

1 Теоретические основы стратегического развития предприятия на международном рынке

1.1 Понятие и сущность стратегического управления

Стратегическое управление является сферой деятельности руководства организации. Главная его задача – определение эффективных направлений развития организации, постановка целей, оптимальное распределение ресурсов, использование всего того, что обеспечивает устойчивую конкурентоспособность организации. Основной задачей высшего руководства организации является построение механизма стратегического управления. Этому предшествует анализ ситуации на рынке, изучение собственных возможностей (потенциала) и принципов, которые необходимо знать и учитывать при формировании данного механизма.

Стратегическое управление может иметь разнообразную трактовку, в зависимости от того, с какой точки зрения подойти к определению. Рассмотрим самые распространенные трактовки, получившие признание в стратегическом менеджменте:

1. Деятельность, которая состоит в определении и выборе предпочтительных направлений развития предприятия, в обосновании и достижении перспективных целей в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

2. Область специальных знаний и практической деятельности по управлению, состоящая в выборе и реализации перспективных целей путем реализации изменений на предприятии.

3. Область научных знаний, изучающая методы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

4. Такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

5. Стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности.

6. Система действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

В менеджменте различают следующие принципы стратегического управления:

1. Разработка целей развития организации, ориентированных на завоевание рыночной ниши, выпуск новой продукции, внедрение новых технологий и др.

2. Разработка новых видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации.

3. Обеспечение взаимодействия между организацией и внешней средой, между всеми элементами организации.

4. Выбор стратегии с учетом особенностей конкретной организации.

5. Определение задач стратегического управления отдельно от задач оперативного управления.

Выбор стратегии развития организации неразрывно связан с такими понятиями стратегического управления, как потенциал и конкурентоспособность.

Потенциал организации представляет собой совокупность всех средств по выпуску продукции и оказанию услуг. Сюда включаются, прежде всего, ресурсы, находящиеся в распоряжении организации, а именно: технические и технологические; кадровые; информационные; финансовые; организационные (структура управления, система принятия решений, система контроля, система управления качеством и т.д.).

В рыночной экономике потенциал организации зависит от внутренних и внешних факторов (потребительского спроса, позиции конкурентов, экономической ситуации в стране и т.д.). К особенностям потенциала организации можно отнести, например, его вероятностный характер, изменчивость.

Потенциал предприятия во многом определяет такую важную для стратегического развития организации характеристику, как конкурентоспособность.

Конкурентоспособность организации характеризует ее способность вести эффективную конкурентную борьбу за рынки сбыта. Конкурентоспособность является относительной характеристикой, определяемой путем сравнения. Факторами, определяющими конкурентоспособность организации, являются ее потенциал, умелый выбор стратегии, профессионализм руководства, финансовые показатели.

Многообразные стратегии, которые используют организации, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии внешней и внутренней среды. Понятие базовой конкурентной стратегии характеризует вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается.

Внимания заслуживают 4 адаптивные стратегии, которые имеют практическую значимость:

1. Стратегия ограниченного роста. Цели развития данного вида стратегии устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и

наименее рискованный способ действия. Его выбирают организации в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией.

2. Стратегия роста. Характеризуется динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к высоким темпам экономического роста.

Такая стратегия включает в себя:

- стратегию концентрированного роста (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
- стратегию интегрированного роста (приобретение собственности; внутреннее расширение);
- стратегию диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

Рост в данном случае рассматривается в разных векторах.

1. Стратегия сокращения – целенаправленное и сбалансированное сокращение данного бизнеса в связи с изменениями на рынке, в экономике в целом и т.п. В рамках данной стратегии имеется несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

2. Комбинированная стратегия – целесообразное сочетание всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

Каждая из выделенных стратегий представляет собой базовую стратегию, которая имеет множество альтернативных вариантов. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратеги, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу организации.

Главная цель стратегического управления – обеспечение экономической безопасности предприятия в ближайшей и отдаленной перспективе. Данная цель достигается посредством:

- организации устойчивого и эффективного функционирования предприятия в настоящее время;
- создания потенциала роста его возможностей на рынке в условиях конкурентного противодействия;
- поддержания такого состояния системы управления предприятием, при котором арсенал возможных реакций (по разнообразию и результативности) должен быть не меньше, чем возможное разнообразие и сложность изменений, происходящих во внешней среде.

Обеспечение реализации поставленных целей и задач управления предприятием возможно на базе формирования в системе управления следующих подсистем, состоящих из специализированных и взаимосвязанных между собой элементов:

- диагностики, нацеленной на выявление проблем, связанных с развитием возможностей предприятия в области повышения конкурентоспособности;

- маркетинговых исследований, анализа сильных и слабых сторон конкурентов, выявления и оценки атрибутов конкурентоспособности по каждой группе предприятий-конкурентов;
- распределения ресурсов между бизнес-единицами, товарами, рынками, функциональными отделами и т.д.;
- разработки прогнозов и планов по развитию конкурентных преимуществ, функциональных стратегий и оптимального варианта конкурентной стратегии предприятия.

Стили организационного поведения. Одна из первых концепций стратегического управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей – приростного и предпринимательского.

Приростный стиль поведения отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы, и из них выбирается оптимальная.

Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления. Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления является системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию.

Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности. Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив не определено;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения – это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта,

приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений.

1. Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. Сфера бизнеса – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д.

3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4. Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5. Программы и планы – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Основные этапы стратегического управления:

1. Анализ среды – является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

2. Определение миссии и целей – процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов: формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования; определение долгосрочных целей; определение среднесрочных целей.

3. Формирование и выбор стратегии – формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

4. Реализация стратегии – реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые

можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

5. Оценка и контроль выполнения стратегии – результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Анализ внешней внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.

Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям:

- персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.;
- организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла – от исследований и разработок до оперативного планирования;
- либо другая основная деятельность организации;

- финансы организации;
- маркетинг;
- организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе внешней среды – выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

- при анализе внутренней среды – определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: СВОТ-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия – это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Цель – это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.

Установление целей – это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала) оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии – следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного

направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов.

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;

- критерий преимущества в конкурентной борьбе, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии. Конкурентные преимущества – это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырех) конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции и т.д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, таковы: степень овладения (знание) определенной технологией; компетентность в области дизайна; способность (умение) создавать эффективную рекламу; ноу-хау в области контроля качества; способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство и др.;

- критерий интенсивности работы, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров —росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации. Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития. Как любое управленческое решение, они содержат не только указания, в каком направлении должна двигаться организация, но и конкретные задания с указанием долго-и краткосрочных целей, затрат и результатов, необходимых ресурсов, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план – это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

На следующем этапе процесса стратегического управления – реализации стратегии – осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап оценки и контроля реализуемой стратегии связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменены ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

Сущность стратегического управления определяется преимуществами и недостатками, что показано в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки стратегического управления

Преимущества	Недостатки
Повышение активности управления и противодействие тенденциям к принятию оборонительных решений или к ответным действиям.	Организация не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее нет возможностей для создания служб стратегического выполнения.
Координация многочисленных стратегических решений различных руководителей для всей организации.	Важнейшей составляющей стратегического управления является не столько стратегическое планирование, сколько реализация стратегического плана.
Возможность добиться системного и взаимоувязанного принятия решений на всех уровнях управления организацией.	Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.
Стратегически обоснованные приоритеты распределения ограниченных ресурсов.	Необходимо создание и осуществление стратегического планирования. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации. Необходимо создание служб, осуществляющих отслеживание окружения.
Предоставление руководителям рациональной основы для оценки возможных альтернатив вложения средств в отдельные проекты и развитие персонала на основе наличия четких критериев оценки таких проектов.	Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.
Ориентация менеджеров на необходимость более четко реагировать на обозначившиеся перемены, новые возможности и опасные тенденции.	У стратегического управления нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач в конкретных ситуациях. Это идеология бизнеса.
Руководство всей организацией на основе	Стратегическое управление не дает точной

<p>направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: чего хочет достичь фирма и каким образом она будет этого добиваться.</p>	<p>картины будущего. Это качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организации в будущем, какую позицию занимать на рынке, и какую иметь организационную культуру.</p>
---	---

Стратегическое управление предполагает, что целью фирмы является получение стратегического преимущества путем постоянного усовершенствования производственного процесса и продукта. Следование исключительно по пути минимизации производственных затрат при постоянстве производственных операций, ассортимента и дизайна продукции в этом случае не рассматривается в качестве целесообразного. Хотя такая структура не отвергает важности инноваций, однако, как только цель достигнута и снижен уровень издержек, то методы производства "рутинизируются" и всякие изменения отторгаются.

Стратегическое управление придает большее значение инновациям в форме накопления сбалансированных взаимных изменений продукта, производства и организации. В этом контексте создание производственных знаний – это не просто информация, а результат решения проблемы. Способность эффективно использовать последнее обстоятельство является одной из основ стратегического управления.

Перспективы развития организации часто связаны с интеграцией производственной цепочки. В долгосрочной перспективе стратегическое управление может связывать производственные единицы в производственную цепочку, от первой до последней фазы превращения сырья в конечный продукт, что позволяет обрести еще большие возможности на рынке.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что ключевая задача стратегического управления состоит не в том, чтобы подстроиться под внешние воздействия, а научиться предупреждать их и реагировать на них.

1.2 Стратегическое планирование как средство продвижения компании на внешнем рынке

В настоящее время, учитывая степень развития рыночной экономической системы, а также геополитическую нестабильность, практически каждой компании, независимо от сферы деятельности, для сохранения высокой прибыли нужно разрабатывать и внедрять разнонаправленные стратегии, которые помогут не только сохранить прибыль, но и приумножить ее. Преследуя конечную цель в виде максимизации прибыли, одним из способов ее роста в динамике является выход на международные рынки.

Чтобы компании выйти на международный рынок и закрепиться на нем, крайне важно выбрать наиболее оптимальную стратегию, а также разработать четкий алгоритм действий, учитывая не только производственные мощности, но и предпочтения потребителей, их платежеспособность и заинтересованность. Не менее важна проработка рисков, которые крайне негативно влияют на процесс разработки стратегии вывода компании на

внешний рынок, связанные с нестабильностью мировой экономики и различного рода ограничениями.

Перед тем, как приступить непосредственно к разработке стратегии, необходимо четко осознать, что такое стратегическое планирование, какие направления и особенности имеет, и что конкретно нужно для того, чтобы стратегия была успешной и жизнеспособной.

Стратегическое планирование берет свое начало в те времена, когда слово «strategos» впервые использовалось в управлении армией. В буквальном смысле, данное слово переводится, как «генерал армии». Использование принципов военной стратегии в ведении бизнеса, что известно как «стратегический менеджмент», началось еще с 1960-х г., когда активная конкуренция вынуждала искать новые пути реализации товара. К середине 1970-х г. стратегическое планирование активно использовалось в качестве средства для вывода компании на международный рынок.

В современных условиях развития экономики, понятие «стратегия» определяется различными авторами по-разному, что систематизировано в таблице 2.

Таблица 2 – Определение дефиниции «стратегия» в трактовках разных авторов

Автор	Определение	Преимущества	Недостатки
А.Чандлер	Стратегия – это метод установления долгосрочных целей организации, а также программы ее конкретных действий в приоритетных направлениях	Определение отображает сущность стратегического планирования	Отсутствуют
Гарвардская школа бизнеса	Стратегия есть метод определения конкурентных целей организации	Выражает ключевую цель стратегического планирования	Не указано, что стратегии присуща комплексность
М. Портер	Стратегия есть способ реакции на внешние угрозы и возможности с целью оптимизации работы предприятия и возможностями открытия новых рынков сбыта	Указана ключевая цель стратегии, которая заключается в поиске новых рынков сбыта	Не указано, что такой способ реакции носит комплексный характер
М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия – это детальный комплексный план, который предназначен для реализации миссии предприятия, а также для выполнения конкретных целей в долгосрочном периоде	Определение максимально емкое и точное	Отсутствуют
А. Томпсон	Стратегия – это набор подходов и действий по достижению заданных показателей деятельности предприятия	Отображает главную цель стратегии	Отсутствуют
Дж. Б. Куинн	Стратегия - это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.	Наиболее емкое отображение сущности стратегии в	Отсутствуют

		практическом смысле	
Л.Е. Басовский	Стратегия - это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии-главной цели организации - и достижение других ее целей.	Отображает сущность определения	Не обладает емкостью
М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.	Емкое и всестороннее определение, отображающее суть и задачи термина	Отсутствуют
О.С.Виханский, А.И.Наумов	Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри	Точное определение	Отсутствуют
Д. Хангер	Стратегия - это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей.	Определение максимально емкое и точное	Отсутствуют

Таким образом, рассмотрев мнения различных авторов о сущности понятия «стратегия», можно выделить схожие взгляды и объединить их в следующие три группы, учитывая специфику вышеизложенных трактовок:

1. Стратегия как развернутый и всесторонний план действий организации. К этой группе можно отнести подходы к определению понятия «стратегия» таких авторов, как Д.Б. Куинн, М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури, Д. Хангер.

2. Стратегия как выбор определенного направления развития организации, методов конкуренции, а также ее позиции в окружающей среде. К данной группе относятся мнения о сущности понятия «стратегия» А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, О.С. Виханского.

3. Стратегия как рассчитанная на долгосрочную перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченной главной цели организации – миссии, и других ее целей и задач. К этой группе можно отнести определения «стратегии» А. Чандлера, Л.Е. Басовского, И.Н. Герчиковой.

Опираясь на вышеизложенную трактовку терминологии, сформулируем собственное определение понятия «стратегия».

Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, а также показывающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиционирования на внешнем рынке.

Майкл Мартин Хаммер, автор ряда книг по менеджменту, проведя ряд научных исследований в области стратегического планирования, систематизировал следующие этапы истории стратегического менеджмента:

1. Эра портфельного управления – когда капитал распределяется между входящими в состав компании предприятиями. Здесь бизнес оценивается с двух сторон: его привлекательности и в его силе, которые в совокупности формируют предпосылки для создания конкурентоспособности на внешнем рынке.

2. Эра теории «Системы пяти сил», разработанной Потрером. Согласно ей, чтобы помочь компаниям оценить их конкурентоспособность и шансы выхода на мировую арену, нужно учитывать разные концепции в создании стратегии, не забывая о важных составляющих как внутреннего стимулирования, так и внешнего.

3. Эпоха ключевых компетенций, основная идея которой заключается в том, что каждая компания перед тем, как выйти на международный рынок, обязана определить свои сильные стороны, после чего строить стратегию, опираясь на эти преимущества.

А. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

- процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;

- сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

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

- в ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной 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 своевременное переформулирование стратегии.

Стратегическое планирование было определено как инструмент, с помощью которого можно облегчить процесс сбора и обработки информации, необходимой для принятия конкретных стратегических решений.

Все компании, которые обосновались и закрепились на внутреннем рынке, рано или поздно приходят к выводу о необходимости поиска новых рынков сбыта на международной арене. Именно внешний рынок представляет собой большую привлекательность, что побуждает к формированию четкого плана действий для успешного и благополучного выхода деятельности за пределы собственной страны.

Внеэкономическая деятельность представляет собой деятельность, которая тесно взаимосвязана с внешней торговлей, включая импорт и экспорт

товаров, иностранные инвестиции и кредитование, а также совместную деятельность с компаниями дружественных стран. Если данная деятельность реализуется успешно, то компания получает возможность выйти за рамки государства, что неизбежно влечет за собой увеличение конкурентоспособности посредством внедрения и адаптации иностранных технологий в целях обеспечения лояльности потребителей к реализуемой продукции.

Результаты анализа публикаций ведущих экономистов-аналитиков показывают, что эффективная внешнеэкономическая деятельность является главнейшим инструментом развития национальных инновационных систем, что приводит к интенсификации международного трансфера промышленных технологий и повышения эффективности НИОКР при создании новой продукции.

Перед тем, как заниматься разработкой стратегии выхода на внешний рынок, предприятию следует выяснить два основных вопроса: зачем это нужно и как это реализовать? Проблема конкретизации причин, побуждающих предприятия выходить на внешние рынки, т.е. к интернационализации их деятельности, в последнее время все больше привлекает к себе внимания специалистов разных стран, что обусловлено не только шаткостью международной экономики, но и неизбежными изменениями, которые затронули все сферы производства.

На рисунке 1 представлены объективные и субъективные мотивы и предпосылки, стимулирующие предприятие к выходу на международный рынок.

Выход на внешние рынки представляет собой процесс достаточно длительный и сложный, реализация которого доступна далеко не каждому успешно функционирующему предприятию.

Мотивы у каждой компании могут отличаться, в зависимости от того, какой вектор развития был выбран руководством. Поэтому, крайне важно рассматривать мотивационные факторы поэтапно, чтобы выделить, какие из них являются первоочередными, а которые не представляют никакого интереса.

Известный американский ученый в сфере менеджмента П. Копер различает две группы факторов, которые показывают, станет ли компания привлекательной на международной арене или нет:

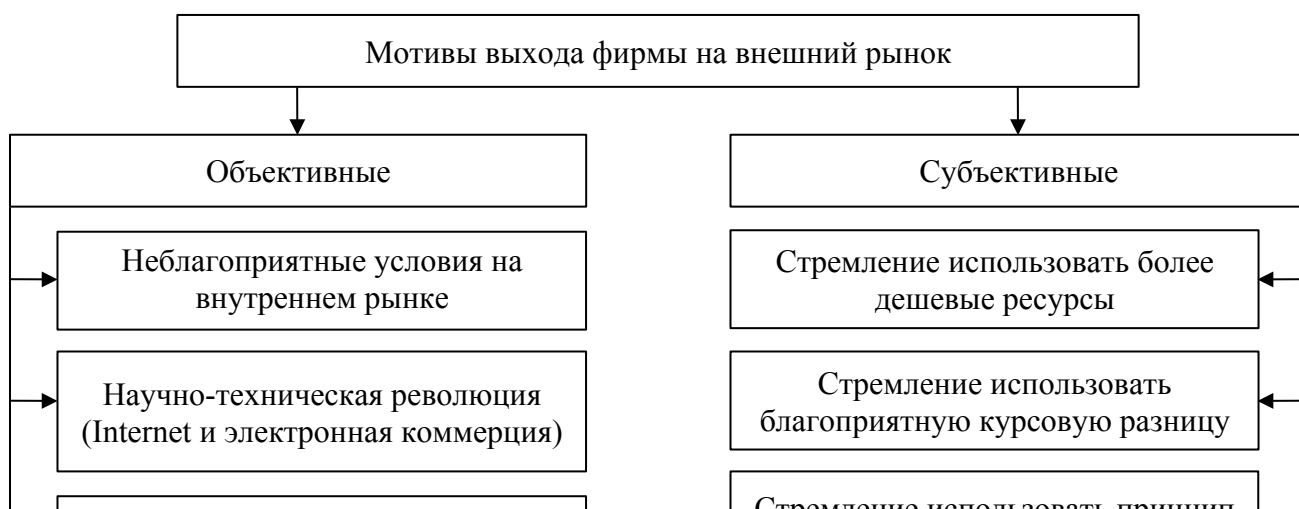


Рисунок 1 – Основные мотивы выхода фирмы на внешний рынок

1. Факторы выталкивания – формируются из-за дефицита возможностей развития компании на внутреннем рынке, что связано с низкими ценами на продукцию или различными ограничениями со стороны государства. Именно это стимулирует руководство компании к изучению возможных способов организации внешнеэкономической деятельности.

2. Факторы втягивания – формируются тогда когда в другом государстве есть более оптимальные условия для вложения, ведущие к минимизации затрат, зарубежные поощрения, индивидуальное налогообложение, инвестиции, ведущие к снижению расходов на сырье (трудности снабжения рынка)

Если рассматривать мотивацию компании для выхода на внешний рынок, учитывая классификацию Г. Луффмана, то все мотивы можно разделить на две категории которые представлены на рисунке 2

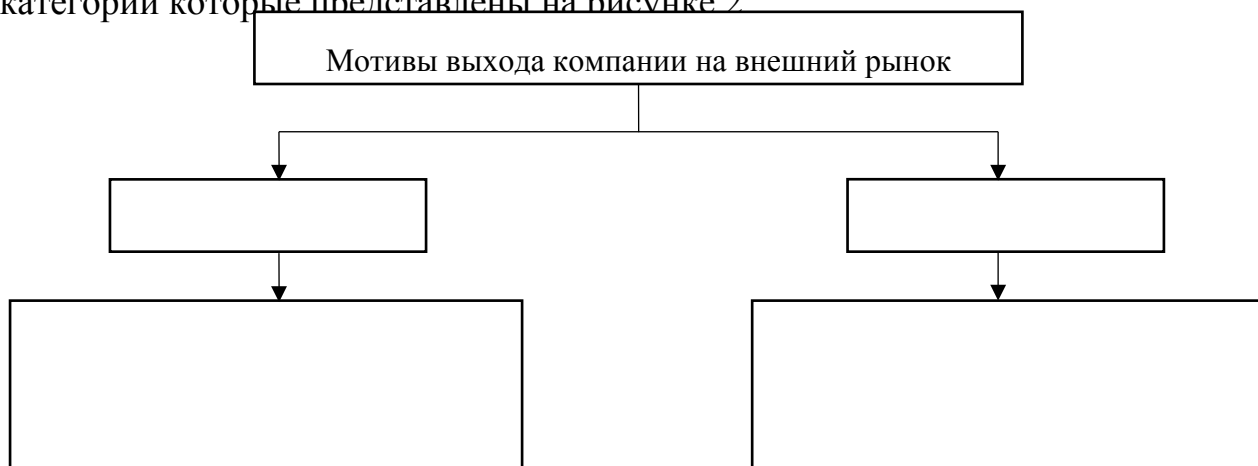


Рисунок 2 – Мотивы выхода на внешний рынок с точки зрения их значимости

Независимо от того, какие конкретно причины подтолкнули предприятие принять решение о выводе деятельности на международную арену, оно должно дать четкие и структурированные ответы на три основополагающих вопроса, которые являются этапами получения доступа к внешним рынкам, что зафиксировано в таблице 3.

Таблица 3 – Ключевые вопросы при выходе предприятия на внешний рынок

Вопрос	Характеристика
--------	----------------

Как?	Нужно определить, как именно предприятие будет выходить на международный рынок, используя агрессивный массовый захват рынка или постепенное внедрение. Решение полностью зависит от имеющихся ресурсов, инвестиций, кредитования и управленческих решений
Когда?	Важно подобрать наиболее подходящее время, когда экономическая ситуация характеризуется стабильностью или реализуемый продукт будет инновационным в своем роде
Где?	Определяются рынки, выход на которые будет самым доступным и простым. Важно найти баланс между привлекательностью отрасли и возможными рисками, и затратами в ней

Стратегическое планирование представляет собой формирование основы для управленческих решений через выбор долгосрочных целей компании и определение путей их достижения. Особенности стратегического планирования определяются его отличиями от нормативного планирования.

Стратегическое планирование помогает преодолеть ограничения нормативного планирования, к которым относят более пассивный, прагматичный и локализованный характер. Традиционное нормативное планирование вовлекает большое количество административной работы вместо создания плана действий, направленного на воплощение видения руководства компании в соответствии с её целями.

Главной целью стратегического планирования является решение проблем, повышение осведомленности и соответствие вызовам, встающим перед фирмой в процессе её деятельности. Фокус стратегического планирования направлен на понимание фактической ситуации, реалистичные цели и ориентирован на доступные сильные стороны компаний. В стратегическом планировании обращается внимание на необходимость привлечения ключевых стейкхолдеров: внешних и внутренних. Кроме того, учитывается влияние трендов и сил, существующих в среде функционирования компании, в деятельность активно вовлекаются руководители высших уровней.

Различают 4 принципа стратегического планирования, каждый из которых в определенной степени отображает направленность и мотивированность стратегии.

Первый из них – это идентифицируемость центров стратегии. Стратегический центр – это участок бизнеса, который может самостоятельно определять цели и реализовывать стратегии и который осуществляет продажи на внешнем рынке.

Вторым принципом является обоснованность планирования реальными данными.

Третий принцип стратегического планирования заключается в том, что бизнес не случаен. Он сводится к тому, что существуют различимые предсказуемые модели конкуренции и производительности, и есть причины, по которым одни предприятия преуспевают, а другие терпят неудачу. Успех или неудачу можно в значительной степени определить, проанализировав зрелость отрасли, в которой конкурирует предприятие и конкурентную позицию предприятия в отрасли.

Четвертый принцип стратегического планирования звучит следующим образом: существует относительно ограниченное количество стратегий, из которых фирма может выбирать. Стратегии бизнеса сосредоточены на маркетинге, производстве, и распределении. Выбор стратегии конкретным предприятием подводит нас к последнему принципу: выбор стратегии должен в большей степени определяться условиями, в которых функционирует компания, чем ее амбициями. То есть планирование и постановка целей должны отражать больше, чем амбиции менеджеров компании, а именно стратегию, которой придерживается компания определяется внутренними и внешними условиями компании.

В итоге выбор стратегии является субъективным решением руководства, которое пытается сбалансировать риски и выгоды. Стратегия сама по себе является лишь аналитической основой для помощи менеджерам в постановке целей долгосрочного планирования.

Необходимость стратегического планирования внешнеэкономической деятельности 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.

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.

Экономический кризис затрагивает все сферы деятельности предприятий, поэтому неопределенность перспектив вынуждает притормозить процессы выхода на внешний рынок. Стратегическое планирование в таких условиях будет обусловлено рядом дополнительных рисков, которые невозможно предупредить и предвидеть заранее. Это нужно учитывать при составлении плана, постановке задач и определении первоочередных целей.

Если рассматривать барьеры выхода предприятия на международный рынок, то их можно условно классифицировать на 4 категории:

- внешние;
- внутренние;
- макроэкономические;
- микроэкономические.

Эффективным инструментом для преодоления данного рода барьеров является создание внешнеторговых палат, которые выступают неким проводником для тех промышленных предприятий, которые не имеют клиентов и посредников на начальных этапах своего функционирования за рубежом, а

также не владеют всей необходимой информацией о текущем состоянии рынка и возможных перспективах его развития.

Не стоит забывать и том факте, что страны Запада, США и ряд других стран, которые являются «недружественными» для России, ежедневно разрабатывают политику, направленную на изолирование отечественной экономики. Этот фактор может стать ключевой преградой, которая не позволит вести внешнеэкономическую деятельность в том регионе, где это действительно будет эффективно с экономической точки зрения.

Поэтому, при рассмотрении рынков, приоритет следует отдавать тем странам, которые являются «дружественными» и готовы к сотрудничеству. Но не только политический барьер может стать «железным занавесом». Есть еще ряд существенных проблем, среди которых высокая конкуренция на внутреннем рынке, а также использование оборудования европейских брендов, которые хорошо себя зарекомендовали и внушают доверие у потребителей.

1.3 Разновидности стратегий и выбор наиболее оптимальной для развития компании на международной арене

В п. 1.2 было выявлено, что стратегическое планирование является отличным способом проверить, будет ли шанс у предприятия не только выйти, но и закрепиться на международной арене, и что для этого нужно. Учитывая направление работы предприятия, все стратегии, которые используются для выхода на внешний рынок можно условно разделить на 3 группы, что указано на рисунке 3.

Далее более подробно разобраны особенности каждой стратегии в теории и рассмотрено, как именно они реализуются в практическом применении с учетом преимуществ и недостатков.

Экспортная деятельность. Экспорт предполагает производство товаров и услуг на внутреннем рынке компании, а продажу – на внешнем. При выборе данной стратегии в первую очередь важно решить, какие именно механизмы в продвижении товара она оставит за собой, а какие делегирует посредникам на внешнем рынке.

Каждое направление экспорта имеет свои особенности, которые раскрывают его сущность. Правильная и удачная разработка стратегии невозможна без учета данных особенностей, указанных в таблице 4.

Стратегии выхода на внешние рынки		
Экспорт	Кооперация	Интеграция
1. Косвенный экспорт: – сбыт через представительства зарубежных компаний на внутреннем рынке; – сбыт через внешнеторговые компании на внутреннем рынке;	1. Вертикальная кооперация: – лицензионные соглашения; – франчайзинг; – подрядное производство; – управление по договору. 2. Горизонтальная	1. Совместное владение: – совместное предприятие. 2. Единоличное владение:

– через экспортных агентов.
 2. Прямой экспорт:
 – через зарубежные агентские и сбытовые организации на внешнем рынке;
 – через созданные с участием экспортера сбытовые организации на внешнем рынке.

интеграция:
 – бытовые соглашения/объединения с партнерами

– филиал;
 – представительство;
 – дочернее предприятие.

Рисунок 3 – Стратегии выхода предприятия на внешний рынок

Таблица 4 – Виды экспорта и их особенности

Направление экспортной деятельности	Описание направления экспортной деятельности
Прямой экспорт	Компания продает свой товар на внешний рынок путем заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка. В этом случае всю операционную деятельность по работе, по поиску посредников, документации и сертификации продуктов компания берет на себя
Косвенный экспорт	Компания 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	Компания 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

Если рассматривать экспорт с точки зрения периодичности реализации товара, то он может быть двух видов:

1. Активный – товары производятся в определенном ранее темпе, с учетом экономической обстановки и колебаний спроса.

2. Нерегулярный – представляет собой пассивное вовлечение, когда фирма реализует лишь часть товара, находящегося в избытке, на внешний рынок.

Компании, которые только ищут способы выхода на международный рынок, чаще всего используют в своих стратегиях именно косвенный экспорт, так как он обладает рядом следующих преимуществ:

1. Нет необходимости выносить производство в другую страну, где другие правила ведения бизнеса и законы. Товары успешно можно реализовывать на внешний рынок, производя их в более привычных условиях.

2. Ниже степень риска и возможных издержек, нежели при организации производства в стране, где товар будет реализован.

3. Не обязательно обладать глубокими знаниями в области экспорта, а можно ориентироваться на те компании, которые добились реальных успехов.

Такой вариант стратегии удобен и практичен как для малых, так и для средних предприятий с небольшим потенциалом в работе. Но, несмотря на ряд преимуществ, есть и недостаток, который заключается в ограниченности ведения бизнеса за рубежом. Нет возможности наладить новые международные контакты, которые помогли бы реализуемому товару закрепиться на рынке и удерживать свою конкурентоспособность.

Если говорить о прямом экспорте, то и у этого направления есть свои нюансы. С.А. Прозоровский определяет такие преимущества прямого экспорта, как:

1. Приобретение опыта на внешнем рынке, более глубокое осознание его особенностей и функционирования.

2. Налаживание прямого контакта с потребителями реализуемой продукции.

3. Цепочка распределения более сокращенная, нежели при косвенном экспорте.

К недостаткам прямого экспорта специалист относит:

1. Уровень издержек и расходов значительно возрастает, так как нужна организация деятельности новых структур.

2. Невозможно существенно влиять на цену, так как существуют тарифы и отсутствует контроль над распределением.

3. Возникают проблемы с межкультурными коммуникациями.

Обобщая вышесказанное, следует сказать, что преимущества выбора именно экспортной деятельности заключаются в минимизации рисков и затрат. При этом главным недостатком является невозможность полного контроля посредников в стране, где реализуется товар.

Многие экономисты называют экспорт «разведкой», которая помогает предприятию реально оценить, есть ли спрос на данный товар и в каких он объемах. А уже это позволяет оценить, есть ли смысл развивать данное направление. Если продукт пользуется спросом, то можно приступить к активной фазе развития стратегии по выходу на внешний рынок.

Посредничество. Представляет собой разновидность работы с внешними рынками, что не предполагает полное владение компанией, которая осуществляет деятельность на внешнем рынке, но с разделением с ней выраженной степени ответственности и контроля. Такое взаимодействие главная компания передает посреднику накопленный опыт, навыки, а также ресурсы, получая взамен гарантии распространения реализуемого товара на целевой внешний рынок, а также полное сохранение объемов продаж. Существует 4 вида сотрудничества в данном направлении:

1. Лицензирование – компания передает право компании в другой стране использовать процессы производства, товарные знаки, патенты, получая взамен прибыль, оговоренную при заключении договора. Преимуществом является низкие затраты на организацию и ведения такого бизнеса. Из недостатков следует отметить отсутствие уникальности и сложности в контроле. После истечения сроков заключения договора партнер превращается в конкурента,

который обладает всеми знаниями и навыками в производстве реализуемого товара.

2. Франчайзинг – разновидность лицензирования с теми же принципами, однако отличающийся более жесткими требованиями к посреднику и относительно узкой сферой применения. По сравнению с лицензированием, франчайзинг имеет более ограниченный перечень свобод к использованию нематериальной собственности компании.

3. Контрактное производство – представляет собой передачу производства компании на местном рынке при сохранении остальных функций (продажи, реклама, дистрибуция) за главной компанией. Аналогично работала компания ИКЕА, находя для производства собственной продукции небольшие предприятия за рубежом, при этом экономя средства на перевозки. Преимуществами являются низкие затраты на организацию работы предприятия, а также сохранение контроля над ключевыми функциями в управлении. Из недостатков стоит отметить сложности в переносе производства высокотехнологичных продуктов, а также сложность в поиске адекватного партнера, готового работать по предложенной схеме.

4. Совместное предприятие – отдельные компании, степень ответственность и рисков, в которых разделена между собственниками, объединенные общей целью и разделяющей полученную прибыль в равных долях. Главное преимущество – получение доступа к определенным знаниям и технологическим процессам, что экономит время на обучение специалистов. Совместное предприятие в разы дешевле приобретения целой компании. Также такая стратегия помогает обойти ряд входных барьеров на рынках с более высокой конкуренцией. Из недостатков стоит отметить высокие риски управленческих конфликтов в связи с различными приоритетными направлениями деятельности компаний-партнеров.

Иерархическое построение бизнеса. Данный метод вывода компании на зарубежные рынки аналогично именуется инвестиционным способом расширения бизнеса. Ему характерен полный контроль бизнеса на внешнем рынке, т.е. полное владение компанией в целевой стране. Форма ведения бизнеса может быть построена на открытии филиала или отдельного независимого от главного предприятия фирмы.

Инвестиционная стратегия вывода компании на внешний рынок имеет 2 пути развития: слияние и приобретение и бизнес «с нуля».

Слияние и приобретение готового бизнеса на внешнем рынке осуществляется путем проведения процесса слияния или покупки контрольного пакета акции фирмы. Этот метод является более экономным, нежели открытие компании с нуля, а также поможет компании обеспечить владение определенной долей рынка. При покупке готового бизнеса важно делать акцент не на ресурсном потенциале (хотя и это важно), а на законодательной базе, регулирующей данную деятельность. Особенно это касается ограничений, связанных с производством определенных групп товаров. Чтобы процесс слияния прошел максимально гладко и без потерь, важно привлекать к процессу специалистов, имеющих опыт в проведении подобного рода

манипуляций, которые организуют интеграционные процессы между компаниями с учетом всех тонкостей и нюансов. Перед покупкой важно провести полный анализ приобретаемого объекта, чтобы понять, есть ли в данной манипуляции эффект и экономическая выгода.

Бизнес «с нуля» или как его еще именуют термином «green field strategy», позволяет выйти на международную арену посредством построения нового производственного объекта в определенной стране. Данная стратегия подразумевает минимальные риски и максимальный контроль для компании, но на практике представляет собой достаточно затратный процесс. Построением «бизнеса с нуля» занимаются обычно в том случае, когда внешний рынок крайне нуждается в выпускаемой продукции, а государство готово поддерживать компанию, минимизируя риски, затраты и обязательства. По срокам организации «бизнес с нуля» также является процессом более длительным, что важно учитывать в стратегическом планировании.

Функционируя на международном рынке, каждое предприятие обязано принять решение относительно использования маркетинговых инструментов. Учитывая это, также могут быть использованы следующие типы стратегий:

1. Стандартизированная – единая маркетинговая стратегия на всех иностранных рынках.

2. Адаптированная – уникальная маркетинговая стратегия на каждом зарубежном рынке.

3. Интегрированная – стратегия, объединяющая элементы адаптации и стандартизации.

В международной практике чаще всего используется именно третья стратегия, у которой есть ряд преимуществ, в том числе и возможность быстрой реакции в ответ на производимую деятельность.

Товарная стратегия компании будет зависеть от выбранной инновационной политики, а это значит, что на практике может быть реализована или стратегия технологического лидера, или последователя. В том случае, когда избирается стратегия имитации компании, которая успешно функционирует на международном рынке, также могут использоваться такие подходы:

1. Фальсификация – абсолютное копирование товара с использованием оригинального бренда.

2. Клонирование – точное копирование товара, однако с использованием собственного бренда.

3. Творческая адаптация – внедрение чужой идеи, ее усовершенствование и адаптация под условия рынка и потребителей.

4. Межотраслевая адаптация – заимствование инновационных технологий из других сфер деятельности [2].

5. Технологический скачок – использование чужих «недоработанных» стратегий, которые дают хороший результат в других экономических условиях.

Стратегия цен имеет следующую классификацию:

1. Стратегия единых цен – цены одинаковы на всех рынках в эквиваленте той страны, где производится реализация.

2. Стратегия адаптированных цен – схема ценообразования едина, но с поправкой на уровень местных компонентов товара с привязкой к соотношению стоимости в валюте.

3. Стратегия специальных ценовых предложений – для каждого зарубежного рынка цена подбирается в индивидуальном порядке.

В условиях высокой барьерности внешнего рынка для импорта промышленной продукции и при отсутствии опыта преодоления его барьеров целесообразной является реализация стратегии опосредованного входа, которая позволяет использовать возможности международных посреднических компаний.

В зависимости от уровня барьерности рынка возможна реализация такой стратегии параллельно со стратегией опосредованного входа на внешний рынок.

Невысокий уровень барьеров входа в совокупности с невысокими затратами на их преодоление позволяет реализовать предприятию адаптивную стратегию.

Информационным источником идентификации стратегий преодоления барьеров входа на внешний рынок могут являться официальные статистические данные по субъектам экспорта продукции, данные финансовой отчетности, в том числе наличие различий в показателях дохода операционной деятельности и чистого дохода, наличие торговых структур в составе холдингов, созданных с участием промышленных предприятий или наличие статуса связанных лиц между промышленным и торговым предприятием.

Сформированные стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок позволяют выбирать предприятиям тот тип стратегического поведения, который в наибольшей степени соответствует уровню барьерности внешнего рынка и внутренним возможностям предприятий по преодолению совокупности имеющихся барьеров.