

DOI: 10.18721/JE.10402
УДК 338.984

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ

А.В. Бабкин¹, Е.А. Байков²

¹ Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

² Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

В условиях санкционного противодействия Запада и общей кризисной нестабильности экономически целесообразно сосредоточиваться не только на импортозамещении внутри страны, но и на поиске альтернативных вариантов выхода на зарубежные рынки. Представляет интерес проведение предприятиями экспортно-импортных операций на рынках стран БРИКС, ЕвразЭС, Средней и Юго-Восточной Азии и в других потенциально привлекательных регионах. Успешность выхода на указанные рынки обеспечивает всесторонний стратегический анализ международной окружающей среды, ее основных особенностей и благоприятствующих факторов. Большое значение имеет также обоснованный выбор оптимальных стратегий внешнеэкономической деятельности предприятий, выхода на зарубежные рынки и их последующего освоения. Для их реализации требуется разработка комплекса стратегических плановых документов, где роль драйвера должны играть стратегические маркетинговые планы. В соответствии с ними особую роль для завоевания иностранных потребительских сегментов должны играть коммуникативные кампании с использованием современных маркетинговых и цифровых технологий, а также интернет-среды: мобильного маркетинга, маркетинга в социальных сетях, вирусного маркетинга, нейромаркетинга, селебрити-маркетинга, продакт-плейсмента и т. п. Для взаимоувязки всего комплекса мероприятий по стратегическому планированию выхода предприятий на зарубежные рынки потребуется многовариантное и поэтапное дорожное картирование. В интересах предотвращения чрезмерных рисков и опасностей в сложной международной среде необходимо создание специальной системы оперативного управления в чрезвычайных ситуациях. Направления дальнейших исследований: применение методов математического и имитационного моделирования для обоснования выбора и оценки эффективности стратегий выхода на зарубежные рынки; верификация дорожных карт основных вариантов действий компаний за рубежом с использованием компьютерных технологий; прогнозирование ситуационных рисков деятельности отечественных предприятий в условиях нестабильности на международных рынках; обоснование возможности расширения спектра используемых цифровых технологий для обеспечения процесса выхода на зарубежные рынки и последующего их освоения.

Ключевые слова: стратегическое планирование; зарубежные рынки; стратегии; дорожное картирование; маркетинговые и цифровые технологии

Ссылка при цитировании: Бабкин А.В., Байков Е.А. Стратегическое планирование выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 4. С. 19–30. DOI: 10.18721/JE.10402

STRATEGIC PLANNING FOR ENTERPRISES ENTERING FOREIGN MARKETS ENTERPRISES IN A NEW ECONOMIC REALITY

A.V. Babkin¹, E.A. Baikov²

¹ Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation

² St. Petersburg State University of Film and Television, St. Petersburg, Russian Federation

In the conditions of sanctions from the West and overall crisis of instability, the authors consider it useful to focus not only on import substitution inside the country but also on finding alternatives for entry into foreign markets. With this in mind, it is of interest to carry out export and import transactions in the markets of the BRICS, EurAsEC, Central and Southeast Asian countries, and in other potentially attractive regions. Successfully entering these markets provides a comprehensive strategic analysis of the international environment, its main features and favorable factors. Well-founded choice of optimal strategies is also of great importance for foreign economic activity of enterprises, access to foreign markets and their subsequent development. Implementation of these strategies requires the development of a set of strategic planning documents, where the role of the driver should be played by strategic marketing plans. In accordance with these strategies, communication campaigns using modern marketing and digital technologies, as well as the Internet environment: mobile marketing, social network marketing, viral marketing, neuromarketing, celebrity marketing, product placement, etc., should play a special role in capturing foreign consumer segments. To reconcile the whole system of measures for strategic planning for entering foreign markets, multivariate and step-by-step road mapping will be required. In order to prevent excessive risks and dangers in a complex international environment, it is necessary to create a special operational management system in emergency situations. The authors consider the directions for further research: application of methods of mathematical and simulation modeling to substantiate the selection and evaluation of the effectiveness of strategies for entering foreign markets; verification of road maps for the main options for the companies' actions abroad using computer technologies; forecasting the situational risks of Russian enterprises in conditions of instability in international markets; justifying the possibility of expanding the range of digital technologies used to support the process of entering and following foreign markets.

Keywords: strategic planning; foreign markets; strategy; road mapping; marketing and digital technologies

Citation: A.V. Babkin, E.A. Baikov, Strategic planning for enterprises entering foreign markets enterprises in a new economic reality, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 10 (4) (2017) 19–30. DOI: 10.18721/JE.10402

Введение. В условиях санкционного противодействия Запада и общей кризисной нестабильности представляется экономически целесообразным сосредоточиваться не только на импортозамещении внутри страны, но и на поиске альтернативных вариантов выхода на зарубежные рынки. Вышеуказанные условия предопределяют настоятельную необходимость активных не оборонительных, а наступательных действий в государственной внешнеэкономической политике и внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий, соответствующей переориентации на новые перспективные рынки, изменения вектора «с западного на восточный». С учетом этого в новой

экономической реальности представляет интерес проведение предприятиями экспортно-импортных операций на рынках стран БРИКС (в первую очередь, Индии и Китая), ЕвразЭС, Средней и Юго-Восточной Азии и в других потенциально привлекательных регионах.

В общетеоретическом и практическом плане вопросам стратегического планирования выхода предприятий на зарубежные рынки отечественные исследователи уделяют неслаженно мало внимания, хотя они в силу своей значимости в современных условиях требуют отдельного всестороннего изучения.

Вопросы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности пред-

приятий в основополагающих нормативно-правовых документах* и научной литературе [1–7] рассматриваются, как правило, концептуально, в общем ключе, без особой детализации. В прямой постановке применительно к условиям новой экономической реальности данная проблематика в научной литературе встречается достаточно редко и при этом исследуется в определенной степени фрагментарно и недостаточно конкретно с точки зрения практической применимости [8–12 и др.].

Методика и результаты исследования. В общем методическом плане стратегическое планирование можно рассматривать как процесс, состоящий из следующих этапов: определение стратегических установок, стратегический анализ, разработка стратегий, разработка стратегических плановых документов, реализация стратегий и планов.

Определение стратегических установок состоит из следующих структурных элементов: определение видения организации, формулировка миссии фирмы, определение стратегических долгосрочных и среднесрочных целей. Применительно к международной деятельности фирмы возникнет необходимость корректуры существующих видения и миссии компании, определение новых стратегических целей. Так, видение руководством предприятия желаемого состояния организации на зарубежном рынке должно предусматривать: что же собирается делать, кем стать и какое место будет занимать компания на этом рынке в обозримой перспективе. В миссии же это видение должно конкретизироваться с точки зрения круга удовлетворяемых потребностей иностранных потребителей, характеристик предназначенной для них продукции, ее конкурентных преимуществ, а также перспектив роста бизнеса. На этой основе формулируют-

ся стратегические долгосрочные и среднесрочные цели предприятия с учетом особенностей избранной страны (региона), где основными содержательными аспектами должны прозвучать конкретное место и положение на выбранном рынке, инновационность для него предлагаемых товаров и технологий, используемые ресурсы, планируемые показатели прибыльности и т. п.

Стратегический анализ является одним из ключевых этапов стратегического планирования. Он используется для последующего выбора стратегических альтернатив и обоснования стратегий развития, а в отдельных случаях и в интересах разработки стратегических планов. Однако в некоторых случаях, при недостатке исходной информации он может осуществляться и предварительно в интересах определения стратегических установок. Особую значимость стратегический анализ приобретает при планировании внешнеэкономической деятельности фирмы.

Эта значимость обуславливается существенными особенностями внешней международной среды, более значительными информационными потребностями, сложностью получения необходимой информации, высокими рисками предпринимательской деятельности за рубежом. С учетом этого основное внимание в стратегическом анализе в этих случаях необходимо уделять внешним экономическим, политическим, правовым и социально-культурным факторам.

Так, при анализе внешнеэкономических факторов весьма важно оценить степень интеграции и страны-экспортера и страны-импортера в международные и мирохозяйственные связи, их участие в различных торгово-экономических союзах, особенности кредитно-денежной системы, бухгалтерского учета и налогообложения. При анализе политических факторов наиболее весомыми будут факторы политической стабильности, развитости политических отношений между странами, их вовлеченности в политические союзы и блоки, опасности возникновения военных конфликтов, террористической угрозы. Анализ правовой среды должен, в первую очередь, учитывать особенности международного и национального права по регулированию внешнеэкономической деятельности, действующие международные соглашения, специфику заключения международных контрактов. Такие социально-культурные факто-

* О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряж. Правительства РФ № 1662-р от 17.11.2008 г. URL: <http://consultant.ru/> (дата обращения: 03.06.2017); Внешнеэкономическая стратегия России до 2020 г. URL: <http://economy.gov.ru/> (дата обращения: 03.06.2017); Проект Национальной стратегии «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта»: Распоряж. Правительства РФ № 1128-р от 29.06.2012 г. URL: <http://economy.gov.ru> (дата обращения: 03.06.2017); Проект «Основные направления развития экспорта до 2030». URL: <http://economy.gov.ru> (дата обращения: 03.06.2017).

ры в стране пребывания, как национальная религия, этика и этикет, условия жизни, традиции, пристрастия и привычки местного населения, физические особенности людей и их поведения, могут существенным образом влиять на ведение бизнеса за рубежом [13].

Очень важно также учитывать государственную политику по отношению к международному бизнесу: содействует она ему или в определенной степени препятствует. Эта политика может выражаться, например, в стратегии уменьшения до минимума ограничений во внешней торговле, стратегии защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции, стратегии наполнения дефицитного рынка, *стратегии* исключения государства из мирохозяйственных связей.

Как отмечалось, стратегический анализ позволяет обосновать стратегические альтернативы и на их основе выбрать наиболее целесообразные стратегии действий предприятий на зарубежных рынках. Для этого может использоваться самый широкий спектр разнообразных стратегий различного иерархического уровня. Это могут быть, например, такие разновидности корпоративной стратегии, как глобальная, международная, диверсификации, бизнес-стратегии внешнеэкономической направленности, собственно стратегии внешнеэкономической деятельности компаний и т. п.

Так, глобальная стратегия рассматривает мир как единый межнациональный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением одного базового товара независимо от национальных границ и особенностей. Такая стратегия используется крупными транснациональными корпорациями, выпускающими стандартизированную продукцию. Международная стратегия также предполагает выход на мировой рынок, но с учетом национальных особенностей тех стран, в которых действует корпорация. Эта стратегия свойственна корпорациям, предлагающим зарубежным рынкам дифференцированную продукцию.

Стратегия диверсификации предусматривает проникновение компаний на новые международные рынки с новой для них продукцией. При этом могут использоваться варианты вертикальной, горизонтальной и конгломератной диверсификации [14]. При обратной вертикальной диверсификации материнская компания может, например, интегрироваться с зарубежными предприятиями, производящими сы-

рье или комплектующие изделия, при прямой вертикальной диверсификации — с зарубежными предприятиями, осуществляющими сбыт продукции. В большинстве случаев горизонтальная диверсификация используется для географического расширения рынков. При этом создаются заграничные филиалы материнской компании либо происходит интеграция с зарубежными предприятиями, производящими однотипную продукцию на различных региональных рынках. Конгломератная диверсификация предусматривает охват таких направлений деятельности на зарубежных рынках, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. В этих случаях происходит интеграция капитала, а не производства (рис. 1).

Стратегия внешнеэкономической деятельности представляет собой концепцию поведения компании на внешнем рынке в роли экспортера или импортера товаров и услуг. Она является подсистемой деловой (корпоративной) стратегии, разрабатывается, как правило, внешнеэкономическим отделом (службой) или иным аналогичным структурным подразделением предприятия. В силу этого данная стратегия в определенной степени может быть отнесена к функциональным стратегиям предприятия.

Вместе с тем она имеет целый ряд общих и взаимосвязанных элементов с глобальной и международной стратегиями, которые являются разновидностями корпоративной стратегии. Имеются между ними и значительные отличия. Так, глобальная и международная стратегии реализуются путем только экспортных операций, а стратегия внешнеэкономической деятельности может включать как экспортные, так и импортные операции. Глобальная стратегия предусматривает выпуск единой стандартизированной продукции на мировой рынок, международная стратегия — выпуск дифференцированной продукции на национальные рынки зарубежных стран с учетом их особенностей, а стратегия внешнеэкономической деятельности может основываться на реализации как одной, так и другой разновидности продукции. С этой точки зрения стратегия внешнеэкономической деятельности является более широким понятием, чем глобальная и международная стратегии. Однако по иерархическому признаку стратегия внешнеэкономической деятельности, как функциональная стратегия, носит подчиненный характер по отношению к стратегиям высшего, корпоративного уровня — глобальной и международной [15, с. 152].

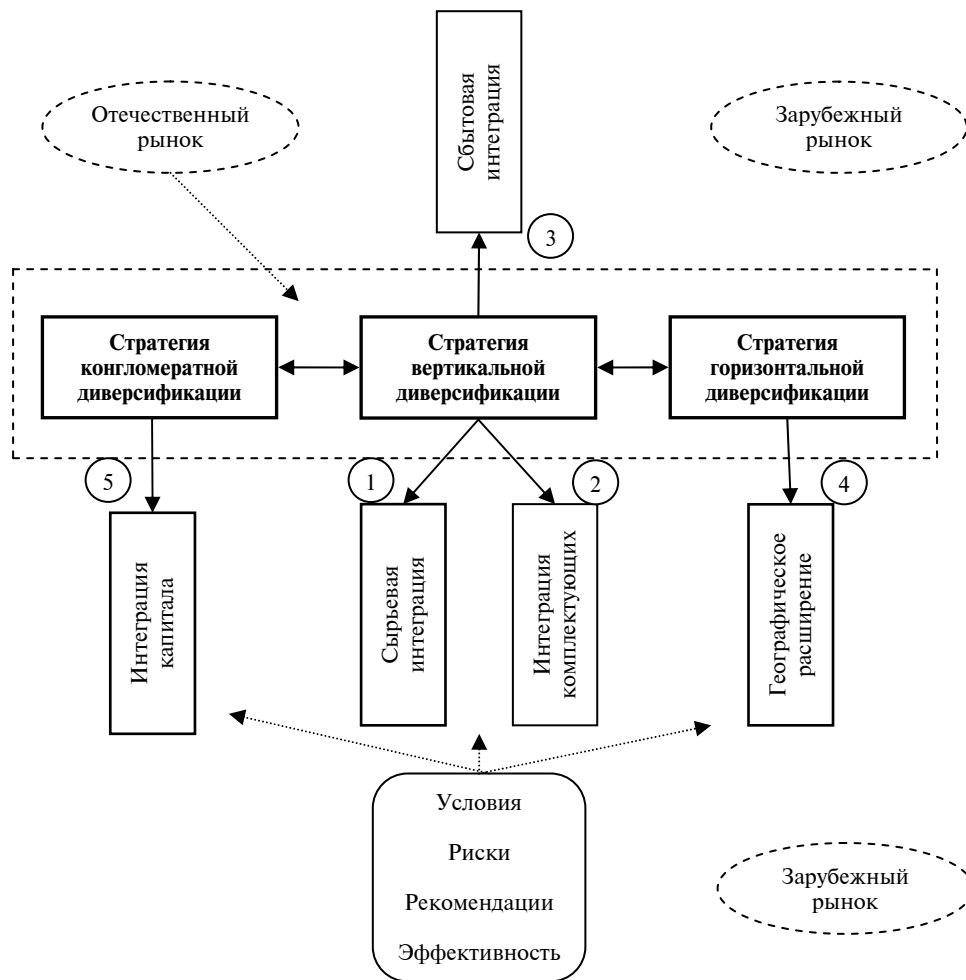


Рис. 1. Блок-схема варианта дорожной карты с использованием стратегии диверсификации для выхода на зарубежные рынки

Fig. 1. Block diagram of the «road map» using diversification strategies for entering foreign markets

Указанные обстоятельства и предопределяют необходимость отдельного рассмотрения стратегии внешнеэкономической деятельности как сложного, комплексного и взаимосочетающегося с другими стратегиями явления.

Центральным вопросом при разработке стратегии внешнеэкономической деятельности является выбор способов выхода на рынок определенной страны и каналов сбыта. С учетом этого возможны следующие стратегические альтернативы, которые предопределяют соответствующие частные стратегии выхода на зарубежные рынки: непрямой экспорт, прямой экспорт и производство за рубежом.

Непрямой экспорт – самый дешевый и наименее рискованный вариант стратегии. Фирма не участвует непосредственно в меж-

дународной торговле, не создает специальные подразделения, не вовлекает дополнительные средства и человеческие ресурсы. Зарубежные поставки обрабатываются как внутренние, а международные операции поручаются другим отечественным организациям. Прямой экспорт означает большую вовлеченность фирмы в международную деятельность, она сама управляет функцией экспорта. При этом возможны следующие варианты действий: использование своих зарубежных представителей либо местных агентов, сотрудничество с местными торговыми фирмами либо создание собственного торгового филиала за рубежом. Производство за рубежом может предусматривать следующие варианты стратегических решений:

строительство сборочного завода, создание совместного предприятия, прямое инвестирование в покупку производственных мощностей в другой стране, использование лицензионных соглашений для организации производства за рубежом и т. п.

Существенное значение при разработке стратегии внешнеэкономической деятельности имеет также выбор частных стратегий последующего освоения иностранного рынка. В этом плане возможны также две стратегических альтернативы, которые сугубо условно могут быть определены как «стратегия последовательного захвата» и «стратегия одномоментного захвата». Первая стратегия предусматривает постепенное завоевание отдельных потребительских сегментов на рынке, а затем выбор оптимальных из них и их количества для обеспечения наиболее эффективной деятельности фирмы за рубежом. Вторая стратегия предполагает одновременное освоение максимально возможного числа зарубежных рыночных сегментов с последующим отказом от менее прибыльных в пользу наиболее оптимальных для фирмы. Вполне очевидно, что выбор того или иного варианта стратегии освоения зарубежного рынка будет зависеть от многих факторов, но предопределяющими будут ресурсные возможности фирмы и особенности условий местного рынка. Первая стратегия, как представляется, будет приемлема для относительно небольших компаний, действующих в непростых условиях международного рынка. Вторая же стратегия будет более уместна для компаний, имеющих значительные ресурсы и действующих на зарубежных рынках с благоприятствующими условиями.

После выбора и обоснования всего спектра стратегий предприятия по обеспечению его деятельности на зарубежном рынке необходимо организовать работу по разработке системы соответствующих плановых документов (стратегических и тактических планов, программ, проектов, бюджетов, дорожных карт), которые будут детализировать разработанные стратегии по целям, задачам, ресурсам и времени.

С полным основанием можно полагать, что система планов применительно к крупным предприятиям корпоративного типа при их действиях на зарубежных рынках должна включать следующие элементы: общий стра-

тегический план (генеральный план) предприятия, предусматривающий реализацию генеральной стратегии организации; планы отдельных стратегических единиц бизнеса (СЕБ), входящих в состав корпоративной фирмы, предполагающих реализацию их бизнес-стратегий; общефирменные планы по отдельным видам деятельности, реализующие стратегии производства, маркетинга, финансирования, НИОКР и т. д., а также тактические (операционные) планы организации. Для средних и малых предприятий в большинстве случаев, очевидно, будет более приемлем упрощенный вариант: общий стратегический план предприятия, реализующий принятую бизнес-стратегию; планы по функциональным направлениям деятельности предприятия (маркетингу, продажам, финансам, управлению персоналом и т. д.).

Помимо планов в интересах более эффективного процесса планирования деятельности предприятий на зарубежных рынках могут разрабатываться и другие плановые документы: программы, проекты, бюджеты, дорожные карты и т. п. Учитывая специфические особенности международной среды и сложность ее прогнозирования в интересах более обоснованной и детальной проработки наиболее важных в стратегическом плане для организации вопросов могут исполняться дорожные карты — плановые документы, предусматривающие поэтапное и многовариантное решение определенных задач в зависимости от развития тех или иных ситуаций. Они могут разрабатываться как для детализации принятых стратегий, так и наиболее важных планов. Пример возможной дорожной карты использования стратегии диверсификации для выхода на зарубежный рынок представлен на рис. 1. Дорожные карты могут также применяться для наглядного отображения непосредственно организации процесса стратегического планирования, учитывая его сложность при выходе на зарубежные рынки. В этом случае данные технологии имеют главной целью обеспечение эффективного управления работой соответствующих структур и персонала, осуществляющих стратегическое планирование. Дорожная карта в этом случае должна давать полное представление о содержании и порядке разработки всего спектра плановых документов конкретной компании на всех иерархических уровнях (рис. 2) [15].

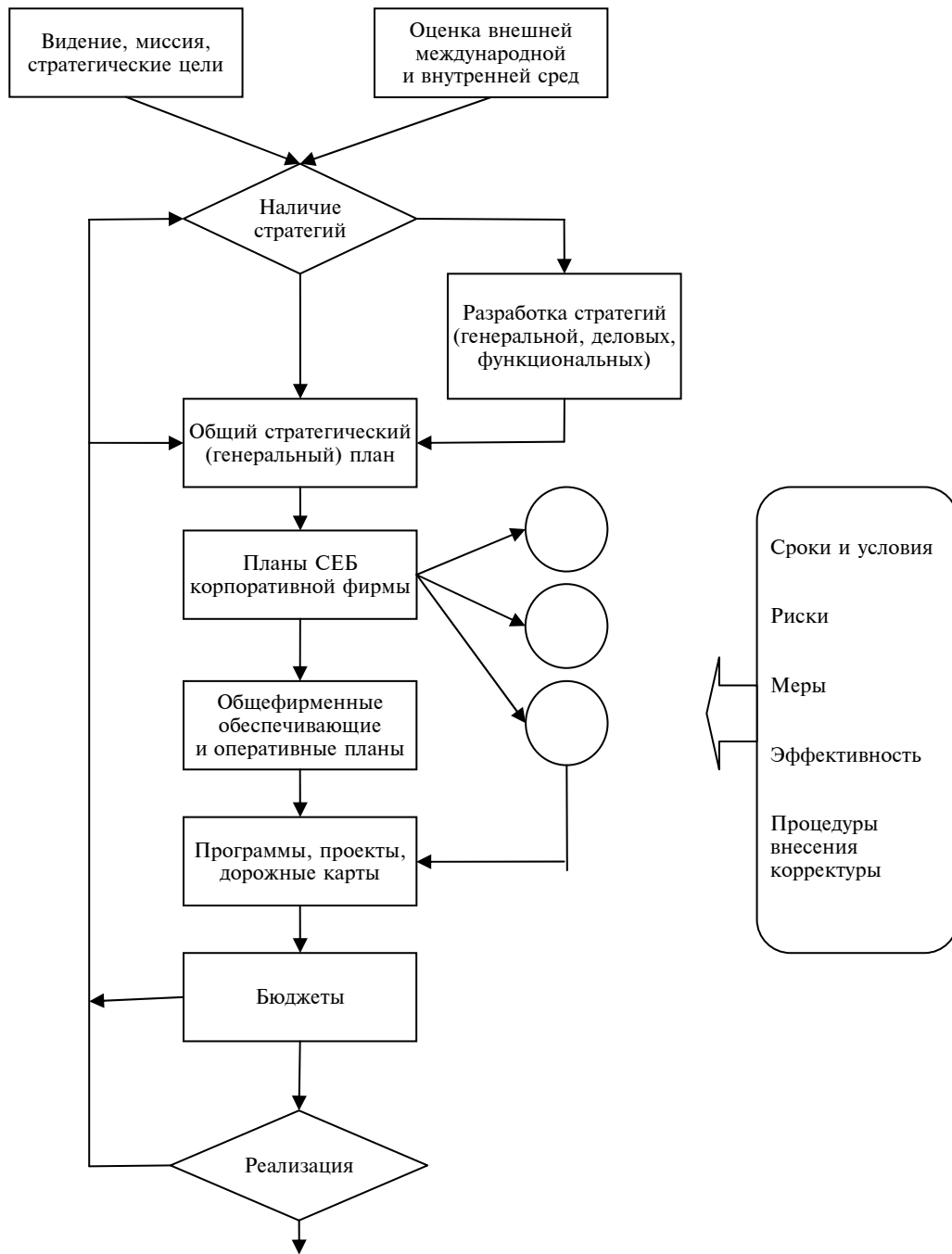


Рис. 2. Блок-схема алгоритма дорожной карты стратегического планирования деятельности предприятия при выходе на зарубежный рынок

Fig. 1. Block diagram of the algorithm of road map for strategic planning of enterprise's activity when entering a foreign market

На функциональном уровне предприятия, осуществляющего выход на зарубежный рынок, должны разрабатываться функциональные стратегии (маркетинга, производственная, финансовая, управления пер-

соналом, НИОКР и т. п.) и соответствующие планы.

Особую значимость с точки зрения стратегического планирования деятельности предприятия при выходе на зарубежный

рынок приобретает стратегия маркетинга. Именно эта стратегия предопределяет, на какие потребительские сегменты зарубежного рынка будет ориентироваться компания, какая продукция предприятия будет для них выпускаться, как она будет позиционироваться относительно конкурентов на рынке, какова будет ценовая политика, как будет организована система сбыта, какими коммуникативными средствами будет завоевываться иностранный рынок и как на нем будет продвигаться продукция фирмы. От верности стратегических решений, принятых в рамках данной стратегии на предварительных этапах, будет в конечном итоге зависеть эффективность всех остальных функциональных стратегий и стратегии предприятия в целом.

Представляется очень важным для завоевания избранных потребительских сегментов зарубежного рынка и последующего продвижения продукции компании на нем

использовать самый широкий спектр современных маркетинговых и цифровых технологий. Для воздействия на иностранных потребителей и партнеров, на органы власти, общественные организации и другие контактные структуры целесообразно проведение специально организованных коммуникативных кампаний и акций различной периодичности, направленности и интенсивности в зависимости от целевых аудиторий и местных особенностей зарубежного рынка. При этом могут использоваться традиционные и хорошо апробированные виды, способы и инструменты маркетинга (реклама, паблик рилейшнс, стимулирование сбыта, личные продажи, спонсоринг, брендинг, интерактивный маркетинг и т. п.), а также перспективные технологии, в том числе на основе цифровизации (нейромаркетинг, селебрити-маркетинг, продакт-плейсмент, мобильный маркетинг, интернет-маркетинг и т. п.) (рис. 3).



Рис. 3. Перспективные маркетинговые и цифровые технологии воздействия на потребителей зарубежных рынков в структуре стратегии маркетинга

Fig. 3. Prospective marketing and digital technology's impact on consumers of foreign markets in the structure of marketing strategy



Так, например, мобильный маркетинг можно использовать для рекламирования товаров и услуг крупной экспортирующей компании с использованием средств сотовой связи зарубежного региона, основными приемными средствами в которой будут мобильные телефоны местного населения. В этой разновидности маркетинга можно использовать достаточно широкий спектр разнообразных способов и инструментов: SMS-рассылку, мобильные приложения, голосовые сообщения, голосовые сервисы с возможностью общаться с автоинформатором, получение из Интернета уведомлений и оповещений, массовая рассылка интерактивных сообщений через терминалы сотовых операторов, рекламный мобильный контент и др. SMS-рассылка, пожалуй, — самый эффективный способ для продвижения в наши дни. К основным преимуществам SMS-рассылки (SMS-маркетинга) относятся: широчайший спектр использования, моментальный охват большой пользовательской аудитории, практически 100 %-я гарантия доведения до абонентов информации и ее прочтения, низкая стоимость даже при массовой рассылке, доступ к конкретной целевой аудитории в кратчайшие сроки и т. д.

Весьма перспективным представляется также использование интернет-маркетинга для всестороннего обеспечения деятельности отечественных предприятий на зарубежных рынках. Этот вид маркетинга обладает широчайшими возможностями для охвата практически всех сегментов иностранных потребителей и других контактных аудиторий. Для этого в интернет-маркетинге используются следующие направления и технологии, по которым компаниями-экспортерами с учетом своих возможностей должны приниматься соответствующие стратегические решения: интернет-продажи (интернет-магазины и электронные каталоги); разработка и использование веб-сайтов в целях маркетинга; реклама и паблик рилейшнс с использованием интернет-технологий; поисковый маркетинг; прямой маркетинг с использованием e-mail; продвижение в социальных сетях; вирусный маркетинг и др. [16].

В частности, вирусный маркетинг — это технология распространения рекламы в прогрессии, близкой к геометрической, за счет

использования получателей информации в качестве ее последующих распространителей. В этой технологии, как правило, задействуется яркая и необычная идея с использованием естественного или доверительного послания. Вследствие того, что у большинства потребителей наблюдается низкий уровень доверия к рекламе вообще, а тем более исходящей от компании-производителя, основной принцип вирусного маркетинга заключается в том, что человек, получающий информационное сообщение, должен быть уверен, что оно исходит от лица незаинтересованного, например от знакомого или незнакомого, но ни в коем случае не аффилированного к рекламной кампании. Продвижение вирусного контента может осуществляться при помощи самых разнообразных средств и способов: Интернет (прежде всего, социальные сети), видео, фото, флеш-игры, звонок из видеоролика (WOW-call) и пр. [17].

Вполне очевидно, что для использования на зарубежных рынках столь сложных в организационном и техническом отношении указанных маркетинговых и цифровых технологий мобильного, вирусного и интернет-маркетинга, так же, как и других ранее упомянутых перспективных технологий, требуются существенные финансовые, материальные, человеческие, интеллектуальные, информационные и иные ресурсы. При этом их широкое использование невозможно без опоры на местное население, органы власти и общественные организации, на специально подготовленных зарубежных посредников (агентов, дилеров, брокеров, дистрибьютеров и пр.). А это под силу только крупным корпорациям, обладающим значительными ресурсами, и при непосредственной государственной поддержке.

Заключительным этапом, верифицирующим в стратегическом планировании все предыдущие, является процесс реализации принятых стратегий и планов. Для эффективной реализации особое значение приобретает процесс оперативного управления их выполнением. К основным этапам оперативного управления процессом реализации при этом могут быть отнесены: организация работ по оперативному управлению; обеспечение мотивации и стимулирования персонала; учет и контроль; анализ эффективно-

сти выполнения стратегий и планов; регулирование процессов управления и внесение корректуры; оперативное управление в чрезвычайных ситуациях [18]. Все это вполне справедливо и для процесса стратегического планирования выхода предприятий на зарубежные рынки. Однако применительно к международным рынкам особое значение приобретает последний из перечисленных этапов.

В силу общей нестабильности мировой экономики, в связи с отсутствием достаточно полной информации и сложностью ее получения на зарубежных рынках эффективное управление там действующими отечественными компаниями в ситуациях неоднозначности и значительных рисков представляется весьма важным. Это требует для таких предприятий создания специальной системы управления в чрезвычайных условиях, плана оперативного реагирования или переориентации. Цель данной системы – обеспечить быструю реакцию руководства на риски нестабильности и непредвиденные события, которые могут иметь серьезные последствия для предприятия. Система управления предприятием в чрезвычайных условиях на зарубежном рынке должна решать следующие задачи: анализировать возможные риски и выявлять наиболее опасные из них; осуществлять постоянный мониторинг обстановки и предупреждать о возникновении чрезвычайных ситуаций; разрабатывать и вводить в действие план выхода из кризиса, опирающийся на заранее обоснованную резервную стратегию; адаптировать систему стратегического управления предприятием к изменяющимся условиям и главным рискам на зарубежном рынке.

Выводы. Таким образом, в условиях новой экономической реальности следует сосредоточиваться не только на импортозамещении внутри страны, но и активизировать деятельность отечественных предприятий на зарубежных рынках. Приоритет при этом должен отдаваться так называемому восточному вектору: странам БРИКС, ЕвразЭС, Средней и Юго-Восточной Азии и др. В интересах успешного выхода на перспективные международные рынки необходим всесторонний стратегический анализ международ-

ной среды. На его основе должны разрабатываться гибкие и разнообразные стратегии внешнеэкономической деятельности, соответствующий комплекс стратегических плановых документов различного иерархического уровня. По наиболее важным в стратегическом отношении вопросам целесообразно разрабатывать дорожные карты, предусматривающие многовариантное развитие событий. Ведущей функциональной стратегией при выходе на зарубежные рынки будет стратегия маркетинга. Она должна определять наиболее привлекательные потребительские сегменты зарубежного рынка, особенности продукции предприятия для них, позиционирование относительно конкурентов на рынке, ценовую политику, организацию системы сбыта, содержание коммуникативных кампаний и т. д. Для завоевания избранных потребительских сегментов зарубежного рынка необходимо использовать самый широкий спектр современных маркетинговых и цифровых технологий, и прежде всего, мобильный маркетинг, интернет-маркетинг, нейромаркетинг, селебрити-маркетинг и т. п. В интересах обеспечения быстрой реакции руководства на риски нестабильности и непредвиденные события в международной среде целесообразно создание специальной системы управления предприятием в чрезвычайных условиях.

В качестве направлений дальнейших исследований по данной проблематике можно рассматривать следующие: применение методов математического и имитационного моделирования для обоснования выбора и оценки эффективности стратегий выхода на зарубежные рынки; верификацию дорожных карт основных вариантов действий компаний за рубежом с использованием компьютерных технологий; прогнозирование ситуационных рисков деятельности отечественных предприятий в условиях нестабильности на международных рынках; обоснование возможности расширения спектра используемых цифровых технологий для обеспечения процесса выхода на зарубежные рынки и последующего их освоения.

Подготовлено к публикации при поддержке Российского гуманитарного научного фонда в рамках выполнения проекта № 15-02-00629.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] **Денисова И.Н.** Импортзамещение и экспортная ориентация – современная стратегия потребительской кооперации: проблемы и пути решения // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2014. № 6. С. 13–21.
- [2] **Козырева Е.В., Новикова Н.В.** Опыт реализации политики импортзамещения и экспортной ориентации в зарубежных странах // *Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление»*. 2015. № 3. С. 241–247.
- [3] **Мышкина Н.П., Федонина О.В.** Перспективы реализации политики импортзамещения в отечественной экономике в условиях инновационного развития // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 12. С. 620–623.
- [4] **Спартак А.Н., Французов В.В., Хохлов А.В.** Мировой и российский экспорт: тенденции и перспективы развития, системы поддержки. М.: ВАВТ, 2015. 384 с.
- [5] **Мухин Н.Ю.** Стратегии импортзамещения и стимулирования экспорта в экономической политике зарубежных государств // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2016. № 2. С. 103–112.
- [6] **Спартак А.Н., Хохлов А.В.** Совершенствование методологических подходов к анализу российского экспорта // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2016. № 5. С. 3–15.
- [7] *Инновации и импортзамещение в промышленности: экономика, теория и практика* / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. 439 с.
- [8] **Васютченко И.Н.** Стратегические направления диверсификации экспорта России в условиях импортзамещения // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика»*. 2016. № 4. С. 65–72.
- [9] **Логина Т.В.** Перспективы выхода организаций на международный рынок. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-vyhoda-organizatsiy-na-mezhdunarodnyy-rynok> (дата обращения: 05.06.2017).
- [10] Стратегии выхода на внешний рынок. URL: <http://cabmarket.kz/theory/node/tema-12-strategii-vykhoda-na> (дата обращения: 05.06.2017).
- [11] **Тараканов С.И.** Стратегия и тактика выхода компании на внешние рынки // *Молодой ученый*. 2016. № 26. С. 388–390.
- [12] Техника и этапы выхода на внешний рынок. URL: <http://www.euro-info-center.ru/old/index.php?id=5%3> (дата обращения: 05.06.2017).
- [13] Особенности и окружающая среда международного маркетинга. URL: <http://pdnr.ru/d83937.html> (дата обращения: 05.06.2017).
- [14] **Бабкин А.В., Байков Е.А.** Стратегическое планирование развития диверсифицированных компаний в условиях нестабильности: понятие, сущность, особенности // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2016. № 4(246). С. 123–134. DOI: 10.5862/JE.246.11
- [15] **Байков Е.А., Евменов А.Д., Моршагина Н.А.** Стратегический менеджмент. СПб.: СПбГИКиТ, 2015. 271 с.
- [16] **Кожушко О.А.** и др. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования. Новосибирск: РИЦ НГУ, 2015. 327 с.
- [17] Вирусный маркетинг. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 04.06.2017).
- [18] **Байков Е.А.** Основные условия реализации стратегий, стратегических планов и проектов инновационно развивающимися предприятиями // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2015. № 4 (223). С. 157–166. DOI: 10.5862/JE.223.14

БАБКИН Александр Васильевич. E-mail: al-vas@mail.ru

БАЙКОВ Евгений Александрович. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 07.06.17

REFERENCES

- [1] **I.N. Denisova**, Importozameshchenie i eksportnaya orientatsiya – sovremennaya strategiya potrebitel'skoi kooperatsii: problemy i puti resheniya, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 6 (2014) 13–21.
- [2] **E.V. Kozyreva, N.V. Novikova**, Opyt realizatsii politiki importozameshcheniya i eksportnoi orientatsii v zarubezhnykh stranakh, *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie»*, 3 (2015) 241–247.
- [3] **N.P. Myshkina, O.V. Fedonina**, Perspektivy realizatsii politiki importozameshcheniya v otechestvennoi ekonomike v usloviakh innovatsionnogo razvitiya, *Fundamental'nye issledovaniya*, 12 (2015) 620–623.
- [4] **A.N. Spartak, V.V. Frantsuzov, A.V. Khokhlov**, Mirovoi i rossiiskii eksport: tendentsii i perspektivy razvitiya, *sistemy podderzhki*, Moscow, VAVT, 2015.
- [5] **N.Iu. Mukhin**, Strategii importozameshcheniya i stimulirovaniya eksporta v ekonomicheskoi politike zarubezhnykh gosudarstv, *Rossiiskii veshneekonomicheskii vestnik*, 2 (2016) 103–112.
- [6] **A.N. Spartak, A.V. Khokhlov**, Sovershenstvovanie metodologicheskikh podkhodov k analizu rossiiskogo eksporta, *Rossiiskii veshneekonomicheskii vestnik*, 5 (2016) 3–15.
- [7] *Innovatsii i importozameshchenie v promyshlennosti: ekonomika, teoriya i praktika*. Pod red. d-ra ekon. nauk, prof. A.V. Babkina, St. Petersburg, Izd-vo Politekh. un-ta, 2015.

- [8] **I.N. Vasiutchenko**, Strategicheskie napravleniia diversifikatsii eksporta Rossii v usloviakh importozameshcheniia, Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriia «Ekonomika», 4 (2016) 65–72.
- [9] **T.V. Loginova**, Perspektivy vykhoda organizatsii na mezhdunarodnyi rynek. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-vyhoda-organizatsiy-na-mezhdunarodnyy-rynek> (accessed June 05, 2017).
- [10] Strategii vykhoda na vneshnii rynek. URL: <http://cabmarket.kz/theory/node/tema-12-strategii-vykhopa-na> (accessed June 05, 2017).
- [11] **S.I. Tarakanov**, Strategii i taktika vykhoda kompanii na vneshnie rynki, Molodoi uchenym, 26 (2016) 388–390.
- [12] Tekhnika i etapy vykhoda na vneshnii rynek. URL: <http://www.euro-info-center.ru/old/index.php?id=5%3> (accessed June 05, 2017).
- [13] Osobennosti i okruzhaiushchaia sreda mezhdunarodnogo marketinga. URL: <http://pdnr.ru/d83937.html> (accessed June 05, 2017).
- [14] **A.V. Babkin, E.A. Baikov**, Strategic planning development of diversified companies in conditions of instability: concept, essence, features, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 4 (246) (2016) 123–134. DOI: 10.5862/JE.246.11
- [15] **E.A. Baikov, A.D. Evmenov, N.A. Morshchagina**, Strategicheskii menedzhment. St. Petersburg, SPbGKIIT, 2015.
- [16] **O.A. Kozhushko** i dr., Internet-marketing i digital-strategii. Printsipy effektivnogo ispol'zovaniia, Novosibirsk: RITs NGU, 2015.
- [17] Virusnyi marketing. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (accessed June 04, 2017).
- [18] **E.A. Baikov**, The basic conditions for the implementation of strategies, strategic plans and projects by innovatively, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 4 (223) (2015) 157–166. DOI: 10.5862/JE.223.14

BABKIN Aleksandr V. E-mail: al-vas@mail.ru

BAIKOV Evgenii A. E-mail: evgeny7430@yandex.ru