

#### 4. Conclusion

Given the complexity of the problem, it is considered advisable to create special scientific and production structures at the federal and sectoral level to monitor the entire cycle of oil and gas production. Such structures will be more dynamic and therefore open to international cooperation, which is very important when emergencies reach the regional, national or global levels, as they will help to address the warming climate on planet Earth, the most global problem of today's global community, caused by intensive energy extraction in all regions of the world. The environmental risks to the planet associated with these processes can only be addressed through the joint efforts of the entire world community.

#### References:

1. Global Shale gas reserves. URL: [https://www.researchgate.net/figure/Global-Shale-Gas-Reserves-source-ARI-2013-EIA-via-Reuters\\_fig4\\_267705286](https://www.researchgate.net/figure/Global-Shale-Gas-Reserves-source-ARI-2013-EIA-via-Reuters_fig4_267705286) (accepted: 12.03.2020).
2. U.S. shale proved reserves. URL: [https://www.eia.gov/dnav/ng/hist/res\\_epg0\\_r5301\\_nus\\_bcfa.htm](https://www.eia.gov/dnav/ng/hist/res_epg0_r5301_nus_bcfa.htm) (accepted: 12.03.2020).
3. Shale gas production. URL: [https://www.eia.gov/dnav/ng/ng\\_prod\\_shalegas\\_sl\\_a.htm](https://www.eia.gov/dnav/ng/ng_prod_shalegas_sl_a.htm) (accepted: 12.03.2020).
4. Oil under gas: shale surprise – 2. URL: <https://docplayer.ru/69689583-Vslovare-po-geologii-neft-pod-gazom-slancevyu-syurpriz-2.html> (accepted: 13.03.2020).
5. Climate impact of potential shale gas production in the EU. URL: [http://ec.europa.eu/clima/policies/eccp/docs/120815\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/clima/policies/eccp/docs/120815_final_report_en.pdf). (accepted: 14.03.2020).
6. Commission Recommendation on minimum principles for the exploration and production of hydrocarbons (such as shale gas) using high volume hydraulic fracturing. URL: [http://eur\\_lex.europa.eu/legal\\_content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014H0070](http://eur_lex.europa.eu/legal_content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014H0070) (accepted: 14.03.2020).
7. Sorokin, S. N., Gorichev, A. A. Main problems and prospects of shale gas production / S. N. Sorokin, A. A. Gorichev // Institute of Energy Research of Russian Academy of Sciences. [https://www.eriras.ru/files/Sorokin\\_Goryachev\\_OEPEE\\_slanec.pdf](https://www.eriras.ru/files/Sorokin_Goryachev_OEPEE_slanec.pdf) (accepted: 14.03.2020).
8. Gas and petrochemistry – the Plan-2030. Following the conference "GAZONEFTEKHIMIA - PLAN 2030" // Polymer materials. Products, equipment, technologies, 2017, № 5 (156).
9. Reducing greenhouse gas emissions in Russian industry: problems and solutions. URL: [http://ccgs.ru/publications/presentations/\\_download/ER\\_in\\_Russian\\_Industry.pdf](http://ccgs.ru/publications/presentations/_download/ER_in_Russian_Industry.pdf) (accepted: 14.03.2020).

УДК 330  
ГРНТИ 06.01

---

### ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЙ

---

*Уколова Эвелина Вячеславовна  
студентка 2 курса магистратуры  
МПУ*

### SPECIFICITIES OF THE STRATEGY AND TACTICS OF ENTERING THE INTERNATIONAL MARKETS OF AMERICAN COMPANIES

*Evelina V. Ukolova  
2nd year master's student  
MPSU*

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы задачи, с которыми связан процесс принятия решения относительно целесообразности выхода компании на международные рынки. Освещены способы выхода на международный рынок, к которым относятся экспорт; предоставление зарубежным фирмам лицензий и франшиз; создание совместных предприятий; создание нового предприятия на территории нового рынка; приобретение действующего предприятия для обслуживания местного рынка. На основе теоретического анализа выявлены преимущества и риски вышеперечисленных способов выхода компании на международные рынки. Дается анализ обоснования стратегий выхода американских компаний на международные рынки. Эта статья заключает, что перед компанией встает большое количество вопросов, и только тщательно проведенные исследования и правильно выбранный рынок могут создать работающую стратегию выхода предприятия на международные рынки.

#### ABSTRACT

This article analyzes the tasks associated with the decision-making process regarding the feasibility of entering the international markets. It highlights methods to enter the international market, which include exports; granting licenses and franchises to foreign firms; creating joint ventures; creating a new enterprise on the territory

of a new market; purchasing an existing enterprise to serve the local market. Based on the theoretical analysis, certain advantages and risks of the above-mentioned methods of entering the international markets are identified. An analysis of the rationale for the strategies of American companies entering international markets is given. This article concludes that the company faces a large number of questions, and only carefully conducted research and a well-chosen market can create a working strategy for entering international markets.

**Ключевые слова:** способ проникновения; долгосрочный потенциал прибыльности; время проникновения; масштаб проникновения; экспорт; франчайзинг.

**Keywords:** method of entering international markets; long-term profitability potential; time of penetration; scale of penetration; export; franchising.

В современных условиях рыночной экономики, характеризующейся риском и неопределенностью, руководство практически любой успешно развивающейся компании в конечном итоге задумывается о принятии такого серьезного для ее дальнейшего развития решения, как расширение границ реализации своей продукции и выход на зарубежные рынки. Процесс выхода предприятия на зарубежные рынки сопровождается множеством рисков, связанных с жесткой международной конкуренцией, и требует проведения тщательных маркетинговых исследований. Таким образом, данный процесс нуждается в более внимательном подходе к изучению внешней среды, выбору рынка сбыта и к разработке стратегии выхода на конкретный зарубежный рынок, учитывая все его особенности.

Перед выходом на международные рынки руководству компании необходимо решить два основных вопроса: на какие рынки осуществлять выход и каким способом. Для фирмы важны также вопросы о времени и масштабах проникновения. Выбор рынка должен быть основан на результатах оценки потенциала роста и ожидаемой прибыли.

Для того чтобы корректно выбрать способ проникновения, организации нужно произвести анализ следующих факторов: экономические риски, политические риски, затраты на транспортировку, ограничения торговли, деловые риски, производственные издержки и стратегию фирмы. При выборе оптимальной стратегии выхода на зарубежные рынки необходимо учитывать актуальную ситуацию с учётом данных факторов. Стратегия проникновения на зарубежные рынки может изменяться с течением времени.

Примером может послужить компания General Motors, которая “до 2000 г при выходе на рынки других стран либо приобретала на данном рынке действующую фирму, либо создавала своё новое дочернее предприятие с нуля. Философия данного подхода заключалась в том, что если вы не получаете полного контроля над предприятием, то игра не стоит свеч, однако ситуация изменилась после 2000 г, когда совместные предприятия стали одним из самых мощных стратегических инструментов в арсенале GE. Для перехода к стратегии создания совместных предприятий имелось несколько причин.

Прежде GE была в состоянии приобрести контрольные пакеты акций многих компаний, однако в последние годы цены на акции выросли настолько, что GE неохотно совершала новые приобретения, не желая переплачивать. Например

для выхода на рынок Южной Кореи было создано совместное предприятие между подразделением GE money и компанией Hyundai” [3, 99-117].

Эффективность выхода компании на международные рынки зависит от оценки и выбора рынка определенной страны, каждый из которых отличается разным потенциалом прибыли для организации. Анализ долгосрочности потенциала к получению прибыли в определенной стране является важным аргументом при выборе рынка. В формировании потенциала важную роль играют экономические и политические факторы. Привлекательность страны в качестве потенциального рынка для международного бизнеса складывается из соотношения выгод, издержек и рисков, ассоциируемых с ведением бизнеса в данной стране.

Организация ранжирует страны по степени их привлекательности и долгосрочному потенциалу прибыльности. Кроме этого, одним из важных факторов является время проникновения на рынке. Время появления на рынке может быть ранним и поздним. При выходе организации на международный рынок раньше других фирм называется ранним проникновением, при позднем организации выходит на рынок определенной страны после прихода других организаций. У каждого из таких факторов выхода есть преимущества и недостатки. Преимущества, связанные с ранним появлением организации на рынке, называются “преимуществами первопроходца” [7].

Преимущества раннего проникновения на международный рынок заключаются в возможности опережения конкурентов и овладении большей части рынка с помощью создания сильного имени бренда, быстром получении опыта, а также в возможности создания «издержек переключения», которые затруднят переход покупателей в сторону конкурентной продукции.

К негативным последствиям можно отнести присутствие издержек, связанных с ранним проникновением, которые несёт организация первопроходец, но которых могут избежать фирмы идущие за ней, опираясь на полученный опыт. Издержки могут заключаться в крахе фирмы, в случае если она не сможет успешно перестроиться под правила нового рынка [5]. Издержки раннего проникновения также включают в себя затраты на формирование товарного предложения новой для рынка продукции.

Результаты исследований говорят о том, что вероятность выживания повышается, если

международная фирма проникает на национальный рынок после того, как на нём появляется несколько зарубежных фирм [9, 286-291].

Примером может послужить выход компаний общепита из США на рынки Китая. Компания KFC первым вышла на китайский рынок и познакомила китайцев с системой быстрого питания из США, однако, компания McDonalds, вышедшая на рынок Китая вслед за KFC, смогла лучше воспользоваться возможностями местного рынка, опираясь на опыт первопроходца [1].

Важным вопросом является масштаб проникновения на новые рынки. При крупномасштабном выходе на международный рынок компания несет существенные ресурсные затраты, однако крупномасштабный выход характеризуется высокой скоростью проникновения. Масштабность проникновения позволяет компаниям легче привлекать дистрибьюторов, а также повысить доверие среди партнёров, одновременно с этим компании в результате масштабной экспансии рынков, могут отпугнуть других конкурентов, которым при выходе на рынок пришлось бы конкурировать не только с местными компаниями, но и с влиятельным зарубежным конкурентом.

К негативным последствиям такой стратегии можно отнести вложение большого объема средств фирм в масштабное проникновение, которое может привести к потере гибкости.

Что касается выбора способа проникновения на рынки, то к числу возможных способов относятся:

1. Экспорт.
2. Предоставление зарубежным фирмам лицензий и франшиз.
3. Создание совместных предприятий.
4. Создание нового предприятия на территории нового рынка.
5. Приобретение действующего предприятия для обслуживания местного рынка

Рассмотрим более подробно каждый способ выхода организаций на рынки. Множество промышленных организаций начинают свою глобальную экспансию в качестве экспортёров, после чего переключаются на другие виды выхода на зарубежные рынки.

Экспорт, как метод освоения международных рынков имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относятся: отсутствие значительных затрат на создание зарубежных производственных мощностей, экономия от эффекта масштаба за счёт глобальных объёмов продаж. Экспортным видом выхода на международные рынки пользовались такие компании, как Sony и Samsung. Экспортный вид выхода на международные рынки имеет так же ряд недостатков. Экспорт из страны изготовления товара может быть невыгодным, в случае если в других странах данный продукт может быть изготовлен с меньшими издержками.

В таком случае компания может получить большую выгоду при перенесении производства за

рубеж. Многие компании США, специализирующиеся на электронике, переместили свои производства в Восточную Азию благодаря наличию в данном регионе недорогой квалифицированной рабочей силы. Высокие затраты на экспорт продукции также могут сделать её неконкурентоспособной на рынке ввоза.

Существует риск изменения таможенных пошлин, которые так же в состоянии повлиять на цену продукта и на его конкурентоспособность. Ещё один недостаток проявляется, если производитель на осваиваемом рынке пользуется услугами агентов, выполняющих маркетинговую и сбытовую функцию.

Технологические ноу-хау зачастую лежат в основе конкурентоспособности организаций, и весьма важно сохранять над ними контроль. Примером может послужить компания RCA Corporation, которая передала лицензию на создание цветного телевизионного изображения нескольким компаниям из Японии (Matsushita и Sony), в итоге японские компании освоили и усовершенствовали данную технологию, после чего стали использовать её для проникновения на рынок США, где отобрали у RCA часть рыночной доли [8, 121-123]. Данную проблему можно решить путём заключения кросс-лицензионных соглашений, которые подразумевают помимо уплаты роялти, взаимную передачу лицензий.

В такой ситуации в случае нарушения или злоупотребления лицензионным соглашением со стороны одной компании, вторая может применить ответные меры. Возможен так же вариант создания совместного предприятия и передачи ему лицензии, в таком случае интересы лицензиата и лицензиара будут схожими.

Франчайзинг схож с лицензированием, но предусматривает более долгосрочные обязательства между заключающими его сторонами. Франчайзинг является особой формой лицензирования, в соответствии с которой франчайзер осуществляет продажу не только материальных активов своему франчайзи (например в виде торговой марки), но так же требует от франчайзи соблюдения строго установленных франчайзером правил ведения бизнеса. Нередко франчайзером осуществляется помощь в процессе ведения бизнеса. Франчайзер получает роялти от франчайзи, размер которого составляет определённый процент от дохода франчайзи. Франчайзинг в силу своих особенностей зачастую применяется компаниями из сферы услуг. Известной компанией, успешно применяющей стратегию франчайзинга в своей бизнес модели, является McDonalds.

McDonalds организует для своих франчайзи обучение управляющего состава, предоставляет систему снабжения и финансовую помощь. Помимо этого McDonalds имеет строгую политику в отношении обязанностей франчайзи, в частности это касается управления работой ресторанов, способов приготовления блюд, кадровой политики, составления меню, дизайна и выбора места для

размещения ресторана [2]. Преимущества франчайзинга заключаются в избавлении фирмы (франчайзера) от издержек и рисков самостоятельного выхода на зарубежные рынки.

Организация из сферы услуг благодаря франчайзингу получает возможность быстрого обеспечения масштабного присутствия на рынке не неся при этом значительных издержек. Недостатками франчайзинга является то, что франчайзеру тяжело обеспечить контроль качества на предприятиях франчайзи, поскольку зарубежные франчайзи могут быть не настолько заинтересованными в качестве, в результате это может привести к сокращению продаж на зарубежном рынке и к утрате компанией репутации. Трудность контроля заключается в удалённости и возможной многочисленности франчайзи.

Решением данной проблемы может служить создание локальных дочерних предприятий, которые получают права на выдачу франшиз и выполняют надзорные функции за группой франчайзи на данном рынке. Такое устройство имеют франчайзинговые сети KFC и McDonalds [2].

Совместным предприятием называют фирму одновременно принадлежащую двум или более компаниям. Как правило совместное предприятие создаётся в пропорции 50%:50%, то есть обеспечивается равенство долей компаний-создателей. Преимущества совместных предприятий заключаются в том, что компании получают выгоды от знаний своего партнёра о культуре, условиях конкуренции, языке, экономической и политической системах зарубежной страны.

В случае если издержки выхода на рынок слишком высоки, зарубежная компания может разделить данные риски с местной компанией, создав совместное предприятие. Во многих странах создание совместного предприятия является единственной возможностью входа на данный рынок зарубежными компаниями. Исследования показывают, что «совместные компании с местными компаниями подвержены меньшему риску национализации или других форм неблагоприятного поведения местных властей» [4, 79-92].

Недостатки совместного предприятия сводятся к тому, что компания в случае создания совместного предприятия с предоставлением лицензии, рискует потерять контроль за технологией. Совместное предприятие не позволяет компании в достаточной мере контролировать дочерние предприятия на данном рынке и осуществлять с их помощью скоординированных глобальных атак на конкурентов. Помимо этого создание совместного предприятия может спровоцировать борьбу между собственниками предприятия за осуществление контроля, в случае если они имеют разные взгляды на стратегию.

В дочернем предприятии компания владеет 100% акций. Создание собственной дочерней

фирмы на зарубежном рынке может быть осуществлено двумя способами. В первом случае организация создаёт новое предприятие с нуля, во втором приобретает уже готовое предприятие и использует уже его для продвижения своих товаров.

Создание дочерней фирмы будет полезно, если конкурентное преимущество компании основано на технологии, таким образом, компания снижает риск утраты контроля за данной технологией. Преимуществом дочерней фирмы является возможность жёсткого контроля за операциями, проводимыми в данной стране. Помимо всего прочего от такой фирмы компания получает 100% прибыли, заработанной на рынке. К недостаткам создания дочерней фирмы можно отнести высокую стоимость создания или приобретения фирмы на зарубежном рынке, высокие риски адаптации к условиям ведения бизнеса в данной стране при создании фирмы с нуля, и риски несомещения различных корпоративных структур при приобретении уже действующего предприятия за рубежом. Компании осуществляют выход на международный рынок для получения больших выгод от своих ключевых компетенций, перемещая умения и товары, созданные благодаря проявлению ключевых компетенций, на зарубежные рынки, в которых местные конкуренты не обладают данными компетенциями.

Проникновение компаний на международные рынки позволяет достичь такие цели, как увеличение доли на рынках, рост дохода и прибыли. Принятие решения относительно целесообразности выхода компании на международный рынок зависит от многих факторов. В процессе принятия такого решения руководству компании крайне важно тщательно проанализировать преимущества и риски, связанные с проникновением на каждый потенциальный рынок той или иной страны.

Можно сделать вывод о том, что для обеспечения эффективности выхода на международные рынки компании должны решить следующие задачи: выбор потенциального рынка для осуществления выхода, выбор оптимального способа выхода на данный рынок. Выбор рынка должен быть основан на результатах оценки потенциала долговременности роста и ожидаемой прибыли.

#### Список использованных источников

1. Геттинг, Б. Международная производственная кооперация в промышленности. Роль логистики в усилении конкурентоспособности хозяйственных структур / Б Геттинг. - М.: Дело, 2016. - 216 с.
2. Иванов И. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов. М.:ИНФРА-М, 2018. 297 с.
3. Каукин, А. Структура и продуктивность российского экспорта / А. Каукин, Л. Фрейнкман // Экономическая политика. - 2009. - № 5. - С. 99-117.

4. Кашбразиев, Р.В. Влияние международной кооперации на национальную экономику/ Р.В. Кашбразиев // Вестник Финансового университета. - 2014.- № 2.- С. 79-92.
5. Лебедев Д. С. Стратегия международного бизнеса компаний в схемах и таблицах: учебное пособие. - Москва : Проспект, 2017. - 108 с.
6. Митягина П.Е. Исследование рынков как основа стратегии выхода российских предприятий на внешние рынки // Аллея науки: Научнопрактический электронный журнал. №16. 2017. Современные технологии управления организацией. URL: [http://alleyscience.ru/domains\\_data/files/4December17/ISSLEDOVANIE%20RYNKOV%20KAK%20OSNOVA%20STRATEGII%20VYHODA%20ROSSIYSKIH%20PREDPRIYATIY%20NA%20VNESHNIYE%20RYNKI.pdf](http://alleyscience.ru/domains_data/files/4December17/ISSLEDOVANIE%20RYNKOV%20KAK%20OSNOVA%20STRATEGII%20VYHODA%20ROSSIYSKIH%20PREDPRIYATIY%20NA%20VNESHNIYE%20RYNKI.pdf). (дата обращения: 13.09.2019).
7. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 428 с.
8. Шукин О.С. Маркетинг и международные стандарты серии ИСО 9000// Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 1. С. 121-123.
9. Шпунтова Д.В. Тенденции развития мирового и российского металлургического комплекса. /Д.В. Шпунтова, Е.И. Козлова// Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира: сборник научных статей 7-й международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет (14 декабря 2018 г.) – Курск: Университетская книга, 2018. – С. 286-291.

УДК 330  
ГРНТИ 06.01

---

**О МЕТОДАХ АНАЛИЗА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВЫХОДА КОМПАНИЙ НА  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

---

*Уколова Эвелина Вячеславовна  
студентка 2 курса магистратуры  
МППУ*

**METHODS OF ANALYSIS OF THE FEASIBILITY OF COMPANIES ENTERING INTERNATIONAL  
MARKETS IN AN UNSTABLE WORLD ECONOMY**

*Evelina V. Ukolova  
2nd year master's student  
MPSU*

**АННОТАЦИЯ**

В статье освещены эффективные методы анализа внешней среды фирмы, результаты которого позволяют ответить на вопрос о целесообразности выхода компаний на международные рынки. К таким методам следует отнести: SWOT- анализ; PEST- анализ; модель 4P; модель пяти конкурентных сил Портера; матрица Бостонской консалтинговой группы; матрицы Ансоффа. Показывается многоаспектность вышеперечисленных методов, их преимущества и недостатки и отмечается, что данные методы должны быть дополнены другими аналитическими инструментами. На основе теоретического анализа сделан вывод, что использование этих методов не дает четкого экономического обоснования целесообразности выхода компании на международный рынок, поэтому в каждом случае необходимо определять интегрированный метод анализа внешней среды для успешного выхода предприятия на новые международные рынки.

**ABSTRACT**

This article highlights effective methods of analysis of the company's external environment. The results of these methods allow us to answer the question if companies should enter international markets. These methods include: SWOT analysis; REST analysis; the 4P model; porter's five competitive forces model; the Boston consulting group matrix; and the Ansoff matrix. Multi-aspect of the above methods, their advantages and disadvantages are reported and notably these methods should be supplemented with other analytical tools. Based on the theoretical analysis, we can conclude that the use of these methods does not provide a clear economic justification for the company's entry into the international markets, so it is necessary to take into consideration an integrated method for analyzing the external environment for the successful entry of the enterprise into new international markets.

**Ключевые слова:** динамичность и нестабильность внешнеэкономической среды бизнеса; методы анализа внешней среды фирмы; SWOT-анализ; PEST-анализ; модель 4P; модель пяти конкурентных сил Портера; матрица Бостонской консалтинговой группы; матрицы Ансоффа.