

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Налбандян Гайк Геворгович

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Линдер Наталия Вячеславовна,
кандидат экономических наук, доцент

Москва - 2021

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 20 января 2022 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: 125993, Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200, и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Трачук А.В., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абдикеев Н.М., д.техн.н., профессор;
учёный секретарь – Погодина Т.В., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Гаврилин Е.В., д.э.н.;
Гончаренко Л.П., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Лосева О.В., д.э.н., доцент;
Мельник М.В., д.э.н., профессор;
Паштова Л.Г., д.э.н., доцент;
Ряховская А.Н., д.э.н., профессор;
Смирнов В.М., д.э.н., доцент;
Шаркова А.В., д.э.н., профессор;
Юданов А.Ю., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 20 сентября 2021 г.

Учёный секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.102

Т.В. Погодина

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Выход компаний на внешние рынки в современной глобальной экономике по праву считается ключевым условием успешного роста и развития бизнеса. Внешнеэкономическая деятельность позволяет компаниям диверсифицировать свою деятельность, расширять географическое присутствие, получать доступ к ресурсам других стран, коммерциализировать инновации, повышать результативность деятельности организации и конкурентоспособность на внутреннем рынке.

Для современного состояния экспортной деятельности Российской Федерации характерна высокая доля сырьевого экспорта, которая составляет около двух третей объема общего экспорта. Невысокий уровень диверсификации экспортной продукции связана с неотработанными процессами выхода на внешние рынки промышленными компаниями, а также с повышенной зависимостью внутренних макроэкономических параметров от внешних условий. Вместе с тем промышленные компании, успешно освоившие домашний рынок, ищут возможности роста за счет экспансии на внешних рынках. Благодаря внешнеэкономической деятельности чаще всего компании ожидают увеличения продаж, что может привести к увеличению использования текущих производственных мощностей, использованию новых технологий, повышению конкурентоспособности и укреплению репутации компании. При этом внешнеэкономическая деятельность как стратегический процесс дает промышленным компаниям множество вызовов, включая как экономические и политические, так и культурные, и экологические. Данный вопрос актуален и для промышленных компаний, которые ограничиваются внутренними операциями и сталкиваются с конкуренцией со стороны международных участников на домашнем рынке. Соответственно, отечественные компании должны знать, как например, создать бренд, который будет сильным на международном уровне или сохранить конкурентные преимущества перед иностранными фирмами.

В сложившихся условиях возникает потребность в определении способствующих факторов и наиболее значимых барьеров, влияющих на результативность внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний, а также в разработке комплексного методического подхода к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Степень разработанности темы исследования. За последние шесть десятилетий наблюдается рост интереса к внешнеэкономической деятельности компаний. Научные исследования в этой области стимулировались многими заинтересованными сторонами - самими коммерческими организациями, стремящимися повысить эффективность и результативность

внешнеэкономической деятельности в более конкурентной глобальной среде; правительствами, стремящимися обеспечить позитивное воздействие внешнеэкономических операций на национальные интересы и т.д.

Большая часть научных исследований на ранних этапах развития была связана с документированием и объяснением распространения транснациональных корпораций, а также оценкой их влияния с акцентом на их внешнюю инвестиционную деятельность, оставляя без ответа многие вопросы относительно предшествующих этапов внешнеэкономической деятельности компаний. Однако сдвиг в этом направлении уже начался с изучения Й. Аарони различных этапов, связанных с процессом принятия решений об иностранных инвестициях. Кроме того, М. Уилкинс начал очерчивать некоторые динамические факторы, способствующие исторической эволюции транснациональных корпораций. Позднее, возникли такие модели как эволюционная модель Я. Йохансона и Я. Валне, позволяющие лучше понять формирование внешнеторговых стратегий и причины выхода компании на внешние рынки.

Заметный вклад в изучение стратегий выхода на внешние рынки российских компаний и факторов, оказывающих влияние на их формирование, внесли следующие отечественные исследователи: А.Е. Абрамков, А.С. Булатов, А.С. Веселова, Е. Головкин, М.Л. Горбунова, Л.А. Ермолаева, Н.В. Линдер, И. Михайлова, А.В. Овчинников, А.Ю. Панибратов, Ю.В. Приказчикова, И.В. Филатов, Т.В. Цуканова.

Следует отметить, что в отечественных исследованиях, посвященных формам и способам выхода на внешние рынки объектом исследования, часто являются компании энергетического, банковского, телекоммуникационного и информационно-технологических (далее – ИТ) секторов экономики. Также, часто в исследованиях рассматривают роль государства и институтов при выходе на внешние рынки. Что касается стратегий выхода отечественных несырьевых компаний на внешние рынки, то в исследовании М.Л. Горбуновой и Ю.В. Приказчиковой был проведен сравнительный анализ внешнеэкономических стратегий компаний-«газелей». Вместе с тем, крайне мало исследований, посвященных комплексному рассмотрению факторов, способствующих выбору стратегии интернационализации для компаний несырьевых секторов, барьеров выхода на внешние рынки и их преодолению, а также подходов к формированию стратегии выхода на внешние рынки промышленными компаниями несырьевых секторов экономики.

Целью исследования является разработка методического подхода к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, учитывающего как ключевые способствующие факторы внешнеэкономической деятельности, так и барьеры, присущие такой деятельности.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие **задачи**:

1) выявлены отличия различных промышленных компаний в используемых стратегиях выхода на внешние рынки и предложен подход к кластеризации российских промышленных предприятий по используемой стратегии выхода на внешние рынки;

2) выявлены основные факторы, способствующие процессу выхода промышленных компаний на внешние рынки и эмпирически определены влияния каждого из факторов на результативность внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний;

3) проанализированы и систематизированы ключевые барьеры для выхода несырьевых промышленных компаний на внешние рынки;

4) эмпирически определена связь технологических инноваций и результатов внешнеторговой деятельности с учетом контекста российских промышленных предприятий;

5) эмпирически обоснована роль фактора построения сетевых отношений с партнерами как инструмента по преодолению некоторых барьеров при выходе на внешние рынки определена взаимосвязь фактора построения сетевых отношений;

6) разработан комплексный методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Объектом исследования выступают российские промышленные компании несырьевых секторов экономики.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие внутри и вовне промышленной компании несырьевых секторов экономики в процессе выхода её на внешние рынки.

Методология и методы исследования. Использованы как общенаучные методы, так и специальные методы исследования. Анализ, синтез, сравнение и метод кейс-стади применены для систематизации стратегий выхода российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики на внешние рынки. Использованы методы структурированного интервьюирования с последующей обработкой данных при помощи контент-анализа для выявления барьеров внешнеторговой деятельности. Сила и характер влияния факторов, влияющих на стратегию выхода на внешние рынки, определялись с помощью эконометрических методов моделирования.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе данных Федеральной таможенной службы России, аналитических материалов Российского экспортного центра, журнала «Эксперт», а также по данным Единого информационного портала «Экспортеры России».

Часть эмпирических данных получена в ходе проведения опроса промышленных компаний, где в качестве метода сбора данных использован структурированный анкетный опрос, а также проведены структурированные

интервью для составления анкеты. По результатам опроса сформирована выборка из 126 отечественных промышленных несырьевых компаний.

Область исследования. Работа подготовлена в рамках пунктов 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» и 1.1.10. «Внешнеторговая деятельность предприятий в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) (экономические науки).

Научная новизна исследования состоит в обосновании необходимости учета комплексного характера стратегии выхода российскими промышленными компаниями на внешние рынки, которая должна учитывать, как повышающуюся роль сетевого взаимодействия на внешних рынках, так и влияние технологических инноваций так же как и иные факторы способствующие и препятствующие результативности внешнеэкономической деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

1) Выявлены четыре кластера промышленных предприятий по типу используемой стратегии выхода на внешние рынки: 1) кластер компаний, использующих стратегию «простых операций», предполагающую единичные внешнеторговые операции; 2) кластер компаний, использующих стратегию «расширения горизонтов», заключающуюся в продвижении на развивающихся рынках продукции, имеющей успех на внутреннем рынке; 3) кластер компаний, использующих стратегию «инноваций и брэндинга», предполагающую вывод на развитый рынок новых совершенных версий уже известного продукта; 4) кластер компаний, использующих стратегию «прирождённого глобалиста», предполагающую вывод нового продукта как на развивающиеся так и развитые рынки (С. 51 – 64).

2) Эмпирически обоснованы факторы, способствующие повышению результативности внешнеторговой деятельности российских компаний несырьевых секторов промышленности, среди которых: размер инвестиций в реализацию стратегии выхода на внешние рынки; интенсивность технологических инноваций; рост рынка, на который выходит компания; диверсификация продукции; наличие межфирменных взаимоотношений и личностные характеристики сотрудников, занимающихся экспортной деятельностью (С. 68 – 79; 88 – 90).

3) Определены наиболее значимые барьеры выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов: сильная конкуренция на внешних рынках, колебания валютных курсов (валютные риски), отсутствие подготовленного для ведения экспортных операций персонала,

отличающиеся от российских практики ведения бизнеса на внешних рынках, трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках и при поиске подходящего агента/дистрибьютора. Также значимое влияние оказывают такие барьеры как: социокультурные отличия в поведении клиентов и необходимость адаптации продукции, и отсутствие доступа к каналам распространения (С. 79 – 88; 90 – 98).

4) Эмпирически доказано, что вложения промышленных предприятий в технологические инновации, могут оказать значимый эффект на результативность внешнеторговой деятельности, описываемый J-образной зависимостью, что отличает российские компании в сравнении с компаниями, функционирующими на более развитых рынках, где аналогичная зависимость чаще носит линейный характер (С. 101 – 108).

5) Обоснована значимость фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках. Показано, что построение сетевых отношений может иметь различные формы в зависимости от культурных обычаев страны: для российских промышленных компаний наиболее распространенной формой является формирование неформальных дружественных связей руководителя компании, в то время как для других стран успешными видами сетевого взаимодействия является диаспора или построение сети контактов в местных сообществах (С. 108 – 124).

6) Разработан комплексный методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, состоящий из следующих этапов: определение ключевых целей выхода на внешние рынки, идентификация ресурсов и ключевых компетенций компании, определение целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании, определение возможных барьеров и способствующих факторов выхода на внешний рынок, выбор способов выхода и партнеров для целевого внешнего рынка, инициация проекта по выходу на целевой внешний рынок (С. 124 – 138).

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании факторов, способствующих повышению результативности внешнеторговой деятельности, и выявлении наиболее значимых барьеров выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов.

В рамках исследования выявлен характер зависимости результативности внешнеторговой деятельности от вложений промышленных предприятий в технологические инновации. В отличие от компаний, расположенных на более развитых рынках, где подтверждено существование положительного и линейного влияния технологических инноваций фирмы на ее внешнеторговую деятельность, в работе эмпирически обоснована J-образная зависимость между технологическими инновациями и результативностью внешнеторговой

деятельности российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики.

Практическая значимость работы заключается в разработке методического подхода к формированию стратегии выхода на внешние рынки российскими промышленными несырьевыми компаниями.

Интернационализация компаний является весьма сложным явлением, и в настоящее время не существует всеобъемлющей методологии формирования стратегии выхода на внешние рынки. Вместе с тем, в работе имеются пояснения отдельных аспектов процесса выхода на внешние рынки, таких как выявление факторов, способствующих повышению результативности внешнеторговой деятельности и наиболее значимых барьеров выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов, влияние технологических инноваций на внешнеторговую деятельность, и обоснования значимости фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках.

Комбинируя данные результаты с классическим процессом интернационализации, в работе представлен методический подход к формированию стратегии выхода на внешние рынки для отечественных компаний несырьевых секторов экономики.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Основой выносимых на защиту результатов являются фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых, отдельные положения которых были развиты с использованием системного и процессного подходов. Соответствие научных положений работы управленческой практике в российских и иностранных компаниях подтверждает их обоснованность, а их достоверность обеспечивается апробацией на научно-практических конференциях, а также использованием в практической деятельности российских промышленных компаниях несырьевых секторов экономики.

Теоретические и практические результаты исследования обсуждались и получили положительную оценку на международных научных и научно-практических конференциях. Основные положения были представлены научному сообществу: на VI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7-9 ноября 2018 г.); на I Международной конференции «International Conference Technology and Entrepreneurship in Digital Society» (Москва, Финансовый университет, 7 ноября 2018 г.); на V Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», (Москва, Финансовый университет, 6-7 декабря 2017 г.); на IV Международной научной конференции «GSOM Emerging Markets Conference 2017» (Санкт-Петербург, Высшая Школа Менеджмента, 5-7 октября 2017 г.);

на IV Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 30 ноября – 1 декабря 2016 г.).

Материалы исследования использованы при выполнении хоздоговорной научно-исследовательской работы по темам: «Методы стратегического развития бизнес-моделей средних высокотехнологичных промышленных предприятий» (договор № 30-1/17 от 30.01.2017); «Стратегия выхода на целевые внешние рынки АО «НПО «Криптен» (договор № 31-01/18 от 31.01.2018).

Материалы работы используются в практической деятельности АО «Гознак» в части методического подхода к формированию стратегии выхода на внешние рынки с учетом факторов и барьеров, влияющих на успешность ее реализации, что позволило выполнить оценку, выбор новых рынков и покупателей для АО «Гознак».

Материалы работы используются Департаментом менеджмента и инноваций Факультета «Высшая школа управления» ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Современные теории менеджмента» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программ магистратуры: «Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке), «Предпринимательский финансы», «Реструктуризация бизнеса и управление проблемными активами», «Стратегии и финансы бизнеса».

Апробация и внедрение результатов диссертации подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты исследования отражены в 5 работах общим объемом 4,05 п.л. (авторский объем 3,4 п.л.), в том числе 4 работы общим объемом 3,6 п.л. (авторский объем 2,95 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме исследования.

Структура и объем диссертационной работы обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 173 наименований и списка иллюстративного материала. Текст диссертации изложен на 167 страницах, содержит 26 таблиц и 10 рисунков.

II Основное содержание работы

Выявлены четыре кластера промышленных предприятий по типу используемой стратегии выхода на внешние рынки.

Отправной точкой исследования являлась необходимость изучения причин, формируемых компетенций и используемых стратегий для разработки

комплексного методического подхода к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Эмпирическая часть исследования состояла из нескольких последовательных этапов, каждый из которых позволил проанализировать формирование стратегии выхода промышленных компаний на внешние рынки с разных сторон.

Для анализа особенностей используемых стратегий собраны данные от экспортных фирм из России. Список российских промышленных фирм, экспортирующих неэнергетические товары из России, сформирован на основе рейтинга 200 крупнейших российских компаний-экспортеров по итогам 2016 года журнала «Эксперт»¹⁾, а также по данным Единого информационного портала «Экспортеры России»²⁾. Критерии отбора представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Требования к формированию выборки

Размер компании	Требования к экспортным операциям	Требование к отрасли промышленности	Требование к географическому охвату внешних рынков
Разделены на 4 группы: 1) Численностью до 500 чел. 2) Численностью от 501 до 1500 чел. 3) Численностью от 1501 до 2500 чел. 4) Численность свыше 2501 чел. Не менее 15 % каждой категории	Все компании должны быть экспортерами несырьевой продукции По объемам несырьевого экспорта разделены на 4 группы: 1) до 5% продаж приходится на несырьевые экспортные операции 2) от 6% до 10% продаж приходится на несырьевые экспортные операции 3) от 11% до 20% продаж приходится на несырьевые экспортные операции 4) свыше 20% продаж приходится на несырьевые экспортные операции Не менее 10 % каждой категории	Компании отобраны из 10 отраслей промышленного производства, не относящихся к сырьевому или энергетическому секторам: 1) Производство металлопродукции 2) Машиностроительный комплекс 3) Производство транспортных средств 4) Производство пищевых продуктов 5) Текстильное и швейное производство 6) Производство изделий из кожи 7) Химическое производство 8) Деревообрабатывающая промышленность 9) Целлюлозно-бумажная промышленность 10) Фармацевтическое производство Не менее 5% из каждой группы	Разделены на 3 группы по удаленности рынков сбыта: 1) компания работает только на развивающихся рынках; 2) компания работает только на развитых рынках; 3) компания работает как на развивающихся, так и развитых рынках. Не менее 10% от каждой группы

Источник: составлено автором.

Направлено 379 анкет специалистам и менеджерам среднего и высшего звена промышленных компаний, занимающихся экспортной деятельностью, из них в опросе приняли участие 126 российских промышленных компаний. Ограничением

¹⁾ ЭКСПЕРТ. Рейтинг крупнейших экспортеров России // ЭКСПЕРТ. – 2017. – № 39. – С. 71-93. – ISSN 1812-1896.

²⁾ Экспортеры России. Экспортеры // Единый информационный портал «Экспортеры России». – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL <http://www.rusexporter.ru/exporters/> (дата обращения: 20.11.2017)

выборки является ее смещение в сторону компаний, регион регистрации которых в Москве и Московской области, Санкт – Петербурге и Ленинградской области в связи с лучшей доступностью респондентов.

Среди отобранных компаний только 11,9% осуществляют свою деятельность повсеместно и преимущественно развиваются за счет внешнеторговой экспансии (несырьевой экспорт как доля в выручке больше 40%), 21,4% - имеют средний уровень внешнеторговой деятельности (несырьевой экспорт как доля в выручке 11% - 40%) и 66,7% - низкий (несырьевой экспорт как доля в выручке меньше 10%).

Анализируя используемые сырьевыми промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, следует отметить, что основной формой выхода является экспорт. Большинство компаний используют стратегию «простых операций»: продвигают за рубеж продукцию за счет единичных внешнеторговых операций.

Многие из рассмотренных в исследовании компаний осуществляли стратегию пошаговой интернационализации. Начало международного развития в опрошенных компаниях чаще всего происходило без определенной стратегии выхода на внешний рынок. Далее, компания осознанно направляет продукцию на новый экспортный рынок с помощью агентских организаций. Если у потребителей есть интерес к продукции, выход на внешний рынок принимает более структурированный вид, чаще всего появляются торговые представители и зарубежные офисы компании, разрабатывается стратегия, определяется точка входа, разворачивается полноценная управляемая дистрибуция на этой территории.

Шестнадцать из рассмотренных компаний используют стратегию инноваций и брендинга, предполагающую постоянное совершенствование продукции и вывод на рынок более современных версий продукта. Компании стараются занять позицию, когда другие участники рынка находятся в положении догоняющих данную компанию. Формулу успеха компаний, использующих данную стратегию, можно обобщить с помощью следующих категорий: качественный продукт, грамотное брендрование, зарубежные стандарты оформления и упаковки продукции и бережное, индивидуальное отношение к покупателю.

Исследуемые компании чаще всего старались выходить сразу на языковые-культурные макрорегионы при помощи партнеров. Это могут быть компании, которые помогают с адаптацией продукта под конкретный макрорегион, или друзья и коллеги менеджеров, которые эмигрировали в регион выхода.

На основании анализа стратегий опрошенных компаний предложен подход кластерного анализа российских компаний сырьевых секторов промышленности по типу использования стратегии интернационализации. Выявлены четыре кластера: 1) кластер компаний, использующих стратегию «простых операций», предполагающих единичные внешнеторговые операции; 2) кластер компаний,

использующих стратегию «расширения горизонтов», заключающуюся в продвижении на развивающихся рынках продукции, имеющей успех на внутреннем рынке; 3) кластер компаний, использующих стратегию «инноваций и брэндинга», предполагающую вывод на развитый рынок новых совершенных версий уже известного продукта 4) кластер компаний, использующих стратегию «прирождённого глобалиста», предполагающую вывод нового продукта как на развивающиеся так и развитые рынки. В таблице 2 показаны кластеры компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки.

Таблица 2 – Кластеры компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки

Кластер	Описание типа применяемой стратегии	Средняя доля несырьевой экспортной выручки	Форма выхода на внешние рынки	Средняя доля затрат на НИОКР в процентах от выручки	Число компаний в кластере
Компании, использующие стратегию простых операций	Единичные внешнеторговые операции	5,7	Экспорт	9	75
Компании, использующие стратегию расширения горизонтов	Продвижение на развивающихся рынках продукции, имеющих успех на внутреннем рынке	13,2	Экспорт, представительство	7	20
Компании, использующие стратегию инноваций и брэндинга	Вывод на развитый рынок новых совершенных версий существующего продукта	18,4	Экспорт, дочернее предприятие	9	16
Компании, использующие стратегию прирожденного глобалиста	Вывод нового продукта как на развивающиеся, так и развитые рынки	43,8	Экспорт, дочернее предприятие, контрактное производство	16	15

Источник: составлено автором.

Эмпирически обоснованы факторы, способствующие повышению результативности внешнеторговой деятельности российских компаний несырьевых секторов промышленности.

На основе анализа существующих исследований выявлено шесть наиболее часто рассматриваемых факторов, влияющих на успешность стратегии выхода на внешние рынки: размер инвестиций, интенсивность технологий, рост рынка,

диверсификация продукции, межфирменные отношения и личностные характеристики сотрудников, занимающихся внешнеторговой деятельностью.

Для того, чтобы выявить степень влияния отмеченных факторов на результативность внешнеторговой деятельности, проведен опрос российских несырьевых промышленных компаний, где респондентам предлагалось оценить влияние выявленных факторов. Некоторые факторные переменные измерены как бинарные (да/нет), поэтому эмпирический анализ факторов, влияющих на стратегию выхода на внешние рынки, произведен с помощью метода логистического регрессионного анализа. Анализ произведен в соответствии с кластеризацией компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Детерминанты результативности внешнеторговой деятельности

Факторы	Кластеры промышленных компаний по типу применяемой стратегии выхода на внешние рынки			
	Компании, использующие стратегию простых операций	Компании, использующие стратегию расширения горизонтов	Компании, использующие стратегию инноваций и брэндинга	Компании, использующие стратегию приростного глобалиста
1	2	3	4	5
Зависимая переменная	Доля несырьевого экспорта в общей выручке компании			
Доля несырьевого экспорта в общей выручке компании	0,316** (0,0052)	0,317** (0,0091)	0,329** (0,004)	0,232** (0,0064)
Размер компании (log _{средн числ})	0,021* (0,011)	0,014* (0,0651)	0,017* (0,0433)	0,017* (0,0032)
Размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации	0,235* (0,0027)	0,119** (0,0043)	0,254*** (0,0038)	0,263*** (0,0019)
<i>Интенсивность технологий</i>				
Расчетные расходы на НИОКР	0,076 (0,019)	0,021** (0,007)	0,054*** (0,015)	0,085*** (0,009)
Наличие патентов (1 – да; 0 – нет)	0,145 (0,104)	-0,017 (0,033)	0,053 (0,086)	-0,007 (0,006)
<i>Рост рынка</i>				
Темп роста внешнего рынка	0,134** (0,0013)	0,023*** (0,0017)	0,145** (0,0019)	0,192** (0,089)
Рентабельность продаж на внешнем рынке	0,389*** (0,047)	0,287** (0,120)	0,147** (0,006)	0,093** (0,064)
Диверсификация продукции (1 – да; 0 – нет)	0,201 (0,046)	0,174** (0,047)	0,164*** (0,061)	0,156 (0,084)
<i>Личностные характеристики</i>				
Высокая терпимость к риску (1 – да; 0 – нет)	0,104* (0,093)	0,123** (0,0037)	0,143*** (0,0029)	0,192*** (0,0091)
Международный опыт (1 – да; 0 – нет)	0,078* (0,047)	0,184*** (0,015)	0,123** (0,006)	0,206** (0,064)

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
<i>Межфирменные отношения</i>				
Сотрудничество с зарубежными потребителями (1-да, 0-нет)	0,221** (0,043)	0,197* (0,0065)	0,215*** (0,016)	0.343*** (0.084)
Сотрудничество с зарубежными поставщиками (1-да, 0-нет)	0,385*** (0,0086)	0,219*** (0,0070)	0,316** (0,119)	0.201** (0.046)
Сотрудничество с конкурентами за рубежом (1-да, 0-нет)	0,210* (0,0045)	0,237** (0,0043)	0,026** (0,0062)	0.084 *** (0.129)
Сотрудничество с консалтинговыми информационными компаниями (1-да, 0-нет)	0,397*** (0,0076)	0,351** (0,0041)	0,127** (0,0069)	0.377* (0.199)
Число наблюдений	75	20	16	15
Pseudo R2	0.476	0.572	0.439	0.331
Wald chi square	211.746	209.451	203.044	187.936
Log likelihood	-175.759	-176.906	-180.761	-189.619
Примечания				
1 Статистическая значимость коэффициентов: ***- р 0,001; **- р 0,01; * - р 0,05				
2 В скобках указаны робастные стандартные ошибки.				

Источник: составлено автором.

Эмпирический анализ факторов показал, что набор факторов, способствующих развитию внешнеторговой деятельности, отличается по кластерам. В частности, для компаний, использующих стратегию «простых операций», наиболее значимыми являются такие факторы как сотрудничество с зарубежными поставщиками, с консалтинговыми информационными компаниями, а также рентабельность продаж на внешнем рынке. Если рассматривать компании, использующие стратегию «расширения горизонтов», то наиболее значимыми в данном кластере являются сотрудничество с зарубежными поставщиками, международный опыт сотрудников и темп роста внешнего рынка. В компаниях, использующих стратегии «инноваций и брендинга» и «прирожденного глобалиста» наиболее значимыми общими детерминантами внешнеторговой деятельности являются размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации, интенсивность технологий, высокая терпимость к риску и сотрудничество с зарубежными потребителями.

Результаты анализа показали, что наиболее значимыми факторами, способствующими повышению результативности внешнеторговой деятельности российских компаний несырьевых секторов промышленности, среди которых: размер инвестиций в реализацию стратегии выхода на внешние рынки; интенсивность технологических инноваций; рост рынка, на который выходит компания; диверсификация продукции; наличие межфирменных взаимоотношений

и личностные характеристики сотрудников, занимающихся экспортной деятельностью.

Обоснованы наиболее значимые барьеры выхода на внешние рынки для российских компаний несырьевых секторов промышленности.

В рамках исследования с помощью литературного обзора выявлены наиболее часто исследуемые экспортные факторы, которые усиливают или снижают влияние экспортных барьеров, и оценена степень влияния на внешнеторговую деятельность того или иного барьера с помощью опроса российских промышленных компаний несырьевых секторов. Для того, чтобы выявить степень влияния ранее отмеченных экспортных барьеров на стратегии выхода на внешние рынки российскими несырьевыми промышленными компаниями, респондентам предлагалось оценить выявленные экспортные барьеры по пятибалльной шкале Лайкерта, где 1 означало, что данный экспортный барьер не влияет на внешнеторговую деятельность компании, а 5 означало, что данный экспортный барьер оказывает максимальное ограничительное влияние на внешнеторговую деятельность компании. Группировка экспортных барьеров адаптирована из исследования Артега-Ортиз и Фернандэс-Ортиз [110]. В таблице 4 представлена группировка выявленных экспортных барьеров.

Таблица 4 – Группировка выявленных экспортных барьеров

Композитная переменная	Элементы
1	2
Экзогенные барьеры	Сильная конкуренция на внешних рынках Валютные риски / колебания Политическая / экономическая нестабильность на внешних рынках Высокая стоимость капитала для финансирования экспорта
Ресурсные барьеры	Неподготовленный персонал для экспорта Поиск подходящего агента/дистрибьютора Ограниченный оборотный капитал для поддержки экспорта Отсутствие производственных мощностей для обеспечения экспорта Нехватка управленческих ресурсов для работы с экспортом Расходы на развитие рынка Недостаточная целенаправленность и приверженность руководства Необходимость обеспечить запасы готовой продукции за рубежом
Процедурные барьеры	Трудности со сбором иностранных платежей Высокие тарифные барьеры Отличающиеся требования к качеству продукции на экспортируемом рынке Отсутствие доступа к каналам распространения Чрезмерные транспортные/страховые расходы Подготовка/обработка экспортной документации Сложные экспортные правила и процедуры Послепродажное техническое обслуживание

Продолжение таблицы 4

1	2
Барьеры знаний	Языковой барьер Культурные различия Трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках Отсутствие опыта/знаний на внешних рынках Отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках Социокультурное отличия в поведении клиентов Необходимость адаптации продукции для внешних рынков Неспособность выявить возможности на внешних рынках Необходимость адаптации рекламы / продвижения для внешних рынков

Источник: составлено автором.

Компании, которые выходят на развитые рынки развитых, наиболее часто указывали сильную конкуренцию на внешних рынках и высокую стоимость капитала для финансирования экспорта как основной экзогенный барьер, тогда как компании, выходящие только на рынки развивающихся стран, указывали политическую/экономическую нестабильность на внешних рынках как наиболее влиятельный экзогенный барьер.

Стоит отметить, что, если рассматривать с точки зрения ранее описанных кластеров, большинство компаний, которые выходят только на рынки развивающихся стран, придерживаются стратегии простых операций.

Из ресурсных барьеров респонденты чаще всего указывали негативное влияние неподготовленности персонала, занимающегося экспортной деятельностью на внешнеторговую деятельность компании.

Компании, экспортирующие только в развивающиеся рынки, также отмечали трудности поиска подходящего агента/дистрибьютора.

При рассмотрении процедурных барьеров опрос показал, что отсутствие доступа к каналам распространения является значимым барьером при работе на развитых рынках от внешнеторговой деятельности больше проявляется у компаний экспортеров, ориентированных на работу на развитых рынках. Экспортеры, ориентированные на работу на развивающихся рынках, наиболее часто указывали чрезмерные транспортные/страховые расходы как основной процедурный барьер при внешнеторговой деятельности.

Результаты опроса показали, что основными барьерами знаний при выходе компаний развитые рынки являются социокультурное отличия в поведении клиентов и необходимость адаптации продукции, тогда как для компаний, экспортирующих только в развивающиеся рынки данные барьеры, были в основном или не важны, или не очень важны. Они отмечали трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках как барьер с наиболее высокой степенью влияния на внешнеторговую деятельность компании.

Вместе с тем проведенный опрос промышленных компаний-экспортеров показал довольно широкое отличие между факторами и барьерами, влияющими на внешнеторговую деятельность в зависимости от выбранных рынков и используемых стратегий выхода на внешние рынки.

В целом, результаты анализа показали, что наиболее значимыми барьерами при выходе на развитые рынки для российских промышленных компаний несырьевых секторов являются: сильная конкуренция на внешних рынках, валютные риски / колебания, отсутствие подготовленного для ведения экспортных операций персонала, отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках, трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках и при поиске подходящего агента/дистрибьютора. Также значимое влияние оказывают такие барьеры как: отличающееся поведение клиента, необходимость адаптации продукции и отсутствие доступа к каналам распространения.

Эмпирически обосновано, что вложения промышленных предприятий в технологические инновации, могут оказать значимый эффект на результативность внешнеторговой деятельности, описываемый J-образной зависимостью, что отличает российские компании в сравнении с компаниями, функционирующими на более развитых рынках, где аналогичная зависимость чаще носит линейный характер.

Проведенные эмпирические исследования на развитых рынках подтверждают существование положительного и линейного эффекта инновационных возможностей фирмы на ее внешнеторговую экспансию. Некоторые исследования предполагают, что на эту взаимосвязь может также повлиять отраслевой контекст из-за разных уровней динамичности, которые характеризуют различные сектора или из-за целевого рыночного контекста. Однако остается неясным, имеет ли эта связь ту же форму и для российских компаний. Предположение заключается в том, что данная связь между вложениями в технологические инновации и результативностью внешнеторговой деятельности имеет J-образную форму.

Технологические инновации и внешнеторговая деятельность рассмотрены с помощью сводных композитных переменных, представленных в таблице 5.

Надежность композитных переменных технологических инноваций и международной деятельности компании оценены композитной надежностью. Показатели технологических инноваций и международной деятельности компаний проверены с использованием факторного анализа, в котором значения факторной нагрузки находились на высоком уровне и были выше порога 0,5.

Таблица 5 – Модель переменных для оценки влияния технологических инноваций на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний

Композитная переменная	Элементы	Композитная надежность	Факторная нагрузка
1	2	3	4
Технологическая инновация (ТИ)	Количество новых продуктов, которые ваша компания представила на рынке.	0,752	0,506
	Скорость разработки нового продукта.		0,617
	Использование новейших технологических инноваций в ваших новых продуктах.		0,578
	Улучшение внешнего вида и производительности существующих продуктов.		0,517
	Технологическая конкурентоспособность вашей компании.		0,704
	Скорость принятия новейших технологических инноваций.		0,721
	Скорость изменения процессов, методов и технологий.		0,736
Внешнеторговая деятельность компании (IP)	Цели вашей компании на внешних рынках были достигнуты.	0,814	0,736
	Ваша фирма достигла целей по обороту, которые установлены для внешнеторговой деятельности.		0,801
	Уровень успеха на внешних рынках в вашей компании удовлетворительный.		0,765
	Уровень продаж вырос в вашей компании за счет внешнеторговой деятельности		0,747
	Внешнеторговая деятельность положительно влияет на прибыльность вашей компании.		0,833

Источник: составлено автором.

Проверка взаимосвязи технологическими инновациями и внешнеторговой деятельностью компании осуществлена с помощью криволинейного регрессионного анализа, а именно иерархический квадратичный подход множественной регрессии для определения наличия нелинейного эффекта. Модели 1 и 2, которые представлены в таблице 6 и таблице 7 соответственно, объясняют взаимосвязь между технологическими инновациями (ТИ) и внешнеторговой деятельностью компании (IP).

Таблица 6 - Модель 1. Проверка взаимосвязи между технологическими инновациями и внешнеторговой деятельностью компании

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	0,662	0,293–1,031	0,186	<0,01
TI	0,817	0,674–0,961	0,072	<0,01
Количество наблюдений	126			
R ² / adj. R ²	0,507 / 0,503			
F-statistics	127,422			

Источник: составлено автором.

В модели 1 тестируется линейная регрессия, а высокое значение R² (0,507) указывает на то, что 50,7% дисперсии IP можно отнести к изменению предиктора (TI), а взаимосвязь между TI и IP является статистически значимым.

При добавлении в модель TI², R² модели увеличивается до 0,554, что показано в таблице 7. Изменение в R² между первой и второй моделью также является статистически значимым и положительным, что означает, что тенденция в квадратичном эффекте возрастает, а значение бета указывает на то, что существует J-образный восходящий наклон.

Таблица 7 - Модель 2. Проверка взаимосвязи между технологическими инновациями и международной деятельностью компании

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	0,039	-0,452 – 0,531	0,248	0,875
TI	1,598	1,148 – 2,049	0,072	<0,01
TI ²	0,185	0,09 – 0,287	0,051	<0,01
Количество наблюдений	126			
R ² / adj. R ²	0,554 / 0,547			
F-statistics	76,36			

Источник: составлено автором.

Таким образом, технологические инновации и их квадратный коэффициент являются важными предикторами эффективности внешнеторговой деятельности, обеспечивая поддержку нашей гипотезы, которая предполагает наличие J-образной связи между технологическими инновациями и показателями внешнеторговой деятельности компаний.

Подтверждая, что продуктовые инновации и процессные инновации связаны с внешнеторговой деятельностью в J-образных отношениях, мы поддерживаем мнение о том, что в контексте российских компаний существуют особенности в

том, как ресурсы и возможности фирмы поддерживают процесс экспансии на внешние рынки.

В результате, в отличие от компаний, расположенных на более развитых рынках, где подтверждено существование положительного и линейного эффекта инновационных возможностей фирмы на ее внешнеторговую деятельность, в работе эмпирически обоснована J-образная зависимость между вложениями в технологические инновации и результативностью внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний несырьевых секторов.

Обоснована значимость построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках.

Данная часть исследования посвящена тому, как международные сетевые отношения могут повлиять на использование международных возможностей. Международные сети могут быть полезными при внешнеэкономической деятельности, так как сильные международные сетевые отношения могут привести к усилению международной эксплуатации возможностей. В данном контексте рассматривается связь между международными сетевыми отношениями и использованием возможностей посредством потенциальных сетевых ресурсов сообщества.

При обсуждении выживания и развития бизнеса в принимающей стране, не связанного с местным населением, становится уместным рассмотреть предположение о том, что культурная или психическая дистанция имеет значение. Анализ литературы показал, что культурное расстояние рассматривается как фактор, который негативно сказывается на результатах организаций: чем выше культурная дистанция, тем выше управленческие затраты на ведение бизнеса. Выход в страну с другой культурой, другим языком и другой валютой влечет за собой определенные трудности. Данный вид трудностей определен в литературе как бремя иностранца (LOF) и связан с дополнительными затратами на ведение деловых операций в принимающей стране, которые обычно не несут местные компании. Эти расходы связаны с трудностями новых участников в эффективном управлении при недостаточной осведомленности о местных традициях и обычаях. Различия между культурами принимающей страны и страны происхождения препятствуют попыткам участников рынка интегрироваться на новом рынке.

Для минимизации потенциальных проблем, возникающих в связи с культурными и социальными различиями принимающей страны и страны происхождения, новые субъекты могут воспользоваться возможностями, которые им предоставляют члены этнической общины или неформальные сетевые сообщества в принимающей стране.

В связи с этим сделаны предположения, что существует положительная взаимосвязь между силой международных сетевых отношений и уменьшением влияния LOF – эффектов: координационные затраты внешнеторговых операций,

затраты, связанные с незнанием местной среды и культуры, отсутствием информационных сетей и политическим влиянием в принимающей стране.

Тем не менее, рассмотренных ситуационных факторов может быть недостаточно для объяснения связи между международными сетевыми отношениями и эксплуатацией международных возможностей. В связи с этим, для более глубокого изучения взаимосвязей, текущее исследование рассматривает их сквозь призму экспортных барьеров.

Гипотезы апробированы на данных российских и китайских промышленных компаний. Вопросы анкеты выбраны на основе обширного обзора литературы, предыдущих исследований и структурированных интервью с руководителями экспортных фирм. Русскоязычная версия опросника была направлена российским компаниям несырьевых секторов экономики для сравнительного анализа полученных результатов. Анкеты направлены 270 китайским компаниям, в которых хотя бы один из топ-менеджеров имел корни в Вэньчжоу. В общей сложности получено 73 анкеты, что составляет 27%. После отбрасывания тех ответов, в которых отсутствовали несколько значений, у нас осталось 56 ответов.

Регрессионный анализ по методу наименьших квадратов использован для оценки моделей исследования. Почти все переменные, использованные в этом исследовании, адаптированы из существующей литературы. Таблица 8 содержит агрегированную информацию об использованных переменных и мерах.

Таблица 8 - Информация об использованных переменных

Переменная	Измерение
Международная эксплуатация возможностей (IOE)	Сумма международных возможностей, использованных в предыдущие три года
Сила сетевых отношений (SOIET)	Частота контактов между респондентами и международными связями
Бремя иностранца (LOF)	Координационные затраты при выходе на новый рынок (LOF1). Незнание окружающей среды и культуры новой страны (LOF2). Информационные сети в принимающей стране (LOF3). Политическое влияние в принимающей стране (LOF4)
Ресурсные и экзогенные барьеры (REB)	Неподготовленный персонал для экспорта (REB1). Трудности при поиске подходящего агента/дистрибьютора (REB2). Сильная конкуренция на внешних рынках (REB3). Валютные риски / колебания (REB4)
Барьеры знаний (KB)	Отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках (KB1). Трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках (KB2)
Количество работников (EmpN)	Контрольная переменная

Источник: составлено автором.

В качестве базовой гипотезы рассмотрена связь между международными сетевыми отношениями и эксплуатацией международных возможностей посредством потенциальных сетевых ресурсов сообщества. Гипотеза подтверждена. Далее проведена проверка смягчения источников LOF через международные сетевые сообщества. Установлено, что неосведомленность о среде и культуре новой страны, нехватка информационных сетей и отсутствие политического влияния в новых странах могут быть смягчены с помощью международных связей. Однако гипотеза об использовании международных связей для уменьшения затрат на координацию при выходе на новый рынок в новой стране не была поддержана, и требуется дальнейшее ее рассмотрение.

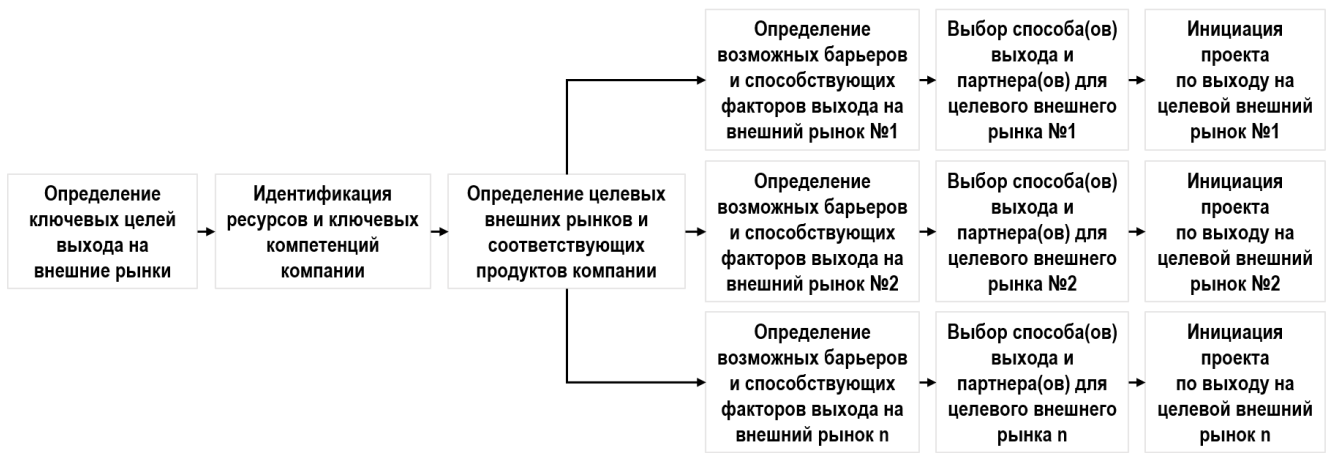
Наконец, рассмотрена взаимосвязь между смягчением экспортных барьеров и прочностью международных связей. В частности, в этом исследовании рассматривались ресурсные, экзогенные барьеры и барьеры знаний.

В условиях высоких ресурсных или экзогенных барьеров международные сетевые сообщества в основном не оказывают помощи для эксплуатации международных возможностей. Тем не менее, эти группы могут помочь преодолеть барьеры знаний, такие как отсутствие знаний о потенциальных экспортных рынках или отсутствие информации о возможностях для продуктов и услуг за рубежом.

Разработан комплексный методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Рассмотрены отдельные аспекты процесса интернационализации российских промышленных компаний, такие как факторы, способствующие повышению результативности внешнеторговой деятельности, наиболее значимые барьеры выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов, влияние технологических инноваций на внешнеторговую деятельность, и значимость фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках.

Комбинируя данные результаты с классическим процессом интернационализации в работе представлен методический подход к формированию стратегии выхода на внешние рынки для российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики. Предлагаемая последовательность формирования российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на целевые внешние рынки представлена на рисунке 1. Далее представлено описание каждого этапа.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 - Последовательность формирования российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на целевые внешние рынки

1) *Определение ключевых целей выхода на внешние рынки.* Перед рассмотрением, принятием решения и разработкой стратегии выхода на внешние рынки важно понимать, чего хочет достичь компания. Промышленные компании, успешно освоившие домашний рынок, ищут возможности роста за счет экспансии на внешних рынках. Благодаря внешнеэкономической деятельности чаще всего компании ожидают увеличения продаж, что может привести к увеличению использования текущих производственных мощностей, использованию новых технологий, повышению конкурентоспособности и укреплению репутации компании.

При выходе на конкретный внешний рынок промышленные компании могут ставить перед собой несколько целей. В целом можно выделить четыре общие цели, которые российские промышленные компании ставят перед собой при выходе на внешние рынки: поиск новых рынков сбыта, снижение издержек производства, поиск новых знаний и технологий, поиск ресурсов.

2) *Идентификация ресурсов и ключевых компетенций компании.* Учитывая набор ограничений и стимулов, фирмы принимают стратегии, основанные на своих собственных ресурсах и возможностях, и имеют дело с давлением на микроуровне, возникающим из внешней среды. Процесс интернационализации требует мобилизации ресурсов и компетенций всей компании. При экономическом подходе основной фокус направлен на организационные ресурсы (финансовые, производственные, технологические и т. д.)

Согласно ресурсному подходу, инновационность можно считать стратегическим ресурсом, которая позволяет фирмам выйти на внешние рынки и достичь конкурентного преимущества, предлагая клиентам решения с добавленными и/или новыми источниками стоимости по сравнению с конкурентами. Выявлено, что вложения промышленных предприятий в технологические инновации, могут оказать значимый эффект на результативность внешнеторговой деятельности, описываемый

J-образной зависимостью, что отличает российские компании в сравнении с компаниями, функционирующими на более развитых рынках, где аналогичная зависимость чаще носит линейный характер.

Центральным ресурсом, принимаемым поэтапными подходами интернационализации, являются знания, полученные в результате изучения опыта работы на внешних рынках. Это позволяет сократить психологическую дистанцию от внешних рынков и, таким образом, выйти на новые рынки.

Социальные отношения являются доминирующим фактором в объяснении интернационализации фирмы в рамках сетевого подхода. Обладание компанией узкоспециализированными и переносимыми ресурсами существенно для ее существования в сетях. Обоснование значимости построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы отечественных промышленных компаний на внешних рынках рассмотрено выше.

3) *Определение целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании.* Выбор целевых внешних рынков - важная и в то же время сложная задача. Это важно, потому что от этого сильно зависит успех или неудача внешнеэкономической деятельности, и сложно, так как выбор основан на многочисленных и частично качественных критериях.

Размер и потенциал роста рынка – главные аттракторы для поиска рынка компаниями. Они стремятся выявить закономерности (будущего) спроса на свои продукты и услуги. Анализы с помощью инструментов как PESTEL и CAGE могут помочь структурировать информацию для принятия управленческого решения. Важные индивидуальные аспекты могут быть проанализированы с помощью макроэкономических показателей, подходов к оценке политических рисков и методов оценки культурных дистанций. В некоторых случаях более важным может оказаться оценка целевой отрасли на конкретном рынке, так как преимущества могут компенсировать некоторые общие страновые недостатки, такие как большая культурная дистанция или плохая инфраструктура. Сравнение комбинаций рынка и отрасли возможно провести с помощью скоринговой модели для увеличения прозрачности процесса принятия решения.

4) *Определение возможных барьеров и способствующих факторов выхода на внешний рынок.* Показано, что существует множество факторов и барьеров, которые ограничивают выход на внешний рынок, и наоборот благоприятствуют определенным способам выхода на внешний рынок. В связи с чем при формировании стратегии интернационализации после определения целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании, следует рассматривать возможные барьеры, способствующие факторы, а также способы выхода на новый рынок по отдельности для каждого целевого внешнего рынка.

5) *Выбор способов выхода и партнеров для целевого внешнего рынка.* На основе обобщения текущих исследований можно выделить следующие критерии

для определения оптимального способа выхода и партнера на целевой внешний рынок: обязательства по ресурсам, степень контроля, производственные и логистические затраты на единицу продукции, степень договорных обязательств, степень потенциального риска распространения знаний, физические активы и социальные сети связи возможного партнера, корпоративная культура партнера.

б) *Инициация проекта по выходу на целевой внешний рынок.* После определения способа выхода для целевого внешнего рынка компания переходит к стадии имплементации стратегии с помощью инициации проекта выхода на новый рынок. Данный этап индивидуален для каждой промышленной компании с учетом ресурсов, ключевых компетенций компании, определенного целевого внешнего рынка и соответствующих продуктов компании, а также возможных барьеров, способствующих факторов и способа выхода на целевой внешний рынок. Общими детерминантами данного проекта будут решение вопросов по базовым требованиям к разрешительной документации при ввозе и вывозе продукции, процедуры оценки соответствия требованиям внешнего рынка, ведение переговоров и заключение внешнеторгового контракта, а также решение логистических задач.

Адекватность и работоспособность предложенного методического подхода проверена при выполнении хоздоговорной научно-исследовательской работы «Стратегия выхода на целевые внешние рынки АО «НПО «Криптен».

III Заключение

Поставленная цель разработки методического подхода к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, учитывающего ключевые способствующие факторы внешнеэкономической деятельности, так и барьеры, присущие такой деятельности была достигнута.

В работе решены поставленные задачи, а именно: определены основные направления исследований стратегии выхода компаний на внешние рынки и предложен подход к кластеризации российских промышленных предприятий по используемой стратегии выхода на внешние рынки; выявлены основные факторы, способствующие процессу выхода промышленных компаний на внешние рынки и эмпирически определены влияния каждого из факторов на результативность внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний; выявлены и проанализированы ключевые барьеры для выхода несырьевых промышленных компаний на внешние рынки; эмпирически определена связь технологических инноваций и результатов внешнеторговой деятельности с учетом контекста российских промышленных предприятий; определена и эмпирически обоснована роль фактора построения сетевых отношений с партнерами как инструмента по преодолению некоторых барьеров при выходе на внешние рынки определена взаимосвязь фактора построения сетевых отношений; разработан комплексный

методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Налбандян, Г.Г. Влияние обучающих эффектов экспорта на бизнес-модели: обзор литературы и направления будущих исследований / Г.Г. Налбандян, Г.С. Овакимян // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 3. Том 10. – С. 262-273. – ISSN 2618-947X.

2. Налбандян, Г.Г. The impact of technological innovation on the foreign trade of industrial companies from developing countries = Влияние технологических инноваций на внешнеторговую деятельность промышленных компаний из развивающихся стран / Г.Г. Налбандян // Российский экономический интернет журнал. – 2019. – № 3. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Nalbandyan.pdf> (дата обращения: 10.10.2019).

3. Налбандян, Г.Г. Internationalization Strategies of Russian non-energy companies = Стратегии интернационализации российских компаний несырьевого сектора экономики / Г.Г. Налбандян // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 1. Том 10. – С. 36-45. – ISSN 2618-947X.

4. Налбандян, Г.Г. The impact evaluation of international ethnic ties on industrial companies' opportunity exploitation when entering foreign markets = Оценка влияния международных этнических связей на использование возможностей промышленных компаний при выходе на внешние рынки / Г.Г. Налбандян, В.А. Оганисян // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 4 (109). – С. 36-41. – ISSN 2618-947X.

Публикации в других научных изданиях:

5. Налбандян, Г.Г. Выход малого и среднего бизнеса на новые рынки / Г.Г. Налбандян // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 1. – С. 55-59. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI 10.17747/2311-7184-2017-1-55-59. – URL: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/289> (дата обращения: 10.10.2019).