

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.

**Keywords:** dynamism and instability of the business environment; methods of analyzing the firm's external environment; SWOT analysis; REST analysis; 4P model; porter's five competitive forces model; Boston consulting group matrix; Ansoff matrix.

Амбициозный национальный проект «Международная кооперация и экспорт» ставит задачей удвоить российское присутствие на иностранных рынках товаров и услуг уже к 2024 году. В паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт» входят такие проекты федерального уровня, как «Промышленный экспорт», «Экспорт продукции АПК», направленные на увеличение объема несырьевого экспорта.

Вместе с тем, современная внешнеэкономическая среда бизнеса чрезвычайно динамична и характеризуется высокой степенью сложности, неопределенности, нестабильности. Способность компаний адаптироваться к меняющимся внешним условиям и, несмотря на любую конъюнктуру, находить пути выхода на международные рынки выступает важнейшей характеристикой конкурентоспособности бизнеса.

Теория и практика бизнеса выработали ряд достаточно эффективных методов 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.

Самым распространенным методом является SWOT - анализ. Он был применен американским менеджером и бизнес-консультантом Альбертом Хамфри (Albert S. Humphrey). Благодаря этому несложному методу можно определить слабые и сильные стороны фирмы и выявить ее возможности и угрозы

Основное преимущество метода заключается в том, что он позволяет обосновать стратегическое решение о целесообразности выхода на международный рынок.

Исследователи, вслед за автором матрицы SWOT – анализа, стандартно заполняются квадраты в соответствии со следующими принципами(табл.1):

Таблица 1

**Матрица SWOT – анализа**

	Strengths/сильные стороны	Weaknesses/слабые стороны
Opportunities/возможности	SO	WO
Threats/угрозы	ST	WT

«1. Поле «S - strengths» - определяет сильные стороны предприятия, посредством которого вы можете определить стратегическое направление деятельности предприятия, а также принять стратегически важные решения;

2. Поле «W - weaknesses» - определяет, слабые стороны или недостатки. Это такие характеристика компании, которые затрудняют рост бизнеса и мешают занять лидирующие позиции на рынке;

3. Поле «O - opportunities» - определяет возможности предприятия, факторы внешней среды, которые могут благоприятно влиять на рост бизнеса;

4. Поле «T - threats» - определяет угрозы фирмы. Факторы внешней среды, которые могут привести к снижению продаж, потери доли рынка или к ослаблению конкурентоспособности компании;

5. Поле «SO» - показывает, какие сильные стороны помогут воспользоваться имеющимися возможностями;

6. Поле «ST» - показывает, какие сильные стороны компании помогут устранить угрозы или уменьшить их последствия;

7. Поле «WO» - показывает, используя какие возможности внешней среды можно избавиться или сгладить свои слабые стороны;

8. Поле «WT» - показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу» [5].

Основное преимущество SWOT-анализа заключается в его наглядности, универсальности и простоте, а также в широком спектре применения. Его можно использовать для любых организаций в целях построения стратегий в самых различных областях внешнеэкономической деятельности. Однако в общем виде этот метод не содержит экономических категорий, поэтому становится невозможным отследить динамику изменений на рынке.

Однако этот анализ недостаточен для анализа целесообразности выхода компании на международный рынок и должен быть дополнен другими аналитическими инструментами.

PEST-анализ не менее распространен и широко используется менеджерами (табл.2) Этот метод включает анализ четырех факторов внешней среды предприятия: политика (political factors), экономика (economic factors), социум (social and cultural factors) и технологии (technological factors).

Таблица 2

## Матрица PEST – анализа

	Политические	Экономические	Социальные	Технологические
Факторы				
Угроза/ возможность				
Вероятность проявления фактора				
Важность фактора				
Влияние на организацию				
Программа действий				

Преимуществом этого метода является простота использования для учета внешних факторов. Этот метод часто используется для оценки рыночных тенденций на международных рынках. С его помощью можно составить долгосрочные стратегические планы с ежегодными обновлениями данных. Более эффективный результат PEST-анализа можно получить при его регулярном использовании с фиксацией времени для отслеживания динамики изменений показателей, а также их влияния, которое, в свою очередь, будет точно оценить внешнюю среду предприятия.

Недостатки этого метода можно объяснить тем, что при его использовании, компания должна

систематически отслеживать, а также накапливать достоверные данные, степень которых иногда оценить сложно.

Другой метод анализа – это модель 4P (product, price, place, promotional) представляет собой последовательное решение следующих задач:

1. Какой продукт будет производить компания? (товар – product);
2. Сколько будет стоить этот продукт? (цена – price);
3. Через какие каналы потребитель получит доступ к продукту? (место продажи – place);
4. Какие маркетинговые инструменты будут продвигать товар на рынке? (продвижение – promotion) [6] (табл.3).

Таблица 3

## Матрица модели 4P

Фактор	Цель	Факт	Индикатор	Действия	Очередность/ срок
Product					
Price					
Place					
Promotion					

Маркетинговый анализ используют для решения вопросов о выходе на международный рынок. Матрица этой модели помогает планировать и разрабатывать комплекс мероприятий по маркетингу товара на предприятии.

Однако другая модель - модель пяти сил Портера - идентифицирует и анализирует пять конкурентных сил, формирующих отрасль предприятия (рис. 1). Она помогает не только

определить слабые и сильные стороны фирмы, но и конкурентную стратегию компаний.

Эта модель объясняет, почему разные отрасли способны поддерживать разные уровни прибыльности. Понимание этого анализа позволяет компаниям корректировать свои бизнес - стратегии, чтобы лучше использовать свои ресурсы для получения более высоких доходов.

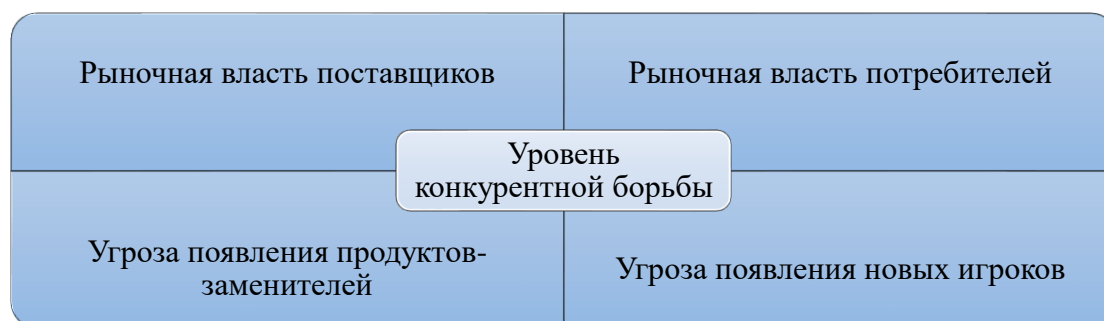


Рисунок 1 – Модель 5 сил Портера

Другой не менее популярный метод анализа целесообразности выхода компании на внешний рынок – это построение матрицы роста или матрица

Бостонской консалтинговой группы (БКГ) представляет собой модель планирования [1]. Она

основана на теории, о том, что все предприятия можно разделить на четыре группы:

1. «Звезды» - имеющие большую долю рынка и высокие темпы роста. Если они сохраняют свою долю рынка, они станут дойными коровами, что приведет к снижению темпов роста рынка. Компания укрепляет товары, находящиеся на данной позиции;

2. «Вопросительные знаки» или «проблемные дети» - имеют низкую долю рынка, но высокие темпы роста. Они имеют потенциал стать звездами;

3. «Собаки» - имеют низкую долю рынка и низкие темпы роста, таким образом, финансирование таких продуктов нецелесообразно и от них избавляются;

4. «Дойные коровы» - имеют медленный рост и высокую долю рынка.

Это лидеры на зрелом рынке, имеющие высокую доходность, но требуют жесткого контроля. [2]. Для того чтобы компания выжила на рынке, она должна иметь представление о своем будущем. Достаточно легко выявить наиболее прибыльные продукты, но важно определить, как сохранить свой портфель.

Матрица БКГ была разработана как инструмент анализа, который помогает определить роль товаров в будущей прибыли фирмы. Однако темп роста - не единственный фактор привлекательности отрасли, а доля рынка - не единственный фактор конкурентного преимущества, поэтому достоверность полученных выводов можно поставить под сомнение. К тому

же, результаты сильно зависят от широты рынка. Товар может доминировать на своей маленькой нише, но иметь очень низкую долю рынка в общей отрасли. Поэтому, на сегодняшний день, данный анализ является лишь отправной точкой в обсуждении распределения ресурсов между стратегическими бизнес-единицами организации [3].

Матрица И. Ансоффа - модель, описывающие возможные варианты стратегий роста предприятий на рынке. Очевидно, что, если организация будет расти в долгосрочной перспективе, она не сможет придерживаться привычного режима всегда, даже если все идет хорошо. Компании придется найти новые способы увеличения прибыли и привлечения новых клиентов. Существует множество вариантов, таких как разработка новых продуктов или открытие новых рынков, матрица Ансоффа помогает понять, какой именно из способов подходит предприятию и какие риски несет каждый из способов.

Американский математик и экономист российского происхождения И. Ансофф в своем методе выделил четыре стратегии: стратегия проникновения; стратегия диверсификации; стратегия развития рынка; стратегия развития продукта [7].

Основная идея матрицы заключается в том, что переходя в новый квадрат, риски увеличиваются (см. рис. 2).



Рисунок 2 - Матрица Ансоффа

Стратегия проникновения - самая безопасная стратегия. Здесь фирма фокусируется на расширении продаж уже существующего продукта на уже известном рынке. Стратегия развития нового продукта немного более рискованная, так как в данном случае, придется вводить новый продукт на рынок, и его успех с полной уверенностью предсказать невозможно. Опускаясь вниз на следующий квадрат, предприятие попадает в достаточно рисковую ситуацию. Ввод

существующего продукта в совершенно новый рынок хоть и возможен с помощью множества вариантов, таких как поиск нового применения продукта, добавление к нему новых функций или преимуществ, но является очень рискованной процедурой. Однако самой рискованной стратегией является стратегия диверсификации, поскольку ввод нового продукта в совершенно новый рынок абсолютно непредсказуем [4].

Для того чтобы выбрать подходящую для себя стратегию, нужно чтобы существующие или новые рынок и товар отвечали некоторым условиям (табл. 4).

Таблица 4

#### Условия выбора стратегий по методу Ансоффа

Стратегия	Условия
Стратегия проникновения на рынок	Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка - имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории
	Доля существующих потребителей может быть увеличена
	Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании
	Существует экономия от масштаба
	Компания имеет высокий уровень инвестиций
Стратегия развития рынка	Компания успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, технология или форма построения и ведения бизнеса
	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры
	Новые рынки имеют высокие темпы роста
	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках
Стратегия развития товара	Компания должна предлагать инновационный или новый продукт
	Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла
	Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов
	Компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар
Стратегия диверсификации	Компания должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса
	Компания должна распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост)
	Существующие рынки имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли

Все перечисленные методы имеют право на существование, однако следует понимать, что они выступают аналитическими инструментами, и ни один из этих методов не даст четкого экономического обоснования целесообразности выхода компании на международный рынок.

Использование этих методов даже в совокупности не позволит эффективно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, оценивать конкурентов и собственные преимущества фирмы, контролировать ресурсы организации, внедрять инновации, осуществлять инвестиционную деятельность и быстро реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, в каждом случае определять интегрированный метод анализа внешней среды для успешного выхода предприятия на новые зарубежные рынки.

На основании проведенного исследования мы выяснили, что эффективность выхода предприятия на международные рынки зависит от интегрированного метода анализа внешней среды.

#### Список использованных источников

1. Дирлав Дез. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир/Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. С.43
2. Кривяков С. В. Мировая экономика: учебно-методическое пособие. Томск, 2018. 102 с.
3. Лебедев Д. С. Стратегия международного бизнеса компаний в схемах и таблицах: учебное пособие. - Москва : Проспект, 2017. - 108 с.
4. Минкова К. В. Международная торговля: теория и история: учебное пособие. - Санкт-Петербург: Скифия-принт, 2016. – 122 с.
5. Покровская В. В. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 731 с.
6. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 428 с.
7. Фомичев, В. И. Международная торговля Учеб. для вузов / В.И. Фомичев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 496 с.