своего сбыта и структуры маркетингового обслуживания, поскольку он не требует выделения крупных людских и организационных ресурсов;

3) можно не иметь собственного опыта в зарубежном экспорте и использовать знания и опыт выбранной экспортной организации;

4) вознаграждение торгующего предприятия основано на комиссии, издержки предприятия являются переменными [31].

Данный вариант особенно удобен для малых и средних предприятий. Но его недостатки связаны с тем, что:

1) предприятие не контролирует свой продукт в зарубежных странах (может быть плохо налажено обслуживание, использоваться несоответствующие средства продвижения, завышена цена и т.п.). Все это может навредить репутации компании и испортить имидж товара;

2) еще одно звено в отечественной цепочке распределения увеличивает расходы и снижает прибыль;

3) невозможность приобрести международный опыт. При косвенном экспорте у фирмы мало возможностей для установления международных контактов, ограничена информация о потенциале зарубежного рынка (отсутствие ориентированности на долгосрочную перспективу).

Также следует отметить преимущества и недостатки прямого экспорта:

1) возможность, приобретения опыта на местных рынках и контактов с потенциальными потребителями;

2) более короткая, чем при косвенном экспорте цепочка распределения;

3) больше контроля над комплексом маркетинга.

Недостатками прямого экспорта он считает следующее:

1) невозможность контролировать цену в связи с существованием тарифов и отсутствие контроля над распределением;

2) требуются издержки на организацию торговых структур;

3) необходимость решения проблем, связанных с межкультурными коммуникациями.

В целом, преимущества выбора экспортной деятельности состоит в минимальных рисках и затратах, которые компания несет при реализации такого метода выхода на внешние рынки. Основной недостаток экспортной деятельности – низкий уровень контроля выбранных торговых посредников в целевой стране.

Экспортная деятельность часто является «разведкой» и помогает предприятию оценить реальный спрос на ее товар, понять недостатки продукта с учетом местной специфики потребления. Если продукт начинает пользоваться спросом, предприятие может перейти к более контролируемой деятельности на внешних рынках.

Совместная предпринимательская деятельность. Данная стратегия выхода предприятия на внешний рынок основывается на соединении её усилий с коммерческими предприятиями страны–партнёра с целью создания производственных и маркетинговых мощностей. В отличие от экспорта при совместной предпринимательской деятельности формируется партнерство, в результате которого за рубежом создаются определённые мощности. А от прямого инвестирования ее отличает то, что в стране–партнере формируется объединение с какой–либо местной организацией [30].

Международный маркетинг использует четыре вида совместной предпринимательской деятельности [10]:

- лицензирование (включая франчайзинг);
- подрядное производство;
- управление по контракту;
- предприятия совместного владения.

Лицензирование является одним из наиболее простых путей выхода на внешний рынок. Лицензирование – это контрактное соглашение, по которому предприятие разрешает другой фирме использовать торговую марку, патент, промышленный секрет или другую собственность в обмен на гонорар или лицензионный платеж. Лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не приходится начинать с нуля, ибо он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя.

Однако лицензирование имеет и потенциальные недостатки, которые заключаются в том, что при лицензировании предприятие располагает меньшим контролем над лицензиатом, чем над своим вновь созданным предприятием. К тому же, в случае крупного успеха лицензиата, прибыли пойдут именно ему, а не лицензиару. В результате, выходя на внешний рынок таким образом, предприятие может само создать себе конкурента.

Франчайзинг – это разновидность лицензирования деятельности, по которой предприятие – франчайзер передает своему посреднику (предприятию – франчайзи) лицензию на осуществление деятельности под своей торговой маркой. Передавать можно как просто возможность использования торгового знака и продуктов компании, так и целый бизнес–процесс [23].

По факту договор франчайзинга отличается от лицензирования более жесткими требованиями к посреднику и узкой областью применения. Договор франчайзинга создается для того, чтобы сделать из своего посредника еще один филиал, встроить его в свои бизнес процессы, навязав ему свои правила работы. Договор лицензирования имеет больше свобод к использованию нематериальной собственности компании. Франчайзи имеет более высокую зависимость от успеха франчайзера (головной компании). Лицензиат может использовать лицензию на



совершенно других рынках, тем самым снижая свою зависимость от успеха головной компании.

Второй разновидностью стратегии совместной предпринимательской деятельности является подрядное производство, т.е. заключение контракта с местными производителями на выпуск товара.

Этот способ выхода на внешний рынок также имеет недостатки. Применяя его, предприятие меньше контролирует процесс производства, что чревато потерей связанных с этим производством потенциальных прибылей. Однако подрядное производство дает предприятию возможность развернуть свою деятельность на внешнем рынке быстрее, с меньшим риском и с перспективой вступления в партнерство с местным производителем или покупки его предприятия.

Ещё одним способом выхода на внешний рынок, относящимся к стратегии совместной предпринимательской деятельности, является управление по контракту. При этом способе предприятие предоставляет иностранному зарубежному партнёру «ноу-хау» в области управления, а тот обеспечивает необходимый капитал. Иначе говоря, предприятие экспортирует не товар, а скорее управленческие услуги. Контрактное производство предполагает передачу производства предприятия на местном рынке, и сохранение остальных функций (маркетинг, продажи, дистрибуция) за головной компанией. Такой тип стратегии выхода на внешний рынок использует компания ИКЕА. Она находит небольшие местные компании для производства ее товаров внутри целевого рынка и значительно экономит на транспортных расходах (экспорт товара на внешний рынок) [16].

Управление по контракту – это способ выхода на зарубежный рынок с минимальным риском и получением дохода с самого начала деятельности. Однако прибегать к нему нецелесообразно, если предприятие располагает ограниченным штатом квалифицированных управляющих, которых можно использовать с большей выгодой для себя, или в том случае, когда самостоятельное осуществление всего предприятия принесет гораздо большие прибыли. Кроме того,

управление по контракту на некоторое время лишает фирму возможности развернуть собственное предприятие.

Преимущества такого способа получения доступа к внешнему рынку: низкие затраты на организацию производства (не нужно строить свои производственные площадки), сохранение контроля над самыми важными функциями предприятия (маркетинг, продажи и постпродажный сервис), обход многих входных барьеров и исключение проблем с адаптацией цены под конъюнктуру рынка. К недостаткам такой стратегии можно отнести сложность переноса производства высоко-технологичных продуктов, сложность найти компетентного партнера и риск заимствования ценных технологий и навыков работы в отрасли в долгосрочной перспективе.

Наконец, ещё одним способом проникновения на внешний рынок является создание предприятия совместного владения. Такое предприятие представляет собой объединение усилий зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания местного коммерческого предприятия, которым они владеют и управляют совместно. Существуют разные пути возникновения такого предприятия, например, зарубежный инвестор может купить себе долю в местном предприятии, или местная фирма может купить себе долю в уже существующем местном предприятии зарубежной компании, либо обе стороны могут совместными усилиями создать совершенно новое предприятие [16].

Предприятие совместного владения может оказаться необходимым или желательным по экономическим или политическим соображениям. В частности, выходя на внешний рынок, предприятие может не иметь достаточно финансовых, физических или управленческих ресурсов для осуществления проекта в одиночку. Другая возможная причина предпочтения предприятия совместного владения – иностранное правительство только таким образом допускает на рынок своей страны товары инациональных производств.

Характеризуемый способ, как и другие, не лишён недостатков. Партнёры, относящиеся к разным странам, могут разойтись во мнениях по вопросам,

связанным с капиталовложениями, маркетингом и другими принципами деятельности. Например, многие американские фирмы, вывозя капитал в те или иные страны, стремятся использовать заработанные средства для повторного инвестирования на расширение производства, а местные фирмы этих стран нередко предпочитают изымать эти поступления из оборота. Американские фирмы большую роль отводят маркетингу, а местные вкладчики часто полагаются исключительно на организацию сбыта. Кроме того, создание предприятий совместного владения может затруднить транснациональной компании проведение в жизнь конкретных политических установок в сфере производства и маркетинга во всемирном масштабе.

Прямое инвестирование. Наиболее полной формой вовлечения в деятельность на зарубежном рынке является помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий. Такой метод выхода на зарубежные рынки называется еще иерархическим построением бизнеса. Этот бизнес может иметь форму филиала или отдельного независимого от головной компании предприятия. Можно выделить два основных пути использования инвестиционной стратегии выхода на внешний рынок: купить уже существующий бизнес или построить новую компанию «с нуля» [25].

Слияние и приобретение. Приобретение уже готового бизнеса на целевом внешнем рынке может быть достигнуто через проведение процесса слияния или покупку контрольного пакета акций предприятия. Такой метод является менее затратным, чем построение аналогичного бизнеса «с нуля» и может сразу обеспечить предприятию определенную долю на целевом рынке. Приобретение бизнеса также снижает будущую конкуренцию, так как приобретается обычно потенциальный конкурент. Приобретая готовый бизнес, необходимо знать все законодательные ограничения и правила данного процесса; иметь хороший штат специалистов, который правильно проведет слияние и организует интеграционные процессы между предприятиями; провести полный анализ покупаемого объекта.

Бизнес «с нуля». В деловом общении называется термином «green field strategy», что означает расширение бизнеса предприятия на внешний рынок через построение нового производственного объекта. Такой путь представляет собой минимальный риск и максимальный контроль для предприятия (ведь оно может сделать все таким образом, чтобы максимально оптимизировать бизнес–процессы между двумя предприятиями), но является очень высокочатратным и длительным по времени способом выхода на внешний рынок.

По мере накопления фирмой опыта экспортной работы и при достаточно большом объеме зарубежного рынка производственные предприятия за границей сулят ей явные выгоды:

- предприятие может сэкономить деньги за счет более дешевой рабочей силы или более дешевого сырья, за счет льгот, предоставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам, за счет сокращения; транспортных расходов и так далее;

- создавая рабочие места, предприятие обеспечивает себе и более благоприятный образ в стране–партнере;

- у предприятия устанавливаются более глубокие отношения с государственными органами, клиентами, поставщиками и дистрибьюторами принимающей страны, что дает возможность лучше приспособлять свои товары к местной маркетинговой среде;

- предприятие сохраняет полный контроль над своими капиталовложениями и, следовательно, может разрабатывать такие политические установки в области производства и маркетинга, которые будут отвечать ее долговременным задачам в международном масштабе.

Однако, основной недостаток прямого инвестирования заключается в том, что предприятие не застраховано от ухудшения рыночных условий; девальвации валюты или экспроприации ее собственности в случае каких–либо политических потрясений [24].

#### 1.4 Сравнение российского и зарубежного опытов выхода на внешний рынок

Национальные фирмы зарубежных стран придерживаются различных стратегий при выходе на внешние рынки. Ниже в таблице 1.7 приведено сравнение уровня развитости стратегий в России и зарубежных странах.

Таблица 1.7 – Сравнение уровня развитости стратегий выхода на внешний рынок в России и зарубежных странах

Стратегия	Уровень развитости стратегии в РФ	Уровень развитости стратегии за рубежом
Экспорт	высокий	высокий
Сбытовая сеть за рубежом	средний	высокий
Лицензирование	низкий	средний
Производство за рубежом	средний	высокий
Совместное предприятие	средний	высокий
Дочернее предприятие	средний	средний

Американские компании полагаются на внедрение новых технологий с целью расширения внешних рынков. Европейские стратегии являются более оборонительными. Европейские фирмы, например, предпочитают проникновение на уже освоенные или тесно связанные с ранее освоенными рынки. Японские компании применяют стратегию низкочувствительного высокообъемного производства ограниченного ассортимента продукции, что дает им возможность использовать цену в качестве главного конкурентного инструмента для увеличения продаж. Специалисты отмечают, что японские компании функционируют при более низких накладных расходах, а их конторы, как правило, лишены роскоши. Организационные структуры японских компаний более простые, чем структуры европейских фирм [15].

При выходе на международный рынок фирма сталкивается с изменяющимися в зависимости от особенностей данной страны различными условиями деятельности, что в свою очередь приводит к следующим последствиям:

- формирование чётко отлаженной информационной базы данных деятельности фирмы;
- ужесточение требований к координации различных сфер деятельности фирмы и более чёткому взаимодействию различных подразделений;
- необходимости тщательного анализа вероятностных рисков в деятельности фирмы.

В этой связи международный маркетинг можно охарактеризовать следующим образом. Международный маркетинг – это важнейшая часть стратегии фирмы по освоению международного рынка, осуществляющей свою деятельность более чем в одной стране.

В обобщенном виде международный маркетинг представляет собой взаимосвязанный комплекс мероприятий фирмы по осуществлению внешнеэкономической деятельности на мировом рынке.

Необходимо помнить, что важную роль в развитии международного маркетинга, его теории, методики и практики определяют международные организации, занимающиеся маркетинговой деятельностью, примером здесь могут служить:

1. Европейское общество по изучению общественного мнения и маркетинга;
2. Международная федерация маркетинга;
3. Американская ассоциация маркетинга.

Формирование международного маркетинга в различных странах происходило с учётом страновых особенностей при общей тенденции развития международного маркетинга. Ярким примером может служить США. Здесь маркетинг развивался в условиях относительно стабильного политического и экономического развития и стал мощным и эффективным средством решения долгосрочных коммерческих программ.

Резких отличий между маркетингом на внутреннем и внешнем рынках не существует, поскольку на обоих рынках используются одни и те же принципы и методы маркетинговой деятельности. Однако определённая специфика мировых рынков придаёт международному маркетингу характерные черты, которые следует учитывать российским предприятиям. Таким образом, современный этап развития российской экономики невозможен без активного участия российских предпринимателей в международном экономическом сотрудничестве.

На текущий момент международный рынок представляет собой взаимосвязанную систему рынков государств со своей спецификой, с учётом географических, климатических, национальных, культурных, религиозных, социальных и политических условий.

Без освоения современных форм и методов международного маркетинга расширение международных связей невозможно.

Следует помнить, что международный маркетинг – это объективный процесс действий участников международного рынка, продиктованный современным уровнем развития мировой экономики в условиях постоянно изменяющейся окружающей среды. Среда международного маркетинга характеризуется состоянием отечественной и зарубежной среды. Необходимо отметить, что внутренняя среда формирует отечественного производителя и деятельность фирмы, компании, подготавливая его к выходу на международный рынок.

Внутренняя среда располагает:

- контролируемые факторами (товар, цена, тарифы, каналы распределения и товародвижения, стимулирование сбыта);
- неконтролируемые факторами (экономический климат, политические силы, структура конкуренции, социальное состояние общества).

Внешняя (зарубежная) среда оказывает формирующее воздействие на деятельность фирмы, компании на международном рынке располагает:

- контролируемые факторами (экспортный товар, международная цена, тарифы, каналы распределения и товародвижения, формирование спроса);

– неконтролируемыми факторами (местные политические силы и течения, экономическое состояние страны–импортёра);

– географическая и социальная среда, инфраструктура, уровень технического развития, конкурентоспособность страны–импортёра, состояние культуры).

Окружающую среду обычно подразделяют на четыре части:

– экономическую;

– социально–культурную;

– политико–правовую;

– природную.

Необходимо дать характеристику каждой из них. Экономическая среда странового рынка показывает существующие и потенциальные возможности потребления товаров и услуг. К основным показателям экономической среды относятся: уровень жизни, валовый национальный продукт, уровень развития экономики и стабильность валюты.

Планируя выход на внешний рынок, необходимо изучить экономику каждой представляющей интерес страны. Привлекательность страны в качестве экспортного рынка определяется двумя характеристиками: структурой хозяйства и характером распределения доходов.

Хозяйственная структура страны определяет ее потребности в товарах и услугах, уровень доходов.

Социально–культурная среда оценивается по следующим основным показателям: язык, символы, религия, образование, распределение социальных ролей в обществе.

Политико–правовая среда включает:

1. политические риски, особенности политического строя;
2. торговое, хозяйственное право, финансово–кредитное законодательство, антимонопольное законодательство, порядок двойного налогообложения;
3. страновое законодательство по внешнеэкономической деятельности;
4. международное право.



Природная среда отражает:

1. географические, климатические особенности;
2. природные ресурсы;
3. транспортная инфраструктура.

Анализируя внешнюю маркетинговую среду мирового рынка, следует помнить, что его нужно исследовать как совокупность уникальных национальных рынков.

В результате обобщения теоретического материала можно сформулировать следующие неоспоримые положения:

– стратегия развития предпринимательской фирмы – это комплекс различных мероприятий, связанных с обоснованным планированием деятельности предприятия исходя из внутренних возможностей развития;

– стратегия выхода на внешние рынки – это важнейшая маркетинговая концепция предпринимательской фирмы, а процесс планирования продаж и продвижения должен осуществляться как часть общего процесса планирования и составления бюджета предпринимательской фирмы;

– основная цель разработки стратегии выхода на внешние рынки – уменьшить предпринимательский риск при разработке и осуществлении маркетинговых взаимодействий предприятия.

Для выработки стратегии, обеспечивающей повышение ценности, необходим алгоритм выработки стратегического решения, позволяющий объединить в единую логическую цепь богатейший арсенал современных управленческих инструментов.

Основными этапами механизма разработки стратегии являются формулирование целей и перспектив развития предпринимательской фирмы, исследование внутренней и внешней среды предприятия, оценка конкурентоспособности товара, выбор рынков, выбор метода выхода на зарубежный рынок, разработка рыночной стратегии, решение о структуре комплекса маркетинга и наконец, решение о структуре службы маркетинга.

Особое внимание следует уделить решению о методах выхода на внешние рынки. Вопрос о правильном выборе метода выхода на зарубежный рынок

приобретает особую актуальность, так как от этого зависит ведение удачной, эффективной деятельности предприятия на иностранной территории в современных условиях. Кроме того, при принятии решения о методе вступления на рынок задача предприятия сводится к оценке релевантных факторов влияния, которые говорят за или против соответствующего метода.

Выводы по разделу 1: таким образом, компании, стремящиеся на зарубежные рынки товаров и услуг, должны оценить альтернативные методы выхода и выбрать наиболее привлекательный с точки зрения расходов путь, гарантирующий долгосрочное пребывание на этом рынке. Каждый стратегический подход потребует принятия на себя большего объема обязательств и большего риска, но сулит и более высокие прибыли.

## 2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «УРАЛАВТОПРИЦЕП»

### 2.1 Характеристика ОАО «Уралавтоприцеп»

Полное фирменное наименование предприятия – открытое акционерное общество «Челябинский машиностроительный завод автомобильных прицепов «Уралавтоприцеп». Сокращенное фирменное наименование эмитента – ОАО «Уралавтоприцеп». Местонахождение промышленного предприятия г. Челябинск, улица Хлебозаводская, 5. Время работы с 8:00 до 20:00 с понедельника по пятницу. Основной государственный регистрационный номер 1027402815362. Идентификационный номер налогоплательщика 7450003445. Генеральный директор ОАО «Уралавтоприцеп» Филатов Валерий Иванович. Среднесписочная численность сотрудников по данным на 01.01.2013 г. составила 652 человека.

Основными видами деятельности Челябинского машиностроительного завода автомобильных прицепов являются:

- разработка и производство прицепов и полуприцепов, иной транспортной и автомобильной техники, инструмента технологического и иного оборудования, товаров народного потребления, комплектующих изделий и запасных частей к ним, их обслуживание и ремонт;

- перевозка грузов на коммерческой основе;

- оказание инжиниринговых, коммерческих, снабженческо–сбытовых, консультационных, посреднических, лизинговых, маркетинговых и иных услуг, как на территории РФ, так и за рубежом;

- деятельность в области телефонной связи и документальной электросвязи;

- работа со сведениями, составляющими государственную тайну;

- сдача внаем (в аренду) оборудования и машин производственно–технического назначения;

- торговля автотранспортными средствами;

- информационно–вычислительное обслуживание;
- установка и ремонт подвижных железнодорожных составов.

Размещенный уставный капитал ОАО «Уралавтоприцеп» составляет 36 611 030 (тридцать шесть миллионов шестьсот одиннадцать тысяч тридцать) рублей. Уставный капитал Общества разделен на 2 876 994 штуки обыкновенных именных акций и на 784 109 штук привилегированных именных акций. Номинальная стоимость одной акции 10 рублей. ОАО «Уралавтоприцеп» имеет 4 900 000 штук объявленных именных акций номинальной стоимостью 10 рублей, в том числе: 4 115 891 обыкновенных именных акций и 784 109 привилегированных именных акций, которые промышленное предприятие может размещать дополнительно к размещенным акциям.

Органами управления данным промышленным предприятием являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Единоличным исполнительным органом ОАО «Уралавтоприцеп» является генеральный директор, который является одним из его учредителей. Генеральный директор осуществляет стратегическое руководство деятельностью ОАО «Уралавтоприцеп», в том числе несет персональную ответственность за обеспечение и учет документов по личному составу. В организационной структуре промышленного предприятия условно можно выделить подразделения, выполняющие определенный круг функций. Каждое подразделение (финансово–экономический сектор, коммерческий сектор) обладает в определенной мере административно–хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором. Все подразделения делятся на осуществляющие непосредственно свою деятельность отделы, ради которой они создаются. Все эти отделы выполняют функции, управления, обслуживания, сбыта и т.п.

На предприятии ОАО «Уралавтоприцеп» сложилась линейно–функциональная структура управления, для которой характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою чётко определенную задачу и обязанности. В условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности. Структура управления представлена на Рисунке 2.1.

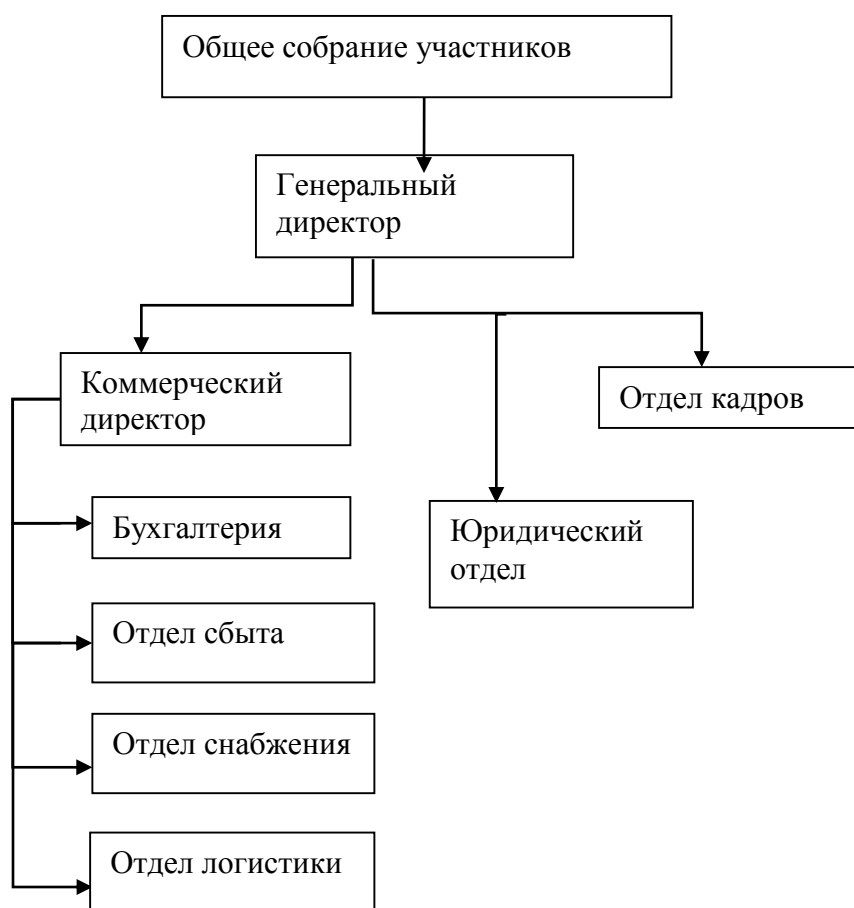


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ОАО «Уралавтоприцеп»

Координация деятельности ОАО «Уралавтоприцеп» в целом возложена на генерального директора, в непосредственном подчинении которого находятся коммерческий директор, отдел кадров и юридический отдел.

Генеральный директор ОАО «Уралавтоприцеп» подчиняется Общему собранию участников Общества и избирается сроком на 3 года. Общее собрание участников определяет ключевые стратегические ориентиры развития организации, утверждает годовую финансовую и бухгалтерскую отчётность,

разрабатывает план развития организации на ближайшие 1–3 года, принимает решения по распределению чистой прибыли и проч. Общее собрание участников проводится 1 раз в год.

Генеральный директор ОАО «Уралавтоприцеп» является исполнительно–распорядительным органом управления. Он осуществляет организацию и руководство текущей деятельностью ОАО «Уралавтоприцеп», обеспечивает выполнение планов его развития в соответствии с утверждёнными Общим собранием участников. Генеральному директору непосредственно подчиняются: главный бухгалтер, коммерческий директор. Главный бухгалтер является ответственным за ведением бухгалтерской документации, учета и отчетности. В обязанности главного бухгалтера входит: ведение бухгалтерского учета, составление отчетов, участие в проведении экономического анализа хозяйственно–финансовой деятельности промышленного предприятия с целью выявления внутрифирменных резервов, предоставления необходимой информации руководству для принятия управленческих решений.

В организации работает 652 человека. Исходя из численности работающих, предприятие является крупным. Средний возраст персонала 35–45 лет. Текучести кадров нет, так как кроме заработной платы, которая составляет в среднем 30–35 тыс.р., выплачиваются отпускные, больничные. Данные по возрастным категориям представлены ниже в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Данные по возрастным категориям

Возраст	Количество человек	В процентах, %
20–30	155	23,7%
30–40	269	41,2%
40–50	100	15,3%
50–60	78	11,9%
60–70	50	7,6%
ИТОГО	652	100%

Предприятие Челябинский машиностроительный завод автомобильных прицепов ОАО «Уралавтоприцеп» – один из лидеров в сегодняшней России по разработке и производству высококачественной, чаще всего не имеющей отечественных аналогов, прицепной техники широкого диапазона назначения и грузоподъемности. Со времени своего основания в 1943 г. до наших дней завод прошел сложный путь организационных и структурных преобразований, в ходе которых и сформировалась его современная техническая и производственная база.

Свою историю ОАО «Уралавтоприцеп» ведёт с августа 1943г., когда небольшой производственный участок, организованный в тяжёлом 1941–м в помощь уральским металлургам, обрёл самостоятельность и стал именоваться заводом металлоконструкций. Им он оставался до 1956 г. К этому времени Министерство Обороны СССР решило перенести перевозку танков и другой военной техники на стальные «плечи» прицепов, благодаря чему завод металлоконструкций был преобразован в завод автомобильных прицепов.

В первые годы, работая по конструкторской документации Минского и Ярославского автомобильных заводов, единственный в стране завод прицепов–тяжеловозов выпускал всего две модели: полуприцеп грузоподъемностью 25 тонн и прицеп грузоподъемностью 40 тонн. Для расширения производства необходимо было воспитать собственные конструкторские и технологические кадры, чем и занялись заводчане. Благодаря этому уже в 1962г. предприятие смогло изготовить уникальный для того времени прицеп грузоподъемностью 120 тонн, а в 1968г. – прицеп грузоподъемностью 300 тонн собственной конструкции. А уже через два года после начала перестройки на прицепах марки ЧМЗАП можно было перевозить грузы весом до 1200 тонн.

В 1965г. к товарной группе тяжеловозов добавились тракторные самосвальные прицепы, замененные в 1990г. на бортовые прицепы к автомобилям ЗИЛ. В 1975г. было освоено производство полуприцепов–контейнеровозов для перевозки 20–футовых контейнеров. Эта номенклатура сохранилась до 1992г., когда произошло преобразование государственного предприятия в открытое акционерное общество.

Сегодня ОАО «Уралавтоприцеп» – крупное предприятие, обладающее уникальными кадрами, гибкой технологией производства, позволяющей оперативно реагировать на изменяющиеся потребности рынка и в соответствие с ними в кратчайшие сроки модернизировать производимую продукцию, высококвалифицированным коллективом рабочих и управленцев.

После приватизации предприятия и преобразования его в открытое акционерное общество рынок заставил резко расширить номенклатуру производимой прицепной техники. По – прежнему, значительную долю в объёме занимают прицепы и полуприцепы – тяжеловозы. МЧС, РАО «ЕЭС», Министерство Обороны – в числе самых активных покупателей. Наибольшей популярностью у всех автодорог России пользуется семейство двух– и трехосных полуприцепов. Возрождено производство самосвальной прицепной техники. Освоено серийное производство прицепной техники для транспортных технологий морских торговых портов [34].

Основные финансовые результаты деятельности ОАО «Уралавтоприцеп» в течение анализируемого периода (2017 г.) приведены ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели деятельности ОАО «Уралавтоприцеп» за 2016 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя, тыс.руб.		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2016 г.	2017 г.	(гр.3–гр. 2)	$\pm\%((3-2):2)$	
1.Выручка	1472674	2868999	+1396325	+94,8	2170837
2.Расходы по обычным видам деятельности	1389629	2177182	+1327553	+95,5	2053406
3.Прибыль от продаж	83045	151817	+68772	+82,8	117431
4.Прочие доходы, расходы кроме процентов к уплате	22327	-1554	-23881	-107	10387



## Окончание таблицы 2.2

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя, тыс.руб.		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2016 г.	2017 г.	(гр.3–гр. 2)	$\pm\%((3-2):2)$	
5.ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	105372	150263	+4488891	+42,6	127818
6.Чистая прибыль	-9449	-15362	-5913	+63	-12406
Справочно– совокупный финансовый результат периода	95923	134901	+38978	+40,6	115412

По данным «Отчета о прибылях и убытках» за анализируемый период (2017–й год) организация получила прибыль от продаж в размере 151817 тыс. руб., что составило 5,3% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 68772 тыс. руб., или на 82,8%. Убыток от прочих операций за год составил 1554 тыс. руб., что на 23881 тыс. руб. меньше, чем сальдо прочих доходов–расходов за аналогичный период прошлого года.

В таблице 2.3 представлен анализ рентабельности ОАО «Уралавтоприцеп» за анализируемый период.

Таблица 2.3 – Анализ рентабельности ОАО «Уралавтоприцеп» за 2016–2017 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в % или в копейках)		Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	$\pm\%((3-2) : 2) * 100\%$	
1.Рентабельность продаж по валовой прибыли (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	5,6	5,3	-0,3	-5,3
2.Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	7,2	5,2	2	-26,8
3.Рентабельность продаж по чистой прибыли.	6,5	4,7	-1,8	-27,8
4.Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции.	6	5,6	-0,4	-6,5

Все показатели рентабельности за год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово–хозяйственной деятельности за данный период.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 5,3% от полученной выручки. Тем не менее, имеет место падение рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за аналогичный период прошлого года (-0,3%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВIT) к выручке организации, за год составил 5,2%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 5,2 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Ниже на рисунке 2.2 представлено соотношение рентабельности ОАО «Уралавтоприцеп» за 2016 и 2017 года.

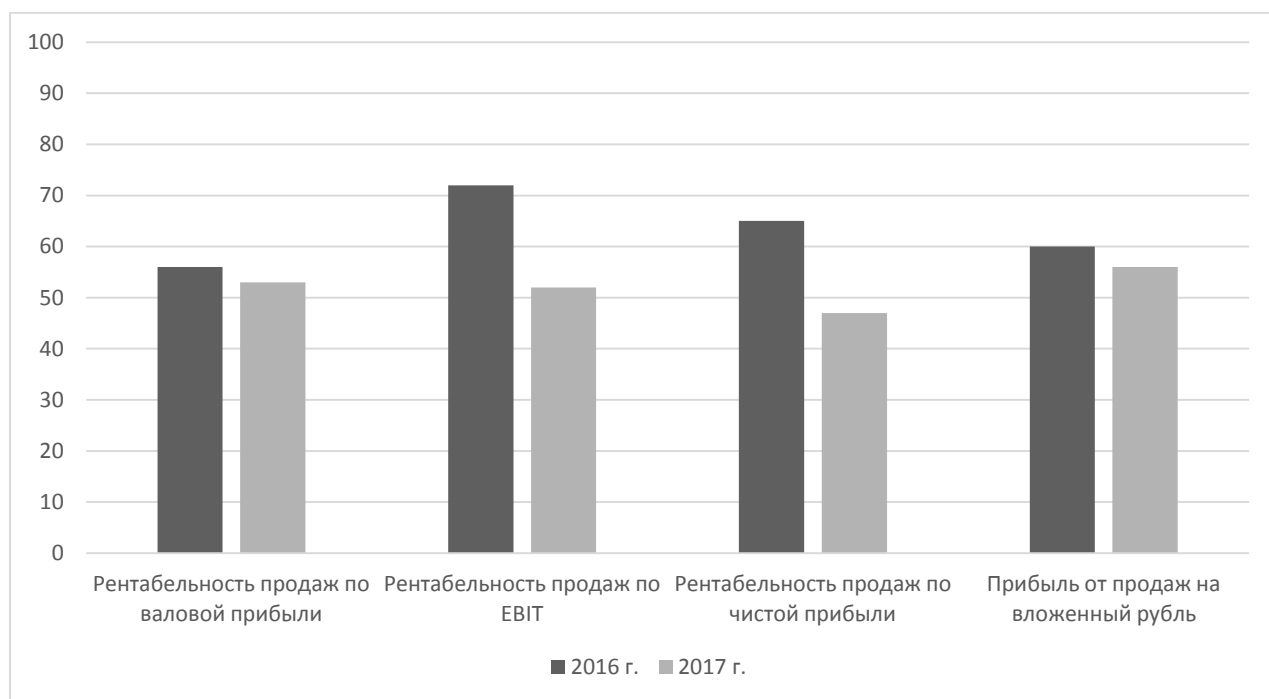


Рисунок 2.2 – Анализ рентабельности ОАО «Уралавтоприцеп» за 2016–2017 гг.

Ниже приведена вырезка с основными показателями финансового состояния из ежеквартального отчета открытого акционерного общества «Челябинский машиностроительный завод автомобильных прицепов «Уралавтоприцеп» за I квартал 2017 года.

Таблица 2.4 – Ежеквартальный отчет за I квартал 2017 года ОАО «Уралавтоприцеп»

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Стоимость чистых активов, руб.	80 184	81 076	81 915	81688	114829	146219
Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам, %	198,62	246,20	282,49	332,64	248,28	17341
Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам, %	198,62	196,77	231,70	315,16	238,21	166,92
Уровень просроченной задолженности, %	3,73	–	–	–	–	–
Оборачиваемость чистых активов, раз	2,14	2,80	0,73	5,28	5,85	1,37
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз	1,21	1,19	0,25	1,89	2,62	0,93
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	2,19	2,01	0,42	5,19	5,27	1,71

Таблица 2.5 – Структура затрат на производство и продажу видов продукции ОАО «Уралавтоприцеп» за IV квартал 2017 г.

Наименование статьи затрат	За IV квартал 2017 г.
Сырье и материалы, тыс.руб.	92235
Работы и услуги производственного характера, тыс.руб.	22577
Топливо, тыс.руб.	1237
Энергия, тыс.руб.	3590
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	33970
Отчисления на социальные нужды, тыс.руб.	8934

## Окончание таблицы 2.5

Наименование статьи затрат	За IV квартал 2017 г.
Амортизация основных средств, тыс.руб.	1857
Налоги, включаемые в себестоимость продукции, тыс.руб.	58
Прочие расходы, тыс.руб.	802
Итого: затраты на производство и продажу продукции, тыс.руб.	165260
Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	200754

Из приведенных выше таблиц можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» относительно устойчиво.

### 2.2 Анализ внешней среды деятельности предприятия ОАО «Уралавтоприцеп»

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность «факторов влияния» вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Анализ макроэкономического окружения применяется для определения возможностей и угроз для предприятия, скрывающегося в его внешнем окружении, а также является важнейшим процессом стратегического планирования и управления.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах

макросреды.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макросреды на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Далее рассмотрим международный фактор. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде. Например, международное законодательство, конвенции, соглашения, учитывать политику международных организаций, регулирующих международную торговлю и мировой рынок (например, ВТО).

Вступление России в ВТО несет сильный удар по южноуральскому машиностроению. Так считает председатель Исполнительного комитета межрегиональной ассоциации экономического взаимодействия субъектов РФ «Большой Урал» Сергей Воздвиженский. По мнению Воздвиженского вступление России во Всемирную торговую организацию создает южноуральцам больше проблем, чем приносит выгоды. На слабых отраслях экономики Челябинской области, таких как машиностроение и сельское хозяйство, вступление в ВТО отражается негативно. Дело в том, что сегодня продукция этих отраслей не достаточно конкурентоспособна на мировом рынке. Присоединение к международной торговой организации требует от промышленников поднять качество продукции и производства до мировых стандартов, что довольно затруднительно без технического перевооружения и реконструкции промышленных мощностей. Например, в машиностроительной отрасли Челябинской области износ производственных фондов достигает 70%.

Переход на новые технические нормы ВТО и значительное снижение

таможенных пошлин после переходного периода обостряют конкуренцию на внутреннем рынке, а сильный износ основных фондов российских предприятий не позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию, соответствующую новым требованиям и нормам.

Ниже в таблице представлены сводные данные оценки факторов внешней среды.

Таблица 2.6 – Сводная таблица факторов внешней среды

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка	Вес	Взвешенная оценка
Социальные: 1 Изменение в уровне и стиле жизни;	+	Существенное влияние	5	0,09	0,45
2 Экологический фактор;	–	Слабое влияние	3	0,08	0,24
3 Отношение к работе и времени	–	Очень слабое влияние	1	0,07	0,07
Технологические: 1 Государственная технологическая политика	+	Значительное влияние	7	0,125	0,875
2 Значимые тенденции в области НИОКР	+	Значительное влияние	7	0,125	0,875
3 Новые технологии в машиностроении	+	Существенное влияние	5	0,09	0,45

## Окончание таблицы 2.6

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка	Вес	Взвешенная оценка
1 Экономические: Общая характеристика экономической ситуации	–	Значительное влияние	7	0,125	0,875
2 Затраты на энергоносители	–	Существенное влияние	5	0,09	0,45
3 Затраты на материалы и комплектующие	–	Значительное влияние	7	0,125	0,875
1 Политические: Государственное регулирование	+	Слабое влияние	3	0,08	0,24
1 Международный: ВТО	–	Существенное влияние	5	0,09	0,45

Вывод: дальнейшее развитие ОАО «Уралавтоприцеп» в наибольшей степени зависит от технологического фактора. Не меньшее значение имеет экономический фактор (общая экономическая ситуация, затраты на материалы и комплектующие).

### 2.3 Анализ текущего состояния ОАО и оснований для реализации стратегии выхода на зарубежный рынок

Для описания влияние различных факторов на прибыльность в любой отрасли в 1970–х годах известным маркетологом Майклом Портером была разработана пятифакторная модель Портера, которая представлена на рисунке 2.3. Согласно этой модели на прибыль производителя товаров или услуг влияют пять факторов [19]:



- интенсивность конкуренции между традиционными конкурентами;
- угрозы со стороны потенциальных конкурентов – новичков в данной сфере;
- зависимость от покупателей;
- зависимость от поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

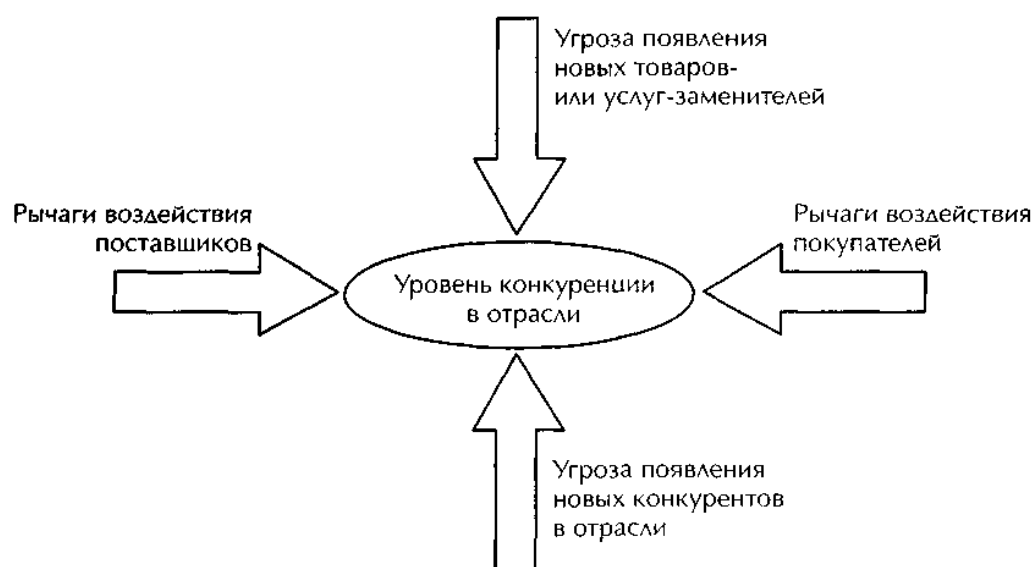


Рисунок 2.3 – Пятифакторная модель Портера

Рассмотрим основные фирмы–конкуренты, торгующие аналогичными товарами и оказывающие подобные услуги.

Существующие конкуренты

- ОАО «Прицепная техника»;
- ОАО «Канашский завод стройтехника»;
- Воскресенский завод «Машиностроитель»;
- Вологодский машиностроительный завод;
- ПКФ «ТОНАР»;
- Курганский машиностроительный завод;
- ООО «Московский завод специализированных автомобилей»;
- ОАО «Саранский завод автосамосвалов»;

- Тавдинский механический завод.

Главными конкурентами являются ОАО «Прицепная техника» и Воскресенский завод «Машиностроитель». Рассмотрим их более подробно.

Сегодня Пермский завод «Машиностроитель» — это мощное специализированное предприятие, располагающее уникальным технологическим оборудованием и необходимыми производственными площадями, которые позволяют выполнять заказы по изготовлению продукции Федерального космического агентства и других Министерств Российской Федерации с требуемыми показателями качества и надежности.

Завод постоянно расширяет номенклатуру изделий, используя новые технические решения, принимает участие в перспективной программе — развитие гражданской авиационной техники России.

Имеющиеся производственные мощности позволяют организовать производство различных видов промышленной продукции и товаров народного потребления, отвечающих всем требованиям мировых стандартов.

Завод производит:

- узлы к газоперекачивающим агрегатам с использованием газотурбинных авиационных двигателей для магистральных газопроводов;
- комплектующие к авиационному оборудованию;
- конденсаторы намораживания фталевого ангидрида;
- дозировочные системы и насосы различной производительности и мощности для ряда отраслей промышленности (энергетики, коммунально–бытовой, химической, нефтегазовой, пищевой);
- трубопроводную арматуру: краны шаровые, заслонки шиберные; высокопрочные полиэтиленовые трубы;
- теплообменники пластинчатые;
- баллоны газовые для легковых и грузовых автомобилей;
- товары народного потребления (качели садовые, детские кресла–трансформер «НЯНЯ», «НЯНЯ–супер» 4 в 1, детские мини–лыжи, багажные

тележки, изделия из пластмассы);

– прицепы «СКИФ» к легковым автомобилям для перевозки снегоходов, гидроциклов, катеров и грузов;

– тягово–цепные устройства для различных марок легковых автомобилей;

– мебель на металлическом каркасе школьную, детскую, офисную.

Завод располагает собственным проектным центром, силами которого в настоящее время разрабатывается конструкторская документация и отрабатываются опытные образцы.

Продукция:

1. Прицеп к легковому автомобилю «СКИФ» № 812103. Используется для перевозки грузов, грузоподъемностью до 550 кг.

Таблица 2.7 – Технические характеристики прицепа «СКИФ» № 812103

Масса снаряженного прицепа, кг	150
Масса перевозимого груза, кг	550
Полная конструктивная масса прицепа, кг	700
Габаритные размеры, мм:	
длина	2940
ширина	1645
высота	250
Объем кузова, куб.м	0,57
Дорожный просвет при полной массе, мм	290
Колея, мм	1425
Напряжение сети, питающей электрооборудование, В	12
Размер обода	5J—13
Шины камерные, диагональные	165—13/6,45—13

## 2. Прицеп к легковому автомобилю «СКИФ» модель № 811001

Таблица 2.8 – Технические характеристики прицепа «СКИФ» № 811001

Масса снаряженного прицепа, кг	165
Масса перевозимого груза, кг	535
Полная конструктивная масса прицепа, кг	700
Габаритные размеры, мм:	
длина	4965
ширина	2250
высота	675
Дорожный просвет при полной массе, мм	260
Колея, мм	2030
Напряжение сети, питающей электрооборудование, В	12
Колеса дисковые, штампованные для автомобилей ВАЗ 2101/05, 07, шт.	2
Шины камерные, диагональные	165–13/6,45–13

Используется для перевозки катеров, грузоподъемность до 540 кг.

Преимущества ОАО «Уралавтоприцеп» относительно «Машиностроителя»:

1. «Машиностроитель» специализируется на производстве прицепов только для легковых автомобилей, в то время как на ОАО «Уралавтоприцепе» основным видом деятельности является производство прицепов большой грузоподъемности

2. на «Машиностроителе» производство прицепов является лишь одним из многих направлений деятельности, в то время как ОАО «Уралавтоприцеп» специализируется на их производстве

3. на существует широкий модельный ряд прицепов с возможностью изготовления продукции по индивидуальным требованиям

Далее рассмотрим еще одного конкурента ОАО «Прицепная техника».

1992 г. для оперативного выполнения заказов на спецтехнику КАМАЗ было создано ОАО «Прицепная техника». Для решения задач по освоению в короткие сроки большой гаммы спецтехники на шасси автомобилей КАМАЗ, фирма РИАТ объединила под своей крышей высококвалифицированных специалистов в области конструирования, организации производства и продаж. За время своего существования фирмой освоено производство около трех десятков моделей спецтехники на шасси автомобилей КАМАЗ, отвечающей самым высоким требованиям потребителей.

В сотрудничестве с ОАО "КАМАЗ", заводами–производителями спецнадстроек, и изготавливая самостоятельно, фирма предлагает потребителям как серийные автомобили КАМАЗ, так и спецтехнику КАМАЗ, в т.ч.: лесовозы и сортиментовозы на шасси КАМАЗ, автокраны и автобетоносмесители на шасси КАМАЗ, топливозаправщики и топливоперевозчики на шасси КАМАЗ, автоэкскаваторы и трубовозы на шасси КАМАЗ, различные автомобили с гидроманипуляторами на шасси КАМАЗ, коммунальную технику и дорожные машины на шасси КАМАЗ. Для предприятий эксплуатирующих автомобильную технику в нефтегазодобывающем комплексе, изготовлены на базе шасси КАМАЗ–43118 цементировочные и насосные агрегаты, паропромысловые установки и контейнеровозы на шасси КАМАЗ, тяжелые полноприводные тягачи на шасси КАМАЗ. Каждый реализуемый нами автомобиль КАМАЗ проходит соответствующую предпродажную подготовку, а в случае необходимости комплекс работ по ТО–1 и ТО–2.

В настоящее время в ОАО «РИАТ» интенсивно развивается новое направление деятельности – производство автомобильных компонентов.

Продукция:

- Автоцистерна транспортная на вездеходном шасси КАМАЗ–43118;
- Автотопливоперевозчики и топливозаправщики на шасси КАМАЗ–53228 и 53229;
- Автоцистерна нефтепромысловая АКН–10 на шасси КАМАЗ–43118;

- Машина дорожная комбинированная КО–823 на шасси КАМАЗ–53215 и КАМАЗ–53229;
- Машина коммунальная мусоровоз КО–437 на шасси КАМАЗ–43253;
- Машина коммунальная мусоровоз КО–427 на шасси КАМАЗ–53215;
- Вакуумная машина КО–505А на шасси КАМАЗ–53215;
- КАМАЗ–53215 Высокоскоростная вакуумно–погрузочная машина 68191 на шасси КАМАЗ–65201;

Преимущества ОАО «Уралавтоприцеп» перед ОАО «Прицепная техника»:

1. Специализируется на производстве прицепов для КАМАЗа.
2. Маленький модельный ряд прицепов в основном для профессионального использования (уборка мусора, строительство, нефтедобыча и т.д.).

Недостатки ОАО «Уралавтоприцеп» относительно ОАО «Прицепная техника»:

1. ОАО «Прицепная техника» является официальным поставщиком КАМАЗа.
2. Действующий на предприятии ОАО «Прицепная техника» научно–исследовательский парк.

Проанализировав конкурентную среду ОАО «Уралавтоприцеп» я выделил основные конкурентные преимущества и недостатки компании, перечисленные ниже.

А) Признаки конкурентной силы УАП:

- полный заготовительный цикл (плазменная и гильотинная резка металла), и механическую обработку (токарные, сверлильные работы), и сварочные работы, и монтажные операции, и погрузочно–разгрузочные работы, и транспортно–складские работы, и работы в офисах с использованием информации служебного характера, и проектно–конструкторские работы, которые зачастую являются коммерческой тайной предприятия;
- государственные заказчики: МЧС, РАО «ЕЭС», Министерство Обороны в числе самых активных покупателей;
- высокий технический уровень конструкций по тяжеловозной технике;
- хорошие возможности по разработке новой продукции и гибкость

технологии (что позволяет быстро реагировать на изменение потребностей рынка);

- лидирующее положение на рынке тяжеловозной технике;
- компания улавливает тенденции на рынке лучше, чем ее конкуренты;
- сильно дифференцированные товары.

Предприятие исторически специализировалось на мелких сериях, проводило стратегию широкой дифференциации. В настоящее время имеем широкий модельный ряд. Все прицепы разрабатывается под конкретные потребности рынка. Располагает возможностями для удовлетворения практически всех потенциальных потребностей рынка в прицепах.

- творческий, готовый к переменам менеджмент;
- компания готова извлечь выгоду из благоприятной ситуации;
- конкуренты не могут захватить значительную долю рынка тяжеловозной техники;
- компания может оказывать влияние на рынок;
- качество товаров выше, чем в среднем на рынке.

#### Б) Признаки конкурентной слабости УАП:

- компания концентрируется на медленно растущих сегментах рынка;
- высокие издержки;
- рост доходов ниже, чем в среднем на рынке;
- нехватка финансовых ресурсов;
- репутация компании у потребителей падает;
- компания входит в стратегическую группу с ухудшающимся положением на рынке.

Несмотря на недостатки, ОАО «Уралавтоприцеп» успешно конкурирует на данном рынке и видит одним из этапов дальнейшего развития выход на международные рынки.

Рассмотрим основные входные барьеры в отрасль

1. Потребность в капитале. Для вступления в отрасль требуются значительные начальные инвестиции – для организации производства, создания каналов

распределения продукции и пр. Производство прицепов является науко- и ресурсоемким видом деятельности и как следствие появление на данном рынке фирм новичков сдерживается необходимостью инвестирования больших денежных сумм в эту отрасль, особенно на начальном этапе, при закупке дорогостоящего оборудования, материалов, поиск и обучение специалистов, разработка первичных проектов и т.д.

2. ОАО «Уралавтоприцеп» давно действует на рынке, поэтому обладает преимуществами перед потенциальными конкурентами в виде налаженных отношений с поставщиками, потребителями и т.д.

3. Патентованная технология и Know-How, доступ к ресурсам на благоприятных условиях. Отсутствие доступа к технологиям и ноу-хау организации-новички не могут действовать на равных с ОАО «Уралавтоприцеп», обладающим рядом патентов.

Кроме барьеров входа потенциальные конкуренты должны учитывать и барьеры выхода, т.е. возможные потери, которые они понесут при неудачном входе на рынок – издержки конверсии (Sunk Costs – осевшие затраты при ликвидации предприятия).

Что касается угрозы товаров-заменителей, здесь можно сказать, что у прицепов нет непосредственных аналогов или товаров-заменителей, но так как прицепы в основном используются для транспортировки грузов, то возможным косвенным аналогом может быть иной способ перевозки: авиа-перевозка, морская транспортировка и поезда. При выборе одной из методик очень важно учесть соотношение Цена/Время/Безопасность. Так же необходимо иметь ввиду, что данные виды транспортировки могут считаться товарами-заменителями лишь при перевозке на большие расстояния.

Основные поставщики:

- ОАО «АСМ-холдинг»;
- ЗАО «БелавтоМАЗ»;
- ОАО Бавленский завод «Электродвигатель»;



- ОАО «Челябинский тракторный завод»;
- ОАО «Мечел»;
- ОАО «ЧЭМК».

Как видно, поставщиков у предприятия несколько, поэтому, если возникнут какие-то проблемы, перебоев в работе не будет, так как нужные для производства материалы можно без проблем купить у другого поставщика, т.к. они не являются дефицитным товаром.

Потребителями данного вида продукции являются самые различные предприятия так как оборудование для перевозки тяжелых грузов востребовано во многих отраслях хозяйства: организации, занимающиеся транспортировкой грузов, строительные компании, нефтедобывающие, лесозаготовливающие и т.д.

Основные потребители:

- ОАО "Кузполимермаш";
- ОАО "Выборг-транс";
- ОАО "Политранс";
- ЗАО "Уралмаш";
- ОАО "Петербургский ландшафт";
- ЗАО "Байкал-мост".

Потребители оказывают значительное конкурентное давление на организацию, так как основными потребителями являются крупные компании, давно действующие на рынке и имеющие давно-налаженные и поддерживаемые связи со своими поставщиками. Поэтому «переманить» клиентов и конкурентов или привлечь новых представляется весьма проблематичным.

Сегодня главной для завода остается товарная группа «Прицепы и полуприцепы», включающая в себя несколько семейств.

Первое семейство – это прицепы и полуприцепы с пониженной высотой грузовой платформы, предназначенное для перевозки дорожно-строительной техники.

Второе семейство – это прицепы и полуприцепы со средней (традиционной)

высотой грузовой платформы.

Третье семейство – прицепы и полуприцепы с повышенной высотой грузовой платформы. За счет применения шин увеличенного диаметра и повышенной несущей способности обеспечивается высокая проходимость автопоезда по плохим дорогам или бездорожью.

Четвертое семейство – это низкорамные прицепы и полуприцепы тяжеловозы.

Пятое семейство – прицепы и полуприцепы модульной конструкции.

Шестое семейство – это прицепы и полуприцепы – тяжеловозы для транспортных технологий морских торговых портов: ролл – трейлеры и скелеталтрейлеры.

Следующая товарная группа, занимающая значительное место в общем объеме производства – это полуприцепы–контейнеровозы. Также существуют следующие товарные группы:

- Бортовые и тентованные прицепы и полуприцепы;
- Автомобильные прицепы и полуприцепы – самосвалы;
- Трубовозы и лесовозы;
- Полуприцепы для перевозки железобетонных строительных конструкций;
- Шасси прицепов и полуприцепов.

В настоящее время выпускается более 160 наименований прицепной техники десяти товарных групп, многие образцы собираются малыми сериями, а некоторые – в единичных экземплярах. Широкая номенклатура производимой продукции является залогом стабильной работы: из того многообразия прицепов, что собирает предприятие, постоянно что–то востребовано на рынке.

Приоритетным направлением работы ОАО "Уралавтоприцеп" является производство магистральной прицепной техники – прицепов и полуприцепов для междугородных и международных перевозок. Именно на это был сделан главный упор в работе предприятия, вложены средства в разработку и проектирование соответствующей техники.

Уже изначально на "Уралавтоприцепе" сложилось два основных направления:

прицепы и полуприцепы, в основном контейнеровозы, эксплуатирующиеся, преимущественно внутри России, и европрицепная техника для международных перевозок.

Однако, стратегической целью "Уралавтоприцепа" был выход на рынок прицепной техники для международных перевозок. На заводе прекрасно отдавали себе отчет в том, что для этого было необходимо выпускать продукцию, соответствующую всем самым жестким европейским требованиям по качеству изготовления, безопасности, экологичности и воздействию на дорожное полотно.

На один и тот же прицеп или полуприцеп могут быть по желанию заказчика установлены комплектующие как ведущих зарубежных производителей (подвеска и колесные оси фирмы BMW, антиблокировочная система BOSCH, пневматические аппараты WABCO и электрооборудование HELLO), так и самого "Уралавтоприцепа".

Заводские конструкторы добились того, что даже при полной замене всей номенклатуры комплектующих все основные размеры прицепных транспортных средств остаются неизменными.

По-прежнему значительную долю в объеме занимают прицепы и полуприцепы–тяжеловозы. Наибольшей популярностью пользуется семейство двух– и трехосных полуприцепов с пониженной до 860 мм погрузочной высотой и с углом въезда по трапам 6–8 градусов грузоподъемностью от 24 до 38 тонн. Полуприцепы этой группы комплектуются гидравлической лебедкой для погрузки неисправной дорожно–строительной техники.

Прицепы и полуприцепы особо большой грузоподъемности составляют особую гордость предприятия. Технически сложные изделия могут быть приспособлены для перевозки грузов практически любой конфигурации, геометрических размеров и веса.

В нижеприведенной таблице 2.9 представлены некоторые виды прицепов и полуприцепов производимых на предприятии.

Таблица 2.9 – Производимая на предприятии ОАО «Уралавтоприцеп» продукция

Модель	Высота седельно-сцепного устройства	Тип подвески	Г/п тонн	Шины	Габариты платформы. мм	Цена, руб.
Полуприцеп ЧМЗАП 990640	1415 (1350)	рессорная	38,0	8,25R15	8550x2500(3000)	2315000
Полуприцеп ЧМЗАП 990640	1415 (1350)	рессорная	38,0	8,25R15	8550x2500(3000)	2500000
Полуприцеп ЧМЗАП 990640	1350(1415)	рессорная	38,0	8,25R15	8550x2500(3000)	2250000
Полуприцеп ЧМЗАП 990640	1350(1415)	рессорная	38,0	8,25R15	8550x2500	2100000
Полуприцеп ЧМЗАП 999000	1976 (1885)	рессорная	60,0	12,00–20	9260x2500(3150)	2699000
Прицеп ЧМЗАП 839910	–	свечная	58,2	1025x 420–457	6000x3150	2600000
Полуприцеп ЧМЗАП 999000	1976(1885)	рессорная	70,0	14,00 –20 н.с. 22	8500x3150	2980000
Полуприцеп ЧМЗАП 99865–01	1440 (1520)	балансирная	42,2	385/65R2 2,5	7430x3150	2120000
Полуприцеп ЧМЗАП 999000	1885(1925)	рессорная	70,0	14,00–20	11190x3150	2120000
Полуприцеп ЧМЗАП 999000	1885(1925)	рессорная	72,0	14,00–20	12200x3150	2600000
Прицеп—модуль ЧМЗАП 702000	–	рычажногидробалансирная	57,6	8,25–20	3532x3350	1900000

Товары являются конкурентоспособными, более того, занимает лидирующие позиции на рынке своего региона, т.к., удобны в работе, обладают высоким качеством. Так же изделия могут быть приспособлены для перевозки грузов практически любой конфигурации, геометрических размеров и веса. Заводские

конструкторы добились того, что даже при полной замене всей номенклатуры комплектующих все основные размеры прицепных транспортных средств остаются неизменными. Разработанные конструкторами "Уралавтоприцепа" оси для магистральной прицепной техники прошли испытания в Голландии по полной государственной программе для транспортных средств и успешно выдержали все тесты.

#### Маркетинг:

- разрабатывает PR – кампании по продвижению нового вида продукции;
- устанавливает прямые связи с поставщиками;
- обеспечивает реализацию тактических и оперативных действий по своему направлению управления – формированию имиджа, стимуляции продвижения торговых продуктов предприятия и самого предприятия;
- принимает меры по формированию корпоративной, рекламной культуры, профессионального менеджмента и направлений обучения персонала; налаживает процесс рекламного производства и отслеживает процесс роста предприятия, его динамику и конкурентоспособность.

Что касается менеджмента, к настоящему времени в ОАО "Уралавтоприцеп" успешно осуществлен комплекс мероприятий по оптимизации структуры и внедрению в компании концепции стратегического менеджмента:

- продекларирована и утверждена Система Ценностей, формирующая корпоративную культуру;
- сформированы Цели Компании, четко определены и разграничены сроки и механизм их достижения;
- определена идеология и принципы ведения бизнеса;
- разработана стратегия развития ОАО "Уралавтоприцеп";
- создан эффективный механизм управления компанией, основу которого составляют:

  - прозрачный учет и отчетность;
  - синхронизация деятельности с целью снижения издержек;

- централизация финансирования проектов;
- внедрен механизм кратко– и среднесрочного планирования;
- определена стратегия развития собственной производственной базы;
- внедрен механизм, позволяющий проводить исследования рынка, систематизировать информацию о внешней и внутренней ситуации и оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

Анализ внутренней среды проводят традиционно используя методику SWOT – анализа. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами, и возможностями. На рисунке 2.4 показан SWOT–анализ ОАО «Уралавтоприцеп».

Слабые стороны	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченный перечень производимой продукции;</li> <li>• Нестабильный персонал предприятия;</li> <li>• Низкий уровень развития маркетинговой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособная качественная продукция;</li> <li>• Устойчивые связи с поставщиками;</li> <li>• Сформировавшийся круг потребителей.</li> </ul>
Внешние угрозы	Внешние возможности
Появление на рынке конкурентов, производящий аналогичную продукцию;	Формирование устойчиво растущего спроса на индивидуальные проекты;
Чрезмерное налоговое давление на промышленные предприятия.	Явно выраженная тенденция снижения цен на исходные материалы.



Стратегические направления развития
Развитие маркетинговой деятельности
Выход на новые рынки сбыта (освоение рынков малого и ближнего зарубежья)
Организация производства индивидуальных изделий для военной техники
Организация специализированных подразделений по технической разработке новых изделий и техники
Организация сопутствующего обслуживания техники изделий
Совершенствование управления персоналом (его мотивации и оплаты труда)

Рисунок 2.4 – SWOT–анализ ОАО «Уралавтоприцеп»

Выводы по разделу 2: таким образом, в результате проведения анализа предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» были определены факторы внешнего окружения, влияющие на организацию.

Проведённый анализ внутренней среды компании показал наиболее применимые и оптимальные направления развития организации:

- развитие маркетинговой деятельности;
- выход на новые рынки сбыта (преимущественно рынок Республики Казахстан).

Проблема, которую организация хочет решить с помощью выхода на внешний рынок – увеличение объёма продаж, при этом организация должна улучшить маркетинг, а также изменить свою организационную структуру.



### 3 РАЗРАБОТКА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

#### 3.1 Выбор стратегии выхода на внешний рынок для ОАО «Уралавтоприцеп»

Основная цель ОАО «Уралавтоприцеп» – к 2030 году стать мировым лидером по производству прицепов. Главная миссия – быть лидером на рынке прицепной техники за счет производства прицепов, наилучшим образом отвечающих запросам потребителей, и предоставления качественного послепродажного сервиса.

Перспективой на ближайшие годы для ОАО «Уралавтоприцеп» является выход со своей продукцией на рынок Республики Казахстан к 2020 году.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить зарубежные рынки:

- анализ конкурентов
- анализ потребителей
- анализ поставщиков
- анализ контактных аудиторий
- анализ конкурентоспособности товара на внешнем рынке

2. Установить контакт с посредником:

- анализ предложения фирм–посредников
- выбор посредника

3. Оформить экспортно–импортные формальности

- выбор базиса поставки
- оформление необходимой документации

Для выхода на внешний рынок предприятие ОАО «Уралавтоприцеп» имеет четыре альтернативные стратегии. Руководство предприятия может выбрать любую из них или их комбинацию, для того чтобы достичь основной цели и приспособиться к действующим на рынке условиям.

1. Наиболее распространенной стратегией выхода на внешний рынок является экспорт, остальные три стратегии отличаются более высокой сложностью.

Экспорт будет наиболее простым способом выхода на зарубежный рынок для ОАО «Уралавтоприцеп», поскольку требует наименьших затрат ресурсов, потому что все маркетинговые функции в основном ложатся на плечи посредников. Предприятие может экспортировать свой товар двумя способами. Можно воспользоваться услугами независимых международных маркетинговых посредников (косвенный маркетинг) или проводить экспортные операции самостоятельно (прямой экспорт).

Основным преимуществом такого вида экспорта для ОАО «Уралавтоприцеп» будет является то, что предприятие может избежать всех сложностей, связанных с доставкой товара за границу, тарифами, иностранными законодательными актами и другими подобными проблемами. Все эти обязанности перекладываются на посредника.

Среди недостатков для ОАО «Уралавтоприцеп» можно отметить практически полную потерю контроля над ценами и доставкой товара на внешний рынок.

Несмотря на преимущества экспорта с использованием специализированных брокеров, некоторые предприятия предпочитают экспортировать свои товары напрямую посредникам, находящимся на внешнем рынке.

Выгодным отличием этого вида экспорта является повышение контроля предприятия над товарами, вывезенными на внешний рынок.

К недостаткам можно отнести дополнительные затраты, возникающие в данном случае.

2. Франчайзинг, как и экспорт – это довольно простой и эффективный способ выхода на внешние рынки. Помимо этого, франчайзер обеспечивает техническую поддержку, помощь в организации маркетинговой деятельности и в ряде случаев обучение персонала. Взамен франчайзер получает плату. Причиной возникновения системы франчайзинга является возможность выйти на внешние рынки с минимальным риском и минимальными затратами.

Можно отметить ряд преимуществ франчайзинга перед экспортом для ОАО «Уралавтоприцеп». Франчайзинг представляет более широкие возможности

контроля над сбытом товаров и требует небольших капитальных затрат. Так же, как и экспорт, Франчайзинг менее рискован и дает больше гибкости при уходе с рынка в случае отсутствия прибыли.

Однако, для ОАО «Уралавтоприцеп» стратегия франчайзинга не подходит, потому что имя и продукция предприятия мало известны на зарубежных рынках.

3. Еще одним общим направлением выхода на внешний рынок является соединение усилий с коммерческими предприятиями страны партнера с целью создания производственных и маркетинговых мощностей.

В отличие от двух предыдущих стратегий решение создать совместное предприятие с иностранной компанией напрямую вовлекает предприятие в процесс управления деятельностью на внешнем рынке. При создании совместного предприятия обе компании имеют право контроля и управления. Совместное предприятие может быть создано двумя способами.

– одно предприятие может сделать инвестиции в уже существующее другое предприятие.

– два или более предприятия могут объединиться вместе, чтобы создать новое совместное предприятие.

Для ОАО «Уралавтоприцеп» создание совместного предприятия может иметь очевидный плюс – это повышение контроля над производством и сбытом товаров на внешнем рынке. Предприятие может также принять такое решение, чтобы использовать специальные знания или доступ к каналам сбыта, которыми обладает иностранный партнер.

Тем не менее, в данном случае для ОАО «Уралавтоприцеп» риск значительно выше, чем при первых двух способах. Разногласия с иностранным партнером или ограничения, накладываемые иностранным правительством, могут помешать предприятию соответствующую отдачу от своих инвестиций. Подобные разногласия часто заставляют предприятие идти на компромиссы. Кроме того, создание совместного предприятия может помешать крупному предприятию, проводить единую глобальную маркетинговую и сбытовую политику на всех

рынках сбыта.

Продукция ОАО «Уралавтоприцеп» мало известна широкому кругу зарубежных контрагентов, поэтому в настоящее время говорить о ведении совместной предпринимательской деятельности (создание совместных предприятий) пока рано.

4. Наиболее полной формой вовлечения в деятельность на зарубежном рынке является помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий.

Прямые иностранные инвестиции дают самый высокий уровень контроля, который предприятие может иметь при выходе на внешний рынок. Возможны два метода прямых инвестиций для ОАО «Уралавтоприцеп».

– предприятие может создать новую компанию на внешнем рынке. Этот метод требует наибольших затрат, потому, что предприятие должно создать новые контакты и каналы сбыта, выбрать место для новой компании, нанять работников, приобрести оборудование.

– предприятие может приобрести уже существующую иностранную компанию. В данном случае предприятие только должно внести изменения в организационную структуру иностранной компании.

Прямые инвестиции для ОАО «Уралавтоприцеп» обладают рядом преимуществ по сравнению с другими способами выхода на внешние рынки. Компания сможет полностью определять маркетинговую и сбытовую политику. Это поможет более эффективной ценовой конкуренции, так как если товары производятся в стране сбыта, то не надо нести транспортных издержек, также затрат, связанных с тарифами. Наконец, предприятие получит прямой контакт со своими клиентами на иностранном рынке и значит, сможет полнее удовлетворять их требования, что повысит его конкурентоспособность.

Однако, при прямых иностранных инвестициях велик риск, связанный с девальвацией иностранной валюты, политической нестабильностью, спадом на рынке и возможной национализацией имущества. Из-за крупных финансовых

инвестиций в иностранный рынок гибкость политики предприятия в отношении этого рынка снижается.

Прямое инвестирование не является для нашего предприятия оптимальным вариантом, потому что инвестирование требует вложение больших денежных средств, которые, на наш взгляд, предприятие ОАО «Уралавтоприцеп» может использовать более эффективно.

Итак, нами был разработан алгоритм обоснования выбора стратегии выхода предприятия на внешний рынок, представленный на рисунке ниже.

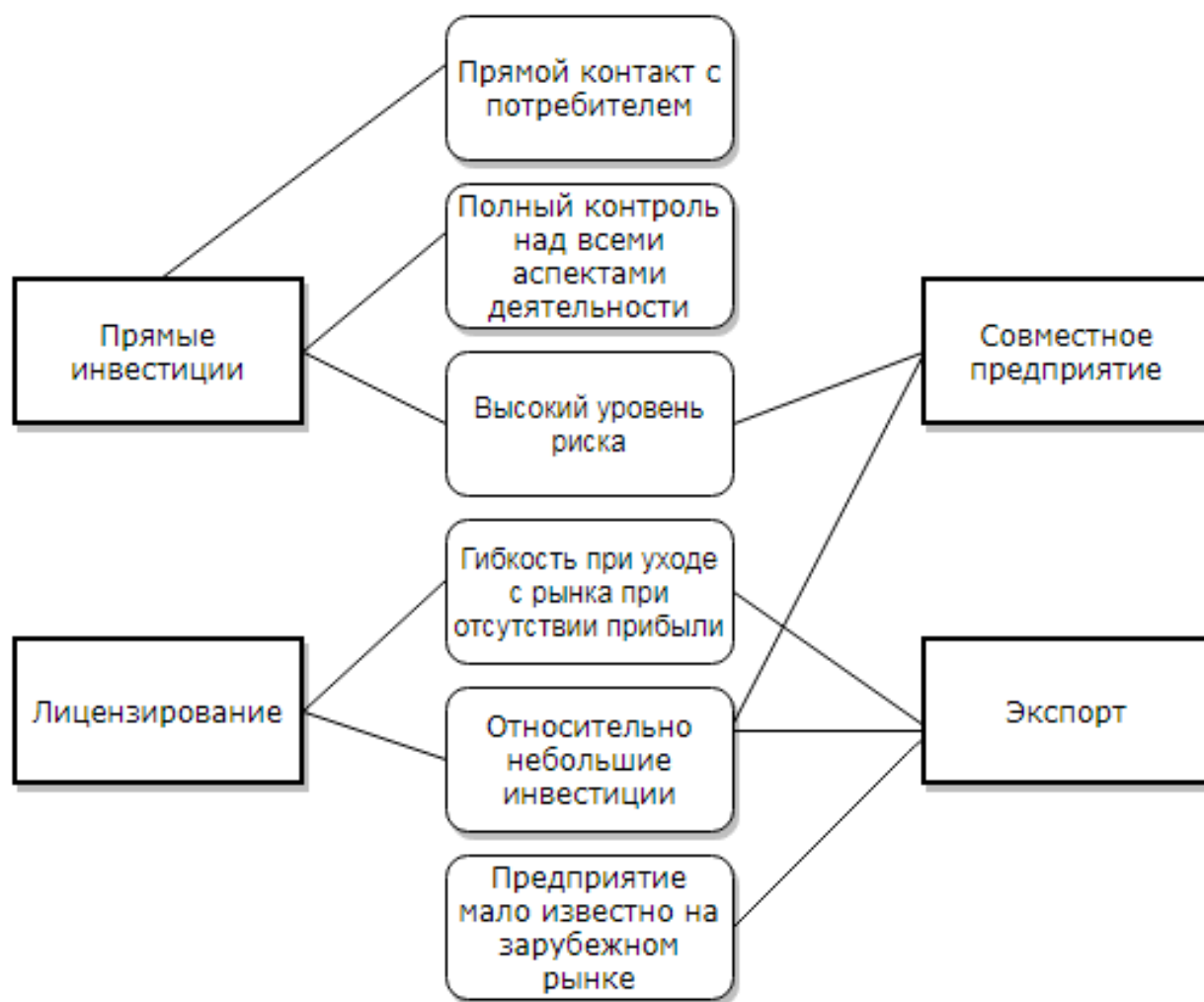


Рисунок 3.1 – Алгоритм обоснования выбора стратегии выхода предприятия на внешний рынок

Проанализировав возможные варианты можно сделать вывод о том, что наилучшей стратегией будет являться экспорт через посредников. Она

применяется преимущественно в случае, когда рынок данного товара характеризуется серьезными внешнеторговыми организациями или национальными особенностями и выйти на него без помощи посредника затруднительно, что актуально в связи с наличием жестких административных барьеров в Казахстане. Это дает следующие положительные моменты:

- 1) возможность реализации товара в более короткие сроки и на более выгодных условиях, чем удалось бы сделать самому производителю товара;
- 2) получение через местного посредника необходимой информации о состоянии и перспективах рынка;
- 3) организация рекламных мероприятий на более высоком уровне вследствие знания посредником национальных и иных особенностей потребителя;
- 4) организация послепродажного технического обслуживания товаров на более высоком уровне;
- 5) получение дополнительных выгод и улучшение конкурентоспособности продаваемых товаров за счет привлечения знаний и средств посредника.

### 3.2 Разработка стратегии

Продукция предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» защищена патентами, действующими на территории России. Соответственно, для реализации продукции на рынке Казахстана, необходимо получение патента, имеющего законную силу на территории этой страны. Так как организация планирует выход только на рынок Казахстана, то патент можно получить следующим образом – необходимо подать заявку в Патентное Ведомство Казахстана и получить национальный патент этого государства.

Ниже приведена поэтапная схема получения патента.

#### 1. Составление и подача заявки на изобретение.

Заявка должна содержать:

- заявление о выдаче патента с указанием автора изобретения и лица, на имя

которого испрашивается патент (заявителя), а также их местожительства или местонахождения;

- описание изобретения, раскрывающее его с полнотой, достаточной для осуществления;

- формулу изобретения, выражающую его сущность и полностью основанную на описании;

- чертежи и иные материалы, если они необходимы для понимания сущности изобретения;

- реферат.

К заявке прилагается документ, подтверждающий уплату патентной пошлины в установленном размере, или документ, подтверждающий основания для освобождения от уплаты патентной пошлины, либо уменьшения ее размера, либо отсрочки ее уплаты

2. Рассмотрение заявки в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности. Проводится формальная экспертиза.

Если заявка содержит все необходимые документы и соблюдены требования к ним, заявитель уведомляется о положительном результате формальной экспертизы заявки.

3. Процесс регистрации изобретения условно можно разделить на следующие этапы:

- Патентный поиск или проверка на новизну, изобретательский уровень, патентную чистоту и промышленную применимость. Поиск среди зарегистрированных изобретений, аналогов и тождественных изобретений. Если в результате проверки окажется, что изобретение не отвечает перечисленным критериям, то в регистрации такого объекта интеллектуальной собственности будет отказано. Срок патентного поиска 14 дней.

- Патентование изобретения включает составление описания, соответствующего требованию Правил составления, подачи и рассмотрения заявки на выдачу патента на изобретение, составление, оформление, подачу заявки и

делопроизводство до получения решения экспертизы. На этом этапе срок – до выдачи патента.

– Регистрация изобретения и выдача патента. На этом этапе заявитель самостоятельно оплачивает госпошлину за регистрацию и выдачу патента.

Прицепы ОАО «Уралавтоприцеп» являются патентно–чистыми. Наличие в большинстве стран мира патентного законодательства, предусматривающего выдачу патентов (свидетельств) исключительного права на различные виды промышленной собственности, в также установленная законами ответственность за нарушение патента, приводят к необходимости принятия мер, предотвращающих возможность нарушения патентов в странах реализации соответствующих объектов техники, в том числе и на территории России, т. е. мер к обеспечению их патентной чистоты.

Обеспечение патентной чистоты позволит ОАО «Уралавтоприцеп» беспрепятственно, не боясь нарушить исключительные права третьих лиц, реализовать свою продукцию (прицепы, приборы, оборудование, материалы). При проведении экспертизы на патентную чистоту необходимо обеспечить сочетание трех ее сторон – правовой (юридической), технической (инженерной) и экономической с тем, чтобы правильно учесть значение каждой из них в данном конкретном случае.

Когда получены патенты, можно осуществлять выход на рынок Казахстана. Техника осуществления экспортной операции обеспечивается, как правило, применением всего арсенала средств и методов маркетинга и маркетинговой стратегии и в зависимости от тех задач, которые ставит перед собой экспортер. Организация и техника осуществления экспортной операции сводятся к следующему:

– поиск и выбор рынков сбыта прицепов, включающие изучение конъюнктуры, определение существующего и перспективного спроса на конкретный товар, установление уровня цен, по которому товар может быть продан, изучение возможных тенденций к изменению этих цен, изучение



кредитной и маркетинговой стратегии конкурентов и применяемых ими форм расчетов;

– выбор наиболее целесообразных методов работы на рынке, имея в виду сбыт товара непосредственно, через своих представителей или национальных посредников. При этом изучаются таможенный режим страны–импортера, нетарифные барьеры (если таковые имеются), требования к сертификации продукции и т.д.;

Как было сказано выше оптимальным вариантом для выхода на внешний рынок является косвенный экспорт. Ниже на рисунке 3.2 представлена схема сотрудничества с посредником.



Рисунок 3.2 – Схема сотрудничества с посредником

#### Обязанности посредника

- 1) заключение договоров купли–продажи от своего имени, как с продавцами, так и с покупателями (самостоятельно);
- 2) изучение конъюнктуры рынка;
- 3) реклама товаров и производителя;
- 4) содержание складов запаса товаров;
- 5) выполнение предпродажного сервиса и предпродажной доработки товаров;
- 6) создание стабильной сбытовой сети, в которой могут быть дистрибьюторы

по регионам, конечные продавцы (дилеры);

7) обеспечение технического обслуживания продукции во всех звеньях;

8) ответственность за все виды рисков (порчу, утрату приобретенного товара и т. п.;

9) установление цены;

10) сами отвечают за риски по кредитам покупателей.

11) оформление экспортных формальностей

12) проведение рекламной кампании применительно к выбранной системе сбыта;

13) подготовка и отправка перспективным покупателям инициативных предложений на продажу котлов. Предложения должны содержать точное определение предлагаемого товара, его спецификации, срока поставки, количества с указанием цены за единицу товара, а также базисных условий поставки и платежа;

14) проведение рекламной кампании применительно к выбранной системе сбыта;

15) подготовка контракта, проведение переговоров, обсуждение условий контракта, наиболее приемлемых форм оплаты, базисных условий поставки и других параграфов контракта;

16) подписание контракта партнерами–контрагентами. При этом следует иметь в виду, что в большинстве случаев при проведении международных переговоров, в соответствии с международными правилами, продавец едет к покупателю, хотя на практике, исходя из ситуации, сложившейся на рынке, нередко именно покупатель едет к продавцу.

17) контроль за исполнением контракта, начиная с изготовления товара, его отгрузки в адрес покупателя с одновременной информацией покупателя и заканчивая получением платежей с покупателя согласно условиям контракта. Также в отделе внешнеэкономических связей составляется грузовая таможенная декларация в четырех экземплярах.

Основными условиями поставки согласно международным правилам по

толкованию торговых терминов Инкотермс являются: FCA (поставки в Казахстан). Также в комплекте документов с товаром должны быть сертификат происхождения (оригинал, 1 экземпляр), сертификат соответствия (копия, 1 экземпляр), счет-фактура (оригинал, 2 экземпляра).

Вознаграждение посредника осуществляется посредством начисления согласованного процента от цены, по которой товар передается посреднику и которая устанавливается на том же уровне, что и продажа на рынке. Стимулирует рост объемов сбыта, заинтересовывает посредника в повышении цены продаваемых товаров. Интересы поставщика и посредника совпадают.

### 3.3 Экономическая эффективность от проведенных мероприятий по внедрению

В результате проведения некоторых изменений для выхода на рынок Республики Казахстан потребуются создание на предприятии ОАО «Уралавтоприцеп» отдела внешнеэкономических связей, который обеспечивает производство экспортными заказами, расчетами за проведение связанных с внешнеэкономической деятельностью операций, планированием внешнеэкономической деятельности завода, а также организацией работы с представителями фирм, контрагентами и иностранными специалистами.

После введения данного изменения организационная структура ОАО «Уралавтоприцеп» будет выглядеть следующим образом:

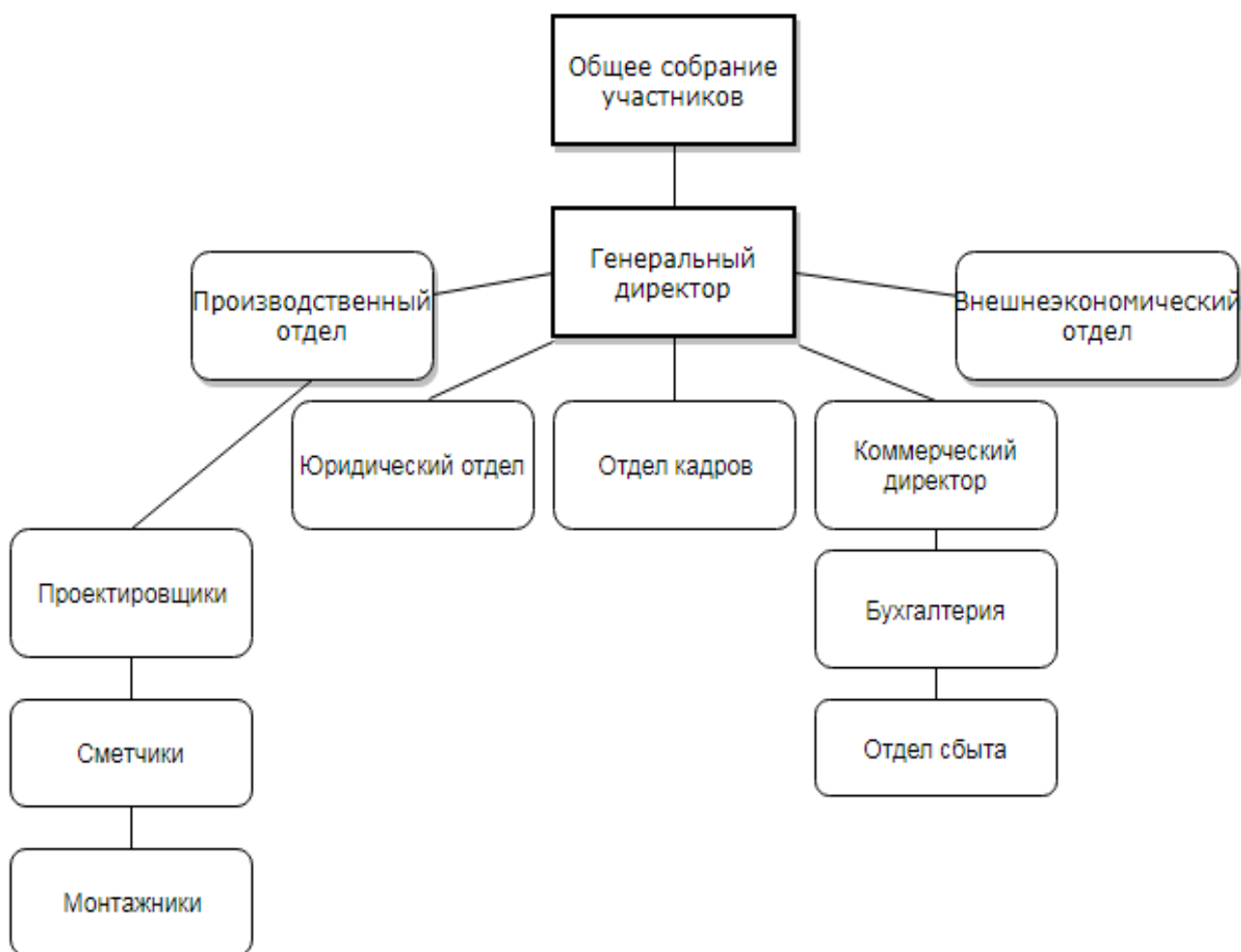


Рисунок 3.3 – Новая организационная структура ОАО «Уралавтоприцеп»

Функции отдела внешнеэкономических связей:

- подготовка и проведение переговоров по вопросам международного сотрудничества;
- поиск контрагентов
- организация приема иностранных делегаций;
- подготовка документов для заключения внешнеторговых контрактов и расчет их экономической эффективности;
- оформление и регистрация контрактов в государственных органах, контролирующих внешнеэкономическую деятельность;
- анализ конъюнктуры рынка и мировых цен на экспортные товары;
- выявление целевой аудитории

- продвижение товара
- контроль над проведением сделок.
- расчеты за проведение связанных с внешнеэкономической деятельностью операций
- составление технических заданий, смет расходов и финансовой отчетности по проведению рабочих встреч с иностранными партнерами;
- письменные переводы текстов служебных документов, технической и политической литературы

В первую очередь отделу внешнеэкономических связей необходимо разработать единое коммерческое предложение по всем продуктам ОАО «Уралавтоприцеп», которое позволит каждому потенциальному клиенту делать комплексное предложение, а не предлагать каждый продукт по отдельности. Ранее коммерческое предложение было, но отдельно для каждого продукта. Комплексное коммерческое предложение – это инструмент управления сбытовой деятельностью компании, с помощью которого формируется положительное отношение к компании у потенциальных клиентов, упрощается демонстрация всех возможных услуг и продуктов компании потребителю. Предложение оформлено в едином стиле, является максимально информативным, и позволяет клиенту выбрать какое из направлений работы компании ему наиболее подходит. Во–вторых, м

Главной задачей является изучение возможных рынков сбыта, так как для здесь важно реализовать продукт и получить прибыль. Кроме этого, ОАО «Уралавтоприцеп» имеет возможности выполнять различные специальные заказы (государственные, например), что способствует повышению репутации среди аналогичных фирм и поможет специалистам отдела при налаживании контактов с покупателями. Основным инструментом команды специалистов будет использование определенной техники продаж, которая наиболее точно и емко передает принципы, на которых основывается любая методика повышения продаж – система AIDA. Ее можно расшифровать следующим образом:

- Attention – зацепить внимание. Грамотно сформулированная первая фраза

привлечет клиента, изначально не расположенного на обсуждение предложения.

– Interest – спровоцировать интерес. Для этого техника продаж менеджера по продажам предусматривает обращение непосредственно к деятельности фирмы–покупателя и сопоставление ее потребностей с реализуемой продукцией.

– Desire – вызвать желание. Отметить, насколько может улучшиться работа фирмы клиента, если она решит воспользоваться предлагаемой продукцией.

– Action – подвести клиента к действию. Первые признаки того, что клиент не против обсудить вопрос глубже, не должны оставаться без внимания уже самого менеджера. Следует предоставить все контакты и условия дальнейших переговоров.

Затраты на данное мероприятие выражаются в виде оплаты курса корпоративных тренингов для группы специалистов по системе «Weiss & Hoffmann Consulting» [16], данные затраты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Стоимость обучения специалистов отдела продаж ОАО «Уралавтоприцеп»

Тема тренинга	Стоимость, руб. на человека
«Маркетинг активных продаж. Азбука CRM»	42000
«Телефонные продажи. Сделка за 2 звонка»	7500
«Активные продажи. Алгоритмы успешной сделки»	12500
«Успешная презентация. Секреты работы с аудиторией»	12500
Итого	74500

Так как планируется группа специалистов по активным продажам из четырех человек, то соответственно общие затраты на их обучения составят 298000 рублей.

Из опыта работы российских предприятия известно, что хороший агент имеет 3 дня эффективных продаж в неделю в 47 недельный год. В среднем каждому продавцу удастся сделать 2 встречи с потенциальным покупателем в день, или 282 встреча в год ( $3*47*2$ ). 30% этих встреч, как правило, успешны и выручка от каждого из них в среднем составляет 5000 руб. Итого годовые продажи каждого продавца составят 423000 руб. ( $282*30%*5000$ ). Общие затраты на подготовку специалистов за год составят 298000 рублей. Соответственно экономический эффект для компании в год составит 125000 руб. При поддержке соответствующего стимулирования команде специалистов за увеличение объемов продаж уровень реализации можно поднять, в среднем, с 30 до 35% за год.

В–третьих, при существующей сбытовой политики ОАО «Уралавтоприцеп» нельзя обходиться без информационного воздействия на потенциальных потребителей, т.к. потребители не всегда имеют сформированную идею о том, как можно использовать продукцию компании и обо всех ее положительных сторонах, что говорит о важности проведения массовой рекламной кампании.

Информационное воздействие влияет на спрос несколькими способами: 1) информирование потребителя о функциях продукции компании;

2) создание определенного имиджа компании, как стабильного поставщика услуг;

3) создание конкурентно выгодной позиции на рынке.

Подготовку данной рекламной кампании необходимо поручить сотрудникам отдела маркетинга. Необходимо разработать рекламную стратегию для размещения информации в профильных печатных изданиях республики Казахстан и в интернете. Составление рекламных мероприятий целесообразней всего провести из учета меньших затрат бюджета с максимальной эффективностью размещения информации, представленной для потребителей об услугах и продукте ОАО «Уралавтоприцеп» .

В связи с тем, что ЗАО планирует увеличить объем реализации продукции, то и цели рекламной кампании должны включать в себя формирование благоприятного

имиджа компании и информирование потенциальных клиентов о функциях продукта, о его особенностях и преимуществах в конкурентной среде.

Цели рекламной кампании:

- а) формирование благоприятного имиджа фирмы;
- б) размещение информации о функциях продукта;
- в) повышение известности имени компании в конкурентной среде и среди покупателей.

Изначально экономическую эффективность предложенных рекламных мер оценить невозможно, так как рынок не всегда напрямую реагирует на внедрение изменений, часто эффективность мер можно определить спустя полгода после введения изменений в работу. Однако, уже на этапе планирования рекламной кампании можно сказать, что если дополнительная прибыль будет на порядок больше, чем расходы на рекламную кампанию, то она окупится и принесет чистую прибыль.

Далее, проанализируем прогноз затрат на выход ОАО «Уралавтоприцеп» на рынок Казахстана.

Таблица 3.2 – Прогноз затрат на 2017 – 2021 гг. при выходе ОАО «Уралавтоприцеп» на рынок республики Казахстан

Год	Инвестиционные вложения, млн. руб.
2017	1,545
2018	1,985
2019	2,221
2020	2,689
2021	2,999
Итого	11,441

Из приведённых в таблице 3.2 данных видно, что затраты при выходе ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок имеют тенденцию к увеличению, но



меняются постепенно, без резких скачков. Дадим прогнозную оценку изменения прибыли при реализации рассматриваемого проекта.

Прогноз прибыли на 2017 – 2021 года произведён методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступили руководители подразделений ОАО «Уралавтоприцеп»:

- 1) 1 эксперт – генеральный директор;
- 2) 2 эксперт – главный бухгалтер;
- 3) 3 эксперт – руководитель отдела продаж;
- 4) 4 эксперт – начальник производственного отдела.

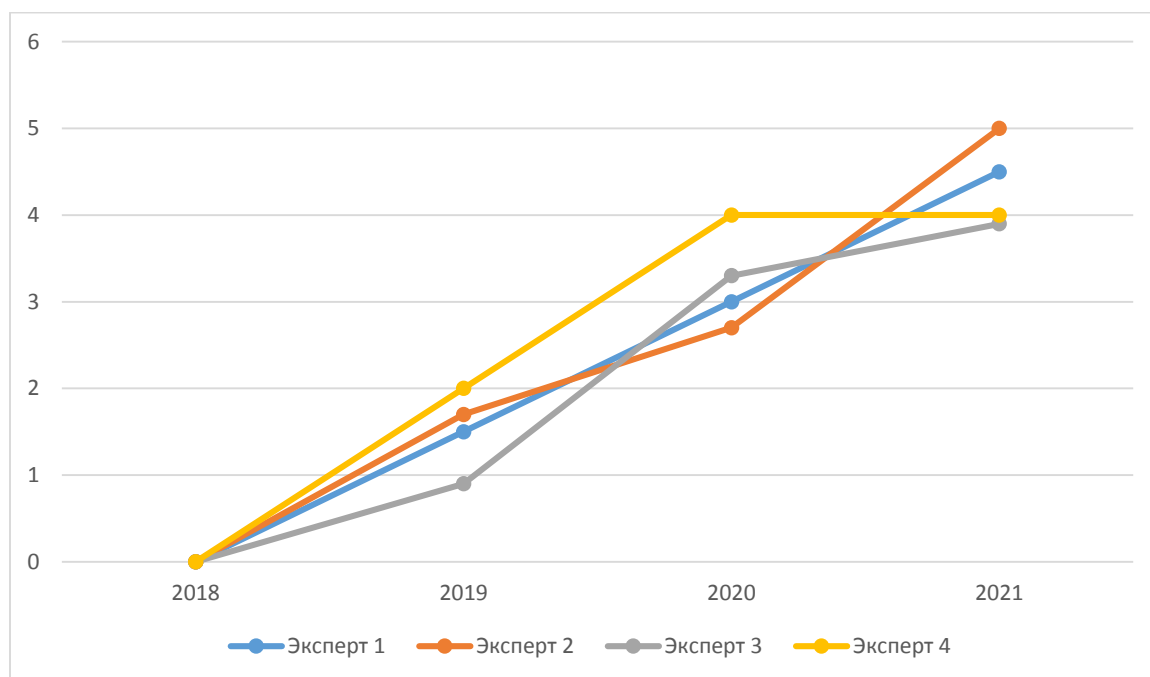


Рисунок 3.4 – График изменения прибыли на 2018 – 2021 года при использовании метода экспертных оценок

Результаты использования метода экспертных оценок для оценки изменения прибыли на период 2018–2021гг. приведены на рисунке 3.4. Опираясь на опыт, знания и интуицию каждый эксперт оценивал потенциальную прибыль, которую ОАО «Уралавтоприцеп» будет получать на протяжении 4 лет при выходе на зарубежный рынок.

На графике видно, что количественные мнения

пяти экспертов разошлись, но все опрошенные сошлись во мнении, что рост прибыли при выходе компании на внешний рынок будет осуществляться также плавно, как и затратный рост, без резких падений и скачков. Также единогласно было принято решение о том, что при реализации внешнеэкономической деятельности бесприбыльный период ОАО «Уралавтоприцеп» будет составлять 1 год. Выявив среднюю по показателям опрошенных специалистов, можно сделать прогноз прибыли ОАО «Уралавтоприцеп» на 2017 – 2021 года.

Ниже в таблице 3.3 приведены данные по прогнозируемой прибыли на 2017–2021 года при выходе ОАО «Уралавтоприцеп» на рынок Казахстана.

Таблица 3.3 – Прогноз доходов на 2017 – 2021гг. при выходе ОАО «Уралавтоприцеп на рынок республики Казахстан

Год	Доходы предприятия, млн. руб.
2017	0
2018	2,012
2019	3,598
2020	4,300
2021	5,911
Итого	15,822

Проведём расчёт экономических показателей эффективности предложенных рекомендаций.

Оценка эффективности инвестиций представляет собой наиболее ответственный этап в процессе инвестиционных решений. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития компании.

На рисунке 3.5 приведена система показателей оценки эффективности инвестиций.

Показатели оценки эффективности инвестиций			
Чистый доход	приведенный	Рентабельность инвестиций	Период окупаемости

Рисунок 3.5 – Система показателей оценки эффективности инвестиций

Результаты анализа экономической эффективности спрогнозированных затрат на реализацию предложенных рекомендаций и прибыли ОАО «Уралавтоприцеп» на период 2017–2021г., с учётом модернизации студии, внедрения новых производственных мощностей, активной рекламной деятельностью и выводом торговой марки на внешние рынки приведены ниже в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты анализа экономической эффективности ОАО «Уралавтоприцеп»

Год	Инвестиционные вложения, млн. руб.	Доходы предприятия, млн. руб.
2017	1,545	0
2018	1,985	2,012
2019	2,221	3,598
2020	2,689	4,300
2021	2,999	5,911
Итого	11,441	15,822

Выводы по разделу 3: таким образом, для выявления перспектив компании в будущем, возможностей для её развития был проведён прогноз прибыли и затрат сроком на 5 лет при внедрении выбранного стратегического направления. И получен результат: при совокупных затратах в 11,441 млн. рублей ОАО «Уралавтоприцеп» на конец рассчитанного срока действия проект принесёт

прибыль компании в размере около 15,822 млн. рублей.

Для оценки экономической эффективности рекомендаций был предложен проект по разработке стратегии выхода компании на рынок Республики Казахстан, рассчитанный на 5 лет и определён прогнозируемый доход, откуда следует, что внедрение рекомендаций по разработке стратегии выхода ОАО «Уралавтоприцеп» на рынок Республики Казахстан целесообразно и экономически эффективно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе экспорт является одним из важнейших факторов развития экономики предприятия. Оценка эффективности деятельности предприятия на внешнем рынке должна привести к обоснованности принимаемых управленческих решений. Определение уровня развитости деятельности предприятия за рубежом и анализ путей его совершенствования являются важнейшей составляющей процесса развития в современных условиях формирования рыночных отношений.

Для российских предприятий с каждым годом все большую актуальность приобретает задача выхода на международные рынки. Процесс интернационализации предпринимательства, завоевывания фирмами новых, международных рынков сбыта, расширение сферы деятельности принимает сегодня едва ли глобальный характер.

Для современной экономики становится нормой, когда предприятия, ранее ориентировавшиеся в основном на внутренний рынок, смело выходят на рынки других стран и неуклонно увеличивают свою долю экспорта.

Процесс выхода фирмы на международные рынки можно рассматривать как процесс постепенного развития. Различия между хорошо известным и даже иногда безопасным внутренним рынком и далеким и рискованным зарубежным рынком кажутся настолько большими, что многие фирмы предпочитают постепенное их преодоление. Крайне важным фактором успеха деятельности предприятия на внешнем рынке является тщательная его подготовка.

В этом направлении осуществляет свою деятельность предприятие ОАО «Уралавтоприцеп», которое выступает в качестве объекта исследования данной работы.

Предприятие является довольно крупным по размеру предприятием. Сфера её деятельности связана с производством автомобильных полуприцепов и оказанием

услуг в области автотранспортных грузоперевозок. На сегодняшний день организация демонстрирует выдающуюся динамику развития.

Однако, несмотря на то, что деятельность ОАО «Уралавтоприцеп» за анализируемый период прибыльна, сокращение всех показателей рентабельности на предприятии свидетельствует о недостаточно эффективной организации процесса оказания им услуг. Это подтверждается анализом финансовых показателей его деятельности. На данный момент ОАО «Уралавтоприцеп» полностью зависит от заемных источников финансирования, т.е. находится на грани банкротства. Поэтому в рамках проведенного исследования был разработан проект выхода ОАО «Уралавтоприцеп» на внешний рынок.

В результате проведенной работы нами были рассмотрены основные характеристики ОАО «Уралавтоприцеп», история создания и развития, организационная и функциональная структура, определены цели и задачи деятельности предприятия, определен характер и оценена степень влияния окружения на деятельность предприятия, описаны сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также проанализирована отраслевая среда с помощью пятифакторной модели Портера. В результате проведения SWOT-анализа предприятия ОАО «Уралавтоприцеп» были определены факторы внешнего окружения, влияющие на организацию.

Проведённый анализ внутренней среды компании показал наиболее применимые и оптимальные направления развития организации:

- развитие маркетинговой деятельности;
- выход на новые рынки сбыта (преимущественно рынок Республики Казахстан).

Проблема, которую организация хочет решить с помощью выхода на внешний рынок – увеличение объёма продаж, при этом организация должна улучшить маркетинг, а также изменить свою организационную структуру.

Научная новизна состоит в разработке нами механизма обоснования выбора стратегии выхода предприятия на внешний рынок. На основании этого алгоритма

была выбрана стратегия экспорта через посредника и разработана схема ее проведения:

- 1) внедрение в структуру предприятия внешнеэкономического отдела;
- 2) привлечение специалистов для обучения сотрудников отдела продаж;
- 3) методом экспертных оценок проанализированы возможные доходы и убытки от проведенных мероприятий;
- 4) разработана рекламная кампания.

Подводя итоги, необходимо отметить, что в условиях острой и возрастающей конкуренции на международных рынках, в условиях продолжающегося мирового экономического кризиса, только системный подход к выходу предприятия на международный рынок, включающий все этапы подготовки, базирующийся на оптимальном подходе к выбору внешнего рынка позволит ОАО «Уралавтоприцеп» успешно работать на внешнем рынке.

Таким образом, основным приоритетом ОАО «Уралавтоприцеп» является увеличение прибыли, путем выхода на внешний рынок. Формирование такой политики на предприятии и активная ее реализация позволит осуществить целенаправленный переход к реализации экспортного потенциала конкурентоспособного высокотехнологичного производства ОАО «Уралавтоприцеп».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. / Российская газета. – 1994. – № 238.
2. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»: от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ / Российская газета. – 2010. № 28.
3. Аванесов, Ю.А. Основы коммерции на рынке товаров и услуг / Ю.А. Аванесов. – М.: Люкс-Арт, 2004. – 457 с.
4. Авшарова, А.Г. Государственная внешнеэкономическая политика Российской Федерации / А. Г. Авшарова. – СПб.: Питер, 2012. – 524 с.
5. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2006. – 256 с.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 495 с.
7. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности / Э.А. Арустамов. – Текст учеб. пособие для вузов по направлению "Экономика и упр. на предприятии", 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2010. – 331 с.
8. Баканов, М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / М.И. Баканов. – М.: Экономика, 2007. – 413 с.
9. Баканов, М. И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 288 с
10. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом / И.Т. Балабанов, – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
11. Богданов, В.И. Управление проектами: корпоративная система шаг за шагом / В.И. Богданов. – М.: Манн, 2013. – 250 с.
12. Вологдин, А.А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности / А. А. Вологдин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 445 с.
13. Герчикова, И. Н. Международное коммерческое дело Учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 670 с.



14. Грейз, Г. М. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности Текст учеб. пособие по специальности 080301 "Коммерция (торг. дело)" / Г. М. Грейз; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика торговли ; ЮУрГУ. – Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2013. – 86 с.
15. Зуев, В.Н. Глобальное экономическое регулирование / В. Н. Зуев. – М.: Магистр, 2011. – 573 с.
16. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент / Д.В. Исаев. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 267 с.
17. Кайгородов, А. Г. Внешнеэкономическая деятельность корпораций Текст учеб. пособие для вузов / А. Г. Кайгородов, В. И. Колибаба. – Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии, 2012. – 223 с.
18. Колмаков, А.В. Модели и методы планирования распределения продукции в многоуровневых сетях поставок: автореферат дисс. канд. экон. наук / А.В. Колмаков. – СПб, 2013. – 19 с.
19. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности Учеб. пособие для вузов / И. И. Кретов, К. В. Садченко. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 249 с.
20. Кравченко, С. Н. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / С.Н. Кравченко. – Минск: Высшая школа, 2008. – 524 с.
21. Луфман, Г. Основы менеджмента в торговле / Г. Луфман. – М.: Экономика, 2006. – 398 с.
22. Муравьева, Е.К. Мировая экономика: введение во внешнеэкономическую деятельность / Е. К. Муравьева, М. В. Елова, С. М. Панферова: под ред. А. К. Шуркалина. – М.: Логос, 2008. – 248 с.
23. Наговицин, А. Г. Внешняя торговля Учеб. Пособие / А.Г. Наговицин. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 281 с.
24. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов. – М.: Дашков и Ко, 2017. –477 с.
25. Панов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Панов. – М.: Юнити-

Дана, 2013. – 303 с.

26. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность Текст учебник / Е. Ф. Прокушев. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2007. – 451 с.

27. Ростовский, Ю. М. Внешнеэкономическая деятельность Текст учебник для вузов по специальности "Мировая экономика" / Ю. М. Ростовский, В. Ю. Гречков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2009. – 589 с.

28. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – 4 –е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2007. – 688 с.

29. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 428 с.

30. Стуканова, И. П. Основы внешнеэкономической деятельности Текст практикум / И. П. Стуканова, С. С. – 2-е изд., стер. – М.: МГИУ, 2008. – 217 с.

31. Фомичев, В. И. Международная торговля Учеб. для вузов / В.И. Фомичев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 496 с.

32. Цветков, А.Н. Менеджмент / А.Н. Цветков. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.

33. Чиненов, М. В. Страхование внешнеэкономической деятельности Текст учеб. пособие для вузов по специальностям "Финансы и кредит", "Мировая экономика" / М. В. Чиненов. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 244 с.

34. Шуляк П.Н. Ценообразование: Учебно- практическое пособие / П.Н. Шуляк. – М.: Изд-во «Инфармационно- практический центр «Маркеимнг», 2008.– 125с.

35. Экономика и организация внешнеторговых перевозок Учеб. С. И. Долгов, К. В. Холопов, С. В. Домнина и др.; Под ред. Холопова. – М.: Юристъ, 2000. – 682 с.

36. Производитель уникальных тяжеловозов грузоподъемностью до 2000 тонн – <http://www.cmzap.ru/>.

37. Федеральная служба государственной статистики – <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi?pl=2715032>.