

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

Л.М. Симонова

«25» 06 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

ФОРМИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ  
ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АГРОХИТ»)

38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнила работу  
Студентка 2 курса  
очной формы обучения

Сажина  
Елена  
Алексеевна

Научный руководитель  
доцент кафедры мировой  
экономики и международного  
бизнеса по совместительству,  
кандидат экономических наук,  
доцент

Радион  
Мария  
Александровна

Рецензент  
заместитель директора Финансово-  
экономического института  
ФГАОУ ВО «Тюменский  
государственный университет»,  
кандидат экономических наук,  
доцент

Куцев  
Алексей  
Геннадьевич

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного бизнес  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК  
протокол от 02.07.18 № 61  
оценка Отлично

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1. Понятие и виды внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия .....	8
1.2. Этапы разработки внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия .....	19
1.3. Методики оценки эффективности внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия.....	29
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «АГРОХИТ» НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ .....	39
2.1. Анализ внешнеэкономического потенциала ООО «Агрохит».....	39
2.2. Анализ факторов внешней среды ООО «Агрохит» .....	49
2.3. Оценка конкурентоспособности инновационной продукции ООО «Агрохит» на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования.....	59
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АГРОХИТ».....	65
3.1. Разработка рекомендаций по выходу ООО «Агрохит» на зарубежные рынки.....	65
3.2. Оценка эффективности внешнеэкономической стратегии ООО «Агрохит» с учетом рисков.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

## ВВЕДЕНИЕ

После либерализации внешнеэкономической деятельности в России в конце XX века началось активное развитие внешнеэкономических связей страны. Однако в системе международного разделения труда РФ до сих пор остается экспортером сырья и импортером готовой и высокотехнологичной продукции. Доля высокотехнологичного экспорта в экспорте готовой продукции РФ по итогам 2016 года составила 11%. По данному показателю Россия занимает 46 место в мире и значительно отстает от развитых стран (так, в США он составляет 20%, а в Китае – 25%). Такое положение дел делает экономику страны зависимой не только от цен на сырье и ресурсы, но и от стоимости импортной готовой продукции.

В последнее время эта ситуация усложняется также геополитическим и санкционным давлением на России со стороны США и стран ЕС. В этих условиях качественное изменение структуры экспорта страны может стать толчком к развитию национальной экономики и укреплению позиций страны на международной арене. России нужно развивать отечественные разработки и инновации. Инновационная продукция способна не только заменить импортную, но и обладает достаточной конкурентоспособностью для продвижения на зарубежные рынки. Данное направление было озвучено еще в 2010 году в рамках Стратегии 2020, целью которой является переход экономики России на инновационный путь развития к 2020 году.

В рамках развития несырьевого экспорта Правительством РФ также был подготовлен приоритетный проект «Международная кооперация и экспорт в промышленности». Целью данного проекта является создание условий для устойчивого роста российского промышленного экспорта, в первую очередь продукции отраслей с высоким экспортным потенциалом: автомобилестроения, авиастроения, сельскохозяйственного и железнодорожного машиностроения [43].

Достижение поставленных целей развития экономики может быть

обеспечено не только крупными и средними компаниями, но и малыми инновационными предприятиями, способными производить новую продукцию, конкурентоспособную на внешних рынках. В России есть большое число таких предприятий, многие из которых уже получают поддержку от учреждений инновационной инфраструктуры страны. Однако их выход на внешний рынок сопряжен с рядом сложностей и, как правило, носит бессистемный характер.

В этой обстановке и с учетом поставленных правительством целей развития экономики возросла необходимость выявить специфику внешнеэкономической деятельности инновационных предприятий, что и обуславливает актуальность темы данного исследования. В рамках данной работы это будет сделано на примере предприятия, отраслевая принадлежность которого соответствует приоритетному проекту Правительства РФ (сельскохозяйственное машиностроение).

Целью данной работы является разработка рекомендаций по формированию внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия ООО «Агрохит» на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- выявить специфику внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия;
- определить этапы разработки внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия;
- оценить внешнеэкономический потенциал инновационного предприятия ООО «Агрохит»;
- определить стратегическую зону хозяйствования ООО «Агрохит» на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования;
- разработать рекомендации по формированию и реализации внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия ООО «Агрохит» на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования;
- оценить эффективность реализации внешнеэкономической

стратегии ООО «Агрохит» с учетом рисков.

Объектом исследования выступает внешнеэкономический потенциал инновационного предприятия (на примере ООО «Агрохит»).

Предметом исследования является внешнеэкономическая стратегия инновационного предприятия ООО «Агрохит».

Теоретической основой ВКР послужили труды таких ведущих ученых в области менеджмента, как Ф. Аналоуи, А. Карами, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон и др. Кроме того, различные аспекты внешнеэкономической деятельности предприятия рассмотрены в работах Петрова А.Н., Девлетова О.У., Кузнецова Б.Т., Фомичева А.Н., Михненко П.А.

Среди российских экономистов, изучающих внешнеэкономическую деятельность предприятия и ее эффективность, можно выделить Стровского Л.Е., Радион М.А., Дорофееву Л.И., Максимцова М.М., Шеховцеву Л.С.

Несмотря на глубокую проработанность темы стратегического менеджмента, в литературе практически не уделяют внимание внешнеэкономической стратегии малых предприятий. Специфика же ВЭД инновационного предприятия не была четко выделена даже для крупных компаний.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке алгоритма формирования внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия и выявлении ее специфики. В рамках ВКР также была выдвинута новая гипотеза и доказано, что инновационные предприятия имеют свои особенности при продвижении на зарубежных рынках, что проявляется при формировании внешнеэкономической стратегии. Работа также является теоретически значимой, так как достаточно небольшое количество исследований посвящено внешнеэкономической стратегии малых предприятий.

Практическая значимость работы заключается в авторской методике оценки инновационной активности предприятия, которую было предложено применить в системе оценки внешнеэкономического потенциала

инновационного предприятия. Также в рамках ВКР была определена стратегическая зона хозяйствования для исследуемого предприятия, произведена оценка эффективности реализации его внешнеэкономической стратегии и разработаны рекомендации по ее повышению.

Статистической и информационной базой выступили официальные базы данных Всемирного банка и Евразийской экономической комиссии, а также материалы российских и зарубежных периодических изданий. В рамках ВКР также использовались данные Управления Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области по малым инновационным предприятиям и внутренняя отчетность компании ООО «Агрохит».

Для обоснования выдвинутых в исследовании гипотез использовались методы логического, экономического, статистического и математического анализа, а также метод экспертных оценок и SWOT-анализ. В рамках оценки внешнеэкономического потенциала предприятия применялись такие методы, как SNW-анализ, анализ бюджета компании и методика Анисовой Н.А. для оценки локальных потенциалов по внутренним подсистемам. При определении зоны стратегического хозяйствования был использован метод корреляционного анализа данных. Для решения поставленных задач применялся аппарат математической статистики с использованием специализированного статистического пакета PASW Statistics 18.

При изложении материала использовались текстовой, табличный и графические методы представления информации. По своей структуре выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, включающих 8 параграфов, заключения, списка используемых источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и виды внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия

В условиях глобализации и стирания границ между странами любое предприятие может стать субъектом внешнеэкономической деятельности. Международные рынки важны, ведь будущее многих фирм зависит от возможностей расширения производства.

Прежде чем выходить на международный рынок, компании следует определить цели и стратегию своего международного бизнеса, решить какой объем продаж за рубежом ей требуется, в скольких странах она собирается действовать, на какие именно типы стран выходить и какими способами.

Прежде всего, следует разобраться, что представляет собой стратегия в целом в контексте менеджмента. Термин «стратегия» произошел от греческого *strategos*, т.е. «искусство генерала», и изначально использовался в военном деле. Это понятие трактовалось по-разному в соответствии с той наукой, представителем которой являлся автор определения.

Американский историк бизнеса Альфред Чандлер был одним из первых авторов определения стратегии. По Чандлеру, стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, направления действий и распределение ресурсов для достижения этих целей. Американский историк разделяет широко бытующее мнение, что стратегия настолько же относится к планированию и постановке целей, насколько и к обеспечению средствами их достижения.

Хофер и Шендель предложили более длинную и интерактивную

дефиницию. Они трактуют стратегию как фундаментальную модель наличного и будущего развертывания ресурсов и взаимодействие с внешней средой, показывающие, как организация намерена достичь своих целей [1, с. 62].

Классики стратегического менеджмента Артур А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд определяют стратегию как план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей [59, с. 11].

Схожее определение дают Максимцов М.М. и Комаров М.А. Они понимают под стратегией совокупность средств, с помощью которых фирма приближается к достижению своих долгосрочных целей [17, с. 94].

Встречаются и другие, более нестандартные трактовки. Например, К. Омаэ, японский специалист в области стратегического менеджмента, определил стратегию как способ, которым корпорация пытается позитивно дифференцировать себя от своих конкурентов, используя свои относительные корпоративные преимущества для наилучшего удовлетворения корпоративных нужд [1, с. 62].

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [52, с. 15].

Наконец, по мнению Г. Минцберга, существует пять аспектов стратегии:

- стратегия как план. Имеется в виду логическая последовательность определенных действий;
- стратегия как позиция. Акцент ставится на определение положения организации во внешней среде, в частности, относительно своих главных конкурентов;
- стратегия как «ловкий прием». Например, организация объявляет широкую маркетинговую кампанию по выходу на новый рынок, а основную прибыль хочет заработать совсем на ином рынке;
- стратегия как принцип поведения. Имеются в виду основополагающие нормы каждодневной деятельности организации;

– стратегия как перспектива. Установление идеального образа организации в будущем и стремление к нему [5, с. 199].

В целом же стратегия – это комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления наилучшего соответствия между организацией и ее внешней средой. Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию [10, с. 133].

По мнению М. Портера и Ж.Ж. Ламбена существуют только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку и по типу реализуемого конкурентного преимущества.

1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии - низкие издержки по сравнению с конкурентами.

2. Стратегия дифференциации. Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают товар от предложений конкурентов. Стратегии дифференциации обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара. Однако, как и при первой стратегии, при стратегии дифференциации существует ряд рисков.

3. Стратегия специализации, т.е. концентрация на потребностях одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель этой стратегии - удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия концентрации позволяет

добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. Риском стратегии концентрации может стать разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов.

Рассмотренные стратегии требуют для своей реализации различных ресурсов. Так, стратегия лидерства за счет экономии на издержках предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении, стандартизованные товары. Доминирующую роль при данной стратегии играет производство. Стратегия дифференциации предполагает, прежде всего, наличие ноу-хау в области маркетинга. Главным при этой стратегии является искусство маркетологов и менеджеров предвидеть эволюцию рынка. Важна также координация НИОКР, производства и маркетинга, т.е. должно поддерживаться равновесие между различными функциями. Стратегия концентрации предполагает те же характеристики, но применительно к целевому сегменту [8, с. 356].

Если принять за основу классическое определение стратегии Чандлера, то внешнеэкономическую стратегию предприятия можно определить следующим образом. Это набор действий и решений, предпринимаемых руководством предприятия, которые обеспечивают достижение целей компании средствами внешнеэкономической деятельности (ВЭД) на длительную перспективу.

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятия – это внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию в области международного обмена товарами, услугами, работами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в т.ч. исключительными правами на них.

Среди целей выхода предприятия на внешние рынки можно выделить следующие:

- оптимизация затрат за счет получения доступа к более дешевым ресурсам;
- расширение рынка сбыта за счет выхода на рынки зарубежных

стран;

- диверсификация деятельности предприятия и минимизация странового риска;
- повышение уровня технологического развития предприятия;
- обеспечение конкурентоспособности предприятия [54, с. 24].

Приняв решение о том, на рынок какой страны планирует выходить компания, ей необходимо выбрать способ проникновения на данный рынок. По степени ответственности и риска, глубины внедрения в международный бизнес, мотивов, методы выхода на зарубежные рынки разделяют на следующие группы: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, включая лицензирование и иностранные инвестиции [9, с. 194].

В отечественной и зарубежной литературе имеются и другие классификации способов проникновения на зарубежные рынки. Наиболее полная классификация представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

#### Виды и формы внешнеэкономической деятельности

Виды ВЭД	Внешняя торговля		Производственное сотрудничество	Научно-техническое сотрудничество	Инвестиционное сотрудничество	Валютно-финансовое сотрудничество
	товарами	услугами				
Формы ВЭД	Экспорт	Транспортные услуги	Совместное производство на основе специализации	Технологический обмен	Кредитное сотрудничество	Международные платежи
	Импорт	Страхование	Франчайзинг	Лицензионные соглашения	Международный финансовый лизинг	Международная торговля валютой
	Ре-экспорт	Банковские услуги	Переработка давальческого сырья	Консалтинг	Сотрудничество в рамках предприятия с иностранными инвестициями	Кредитование внешней торговли
	Ре-импорт	Туризм	Подрядное сотрудничество			Форфейтинг
	Приграничная торговля	Связь	Совместное производство в рамках совместного предприятия		Факторинг	

Источник: [54, с. 36]

Далее автор подробнее рассмотрит основные способы выхода предприятия на зарубежные рынки.

Самым простым способом выхода на зарубежный рынок является экспорт. Этот способ предполагает простую продажу товара зарубежному партнеру. Важным стимулом к экспортированию является отсутствие сильной конкуренции и легкий доступ к основным потребителям.

Компании по-разному относятся к экспорту. Некоторые из них воспринимают экспорт как наилучший способ увеличения продаж товаров национального производства, другие рассматривают экспортные операции как важный элемент общей стратегии фирмы, придавая им статус равный другой деятельности фирмы. По Ф. Котлеру компании могут экспортировать свою продукцию с разной интенсивностью – активной и пассивной – и в разной форме – косвенного и прямого экспорта.

Пассивный экспорт – это нерегулярное осуществление компанией экспортных операций. Такой вид экспорта не связан со стратегией производства.

Активный экспорт – это хорошо организованная система экспортных функций: логистики, документации и финансовых ресурсов. Активный экспорт осуществляется в рамках общей стратегии компании и носит регулярный характер.

Из трех возможных вариантов стратегии выхода за рубеж экспорт требует внесения минимальных изменений в товарный ассортимент компании, ее структуру, капитальные затраты и программу деятельности.

Компания может экспортировать свой товар двумя способами. Можно воспользоваться услугами независимых международных маркетинговых посредников (косвенный экспорт) или проводить экспортные операции самостоятельно (прямой экспорт). Практика косвенного экспорта наиболее распространена среди компаний, только начинающих свою экспортную деятельность, так как этот способ менее рискован и требует меньших капиталовложений. При прямом экспорте компания может создать экспортный

отдел у себя в стране либо же открыть торговое представительство или филиал за рубежом [2, с. 197].

Другим распространенным способом выхода на внешние рынки является объединение усилий с коммерческими предприятиями выбранной зарубежной страны. Совместная предпринимательская деятельность отличается от экспорта тем, что формируется партнерство, в результате которого за рубежом создаются те или иные структуры. От прямого инвестирования эту деятельность отличает то, что в стране-партнере происходит объединение усилий с какой-либо местной организацией.

Совместное предпринимательство осуществляется в разных формах:

- лицензирование;
- франчайзинг;
- привлечение к совместной деятельности агентов и дистрибьюторов;
- совместные предприятия.

Лицензирование – самый простой способ выхода на зарубежный рынок и использования преимуществ международного разделения труда. Если фирма имеет запатентованный товар, изделие, защищенное торговой маркой, или ноу-хау, которое необходимо держать в секрете, то она может передать иностранной фирме право производства или продажи товара в обмен на определенный процент от продаж или единовременное вознаграждение. При этом не требуются значительные капиталовложения или опыт в экспорте.

Не смотря на то, что при лицензировании компания получает выход на зарубежный рынок с минимальным риском, юридические просчеты в договоре могут привести к серьезным убыткам. В случае применения этого способа инновационное предприятие рискует уникальностью своего продукта и созданием сильного конкурента на выбранном рынке по окончании срока контракта.

Одним из способов решения этой проблемы является внесение в лицензионное соглашение специального пункта о поставке фирмой-лицензиаром каких-либо запатентованных компонентов для обязательного

использования фирмой-лицензиатом в своей деятельности. Лучшей стратегией лицензиара может быть лидерство в инновациях, которое ограничивает свободу действий лицензиата [3, с. 199].

Франчайзинг – наиболее развитая форма лицензирования. Это контрактное партнерство между компанией, предоставляющей франшизу и независимым участником канала, приобретающего франшизу, который покупает право продавать продукцию или услугу данной марки. Франчайзер обычно предоставляет франчайзи право пользоваться фирменной торговой маркой и стилем, обеспечивает стартовым капиталом, предлагает помощь в маркетинге и бухгалтерии, а также технологии производства. Франчайзер также дает рекомендации по размещению предприятия, подбирает оборудование, помогает в обучении персонала, консультирует по вопросам управления, а также может оказывать финансовую помощь [9, с. 203].

Другой популярный способ выхода на зарубежные рынки – привлечение агентов и дистрибьюторов. Продажа товара крупному зарубежному покупателю с одной стороны проще для предприятия, с другой же стороны этот вариант требует больших оптовых скидок. При этом компания не контролирует качество рекламу и конечную цену реализации товара [9, с. 205].

Другими вариантами совместной деятельности являются подрядное производство и совместные предприятия. Подрядное производство строится на основе заключения контрактов с местными производителями на выпуск товаров и услуг. Его недостаток – меньший контроль фирмы за процессом производства и потеря связанных с этим потенциальных прибылей. Преимущество такого сотрудничества – возможность быстрее и с меньшим риском развернуть деятельность в зарубежной стране, с перспективой вступления в партнерство с местным производителем или покупки его предприятия.

Предприятия совместного владения – это самостоятельные хозяйственные единицы, предпринимательская деятельность которых осуществляется на базе общей собственности партнеров из разных стран. К основным мотивам создания совместного предприятия относят следующие:

- получение передовой технологии и оборудования;
- получение средств в свободно конвертируемой валюте (в счет вклада иностранного партнера) для приобретения выше упомянутых технологий и оборудования;
- получение гарантированного источника комплектующих изделий или отсутствующего в России сырья;
- получение доступа к торговым каналам иностранного партнера [9, с. 209].

Третий метод выхода на зарубежные рынки – прямое инвестирование, то есть создание за рубежом собственного предприятия. Этот метод подходит для компаний, которые уже приобрели достаточный опыт во внешнеэкономической деятельности, и если зарубежный рынок достаточно емкий. Среди преимуществ прямого инвестирования можно выделить следующие:

- меньшая себестоимость продукции за счет более дешевой рабочей силы и сырья, инвестиционных стимулов зарубежного правительства и экономии на перевозках грузов;
- улучшение имиджа фирмы в зарубежной стране благодаря созданию новых рабочих мест;
- приобретение глубоких знаний о местном рынке и адаптация своей деятельности под него;
- сохранение полного контроля над процессами производства и сбыта продукции [9, с. 217].

Существуют и другие классификации внешнеэкономических стратегий. Так, выделяют многонациональную и глобальную стратегии. Тип выбираемой стратегии во многом зависит от типа конкуренции. При многонациональной конкуренции условия конкурентной борьбы на одном национальном рынке не зависят от условий борьбы на других национальных рынках. Многонациональная конкуренция используется в тех отраслях, где имеет место многонациональная конкуренция. При разработке стратегии, прежде всего,

учитывают местные условия: национальные особенности в привычках и потребностях покупателей, требования национальных стандартов к качеству продукта, возможные торговые ограничения, вводимые правительствами и пр.

Многонациональная стратегия, как правило, предусматривает размещение производственных мощностей на территории той страны, где будет реализована продукция. Более того, в данной стратегии предпочтение отдается местным поставщикам.

Глобальный бизнес – явление более широкое по сравнению с многонациональным бизнесом. При глобальной конкуренции условия конкурентной борьбы на разных рынках тесно взаимосвязаны между собой. В глобальных отраслях конкурентная стратегия организации имеет незначительные различия по странам. Изменение стратегии будет одновременно происходить на всех рынках. Глобальная стратегия предусматривает выпуск стандартной продукции для реализации на мировом рынке.

Предприятия по выпуску продукции размещаются по принципу максимального конкурентного преимущества. Для этих целей выбираются страны, где малы издержки, что обусловлено наличием дешевой рабочей силы, низкими транспортными расходами, обеспечивающими доставку сырья и комплектующих продукта к месту сбыта, и т.д. Для экономии на масштабах производства создается крупный завод или несколько заводов [15, с. 317].

В научной литературе авторы не делают различий между инновационными и не инновационными предприятиями при формировании стратегии. Однако существуют такие типы внешнеэкономической стратегии, которые подходят только предприятиям, обладающим патентами либо ноу-хау, а именно, лицензирование. Несмотря на простоту реализации этой стратегии, для инновационного предприятия существует риск утраты уникальности своей продукции и создания сильного конкурента по истечении срока лицензионного соглашения.

Для проведения дальнейшего исследования введем понятие

инновационного предприятия, которое предлагалось в «Модельном законе об инновационной деятельности». Инновационное предприятие – это хозяйствующий субъект, осуществляющий предпринимательскую деятельность, связанную с разработкой, производством и поставкой инновационной продукции (товаров, услуг), для которого указанная продукция составляет основную часть (не менее 70 %) общего объема производства товаров (услуг).

При формировании внешнеэкономической стратегии важно понимать емкость выбранного зарубежного рынка. В случае инновационного предприятия оценить следует не только долю рынка, принадлежащую прямым конкурентам, но и долю, занятую косвенными аналогами инновационного продукта компании. Например, при продвижении смартфона следует учитывать не только другие смартфоны, но и кнопочные телефоны как конкурентов.

Тем не менее, инновационный характер продукции и ее уникальность будут являться серьезными конкурентными преимуществами компании при продвижении на международный рынок, что, несомненно, должно найти отражение во внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия.

Стоит отметить, что большая часть инновационных предприятий, только начинающих свой путь на зарубежных рынках, относятся к категории малых либо средних предприятий. Именно этим категориям компаний уделяется меньше всего внимания в стратегическом менеджменте. Наиболее полно процесс формирования стратегии описан для крупных компаний и корпораций. Тем не менее, четко сформулированная стратегия будет способствовать развитию предприятия любого масштаба.

Из сказанного выше следует, что при формировании внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия нужно учитывать небольшие масштабы компании и, чаще всего, небольшой опыт ведения внешнеэкономической деятельности.

При разработке внешнеэкономической стратегии также важно учитывать тот факт, что государство активно поддерживает экспорт высокотехнологичной

и инновационной продукции. Это означает, что инновационное предприятие может рассчитывать на получение различных видов поддержки (правовой, финансовой, консультационной) по вопросам выхода на внешний рынок.

Таким образом, можно выделить специфику инновационного предприятия, которую необходимо учитывать при формировании его внешнеэкономической стратегии:

- защита уникальности инновационного продукта, ноу-хау компании;
- тщательный анализ прямых и косвенных аналогов инновационного продукта, продвигаемого на зарубежные рынки;
- инновационность продукции как конкурентное преимущество предприятия на зарубежных рынках;
- учет масштабов компании и опыта ведения внешнеэкономической деятельности;
- активная государственная поддержка экспорта высокотехнологичной продукции.

Все перечисленные выше особенности формирования внешнеэкономической стратегии должны быть отражены в этапах формирования стратегии, которые будут подробнее рассмотрены автором в следующем параграфе работы.

## 1.2 Этапы разработки внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия

Прежде чем определить алгоритм формирования внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия, рассмотрим этапы разработки общей стратегии для любого предприятия.

Классики стратегического менеджмента А. Томпсон и А. Стрикленд предложили тринадцать критериев разработки стратегий. Эти критерии разработаны на основе опыта работы авторов в области стратегического

менеджмента.

1. Разработка стратегии должна предусматривать усиление конкурентных возможностей на длительный срок. Долгосрочная стратегия всегда предпочтительнее краткосрочной.

2. Часто стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, создает плохой имидж организации. Хорошей репутации способствует тщательно разработанная и четко реализуемая стратегия.

3. Следует избегать стратегий «застрявшего на полпути», т.е. среднего положения между стратегией низких издержек и стратегией дифференцирования. Компромиссные стратегии не дадут положительного результата и не повысят конкурентоспособность.

4. Инвестиции необходимо вкладывать в создание прочных конкурентных преимуществ, что приведет к получению прибыли выше средней.

5. Следует придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.

6. Не следует использовать стратегии, которые приносят успех только в наиболее благоприятных условиях. На рынке могут произойти ухудшения, а конкуренты – перейти к агрессивной наступательной политике.

7. Нужно остерегаться негибких стратегий, которые не оставляют свободы для маневра при изменении внешних условий. Долгосрочные стратегии должны легко адаптироваться к новым условиям рынка.

8. Не следует недооценивать побежденного конкурента.

9. Нельзя атаковать сильного конкурента, не имея существенного конкурентного преимущества и значительной финансовой поддержки.

10. Атаковать сильного конкурента значительно выгоднее, чем слабого.

11. Если нет значительного преимущества по издержкам, то не следует использовать стратегию снижения цен.

12. Слишком агрессивная политика, направленная на захват части рынка конкурентов, может спровоцировать с их стороны агрессивные ответные действия, что приведет к значительной потере прибыли всех агрессоров.

13. При использовании стратегии дифференцирования следует разработать товар с такими характеристиками, которые будут существенно отличать товар от продукта конкурентов, чтобы потребитель смог это заметить [15, с. 150].

Формулирование стратегии – это процесс разработки и определения стратегии, то есть процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе:

- постановка стратегических целей;
- анализ организации;
- анализ внешней среды;
- установление соответствия между организацией и средой.

Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и предприятием устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации. Для этого обычно применяют SWOT-анализ [10, с. 135].

При формировании внешнеэкономической стратегии большую роль играет именно учет внешних факторов, среди которых можно выделить:

- национальные вкусы и предпочтения потребителей;
- сбытовые каналы;
- перспективы развития рынка;
- различия в уровне производственных издержек;
- колебания валютных курсов;
- особенности торговой политики национальных правительств;
- характер международной конкуренции.

Рассмотрим некоторые из них. Различия в величинах производственных издержек в разных странах являются одним из важнейших условий развития ВЭД. Они порождаются разным уровнем оплаты и производительности труда, налоговой системы, тарифов на электроэнергию, различиями в госрегулировании экономики и другими факторами. Однако преимущества низких издержек могут быть в значительной степени снижены из-за колебаний обменных курсов валют. К тому же правительства разных стран, проводя национальную экономическую политику, могут вводить различного рода ограничения: импортные тарифы, квоты, требования к товарам, регулировать цены на импортные товары и другие.

Кроме того, иностранные фирмы могут столкнуться с огромным количеством правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, вывоза капитала из страны, участия граждан страны в правах собственности на иностранные компании и пр. [64, с. 117].

Чаще всего первый опыт международной деятельности компании получают в результате подходящего случая, а не продуманных стратегических действий. Редко, когда принимается решение о создании международной компании и тут же начинается изучение рынков во множестве стран, оценка их потенциальных возможностей, анализ конкуренции, местных способов сбыта, местного законодательства с целью выделения среди них страны, оптимальной

для внедрения. Идея о выходе на зарубежные рынки – это идея, которая медленно зарождается в умах руководства и проходит определенную эволюцию на предприятиях, занятых, прежде всего развитием и укреплением своих позиций на внутреннем рынке. Решение о выходе на международный рынок чаще всего принимается под влиянием какого-либо действующего лица или события извне, например, интерес со стороны иностранного дистрибьютора или участие в международном мероприятии.

Компания не выходит на международный рынок, используя первый удобный случай. Это решение, как правило, содержит в себе определенную долю риска, и компания старается свести его к минимуму. Таким образом, критерии, согласно которым действует компания, в первый раз выходящая на международный рынок, достаточно прагматичные.

Не имея опыта во внешнеэкономической деятельности, компании выбирают страну по самым простым критериям: рынок страны, языком которой владеют сотрудники компании, географическая близость, отсутствие значительных противоречий в административных и таможенных законодательствах. Как правило, компания предпочитает начинать международную деятельность на рынке, близком во всех отношениях к внутреннему рынку страны происхождения предприятия [16, с. 317].

Первоначальный успех компании способствует дальнейшему развитию ее внешнеэкономической деятельности. От использования удобного случая компания переходит к разработке внешнеэкономической стратегии. В компании появляется структура, деятельность которой направлена на международное развитие. На основе объективного анализа производится выбор страны, на рынке которой может быть представлено предприятие.

В литературе процесс формирования внешнеэкономической стратегии предприятия представляют в виде шести основных взаимосвязанных этапов. Первый этап предполагает анализ всех сторон ВЭД фирмы и ее внешнеэкономического потенциала. При этом необходимо анализировать следующие аспекты:

- положение компании на рынке с теми товарами и услугами, которые фирма выпускает в данный момент;
- деятельность фирмы с позиций потребителя товаров и услуг фирмы;
- деятельность фирмы с позиций рынка.

Второй этап включает в себя анализ рынка будущего. Фирме важно определить, каким рынок будет в ближайшем будущем, в каком направлении он развивается и что ждут потребителя от фирмы в будущем. При этом необходимо сопоставить положение предприятия с емкостью будущего рынка, а также проанализировать колебания конъюнктуры рынка.

Сущность третьего этапа состоит в проведении анализа возможностей фирмы, который включает в себя анализ увеличения объема ВЭД, анализ переброски фирмы на другие рынки, анализ деятельности в новой сфере и прекращение деятельности в старой сфере.

Основу четвертого этапа составляет анализ бюджетно-налоговой политики, объединяющей в своем составе такие элементы, как бюджетно-налоговая политика внутри страны и ее влияние на фирму, бюджетно-налоговая политика за рубежом и ее влияние на фирму.

Пятый этап базируется на оценке влияния тенденций в мировой экономике и включает в себя анализ мирового рынка ссудного капитала и анализ внешнеторговой политики различных стран.

Шестой этап заключается в разработке долгосрочной стратегии ВЭД фирмы, что предполагает осуществление следующих основных действий:

- формулировка глобальной долгосрочной цели ВЭД;
- декомпозиция глобальной цели на подцели;
- формулировка вариантов достижения целей ВЭД;
- сравнение вариантов достижения целей ВЭД.

Таким образом, формирование внешнеэкономической стратегии предприятия – это процесс сканирования мирового рынка, определения

глобальной и локальных целей ВЭД, выбор предпочтительных сегментов (ниш), где эта деятельность в большей мере позволит достичь выбранных целей, приведение экспортного потенциала фирмы в соответствие с этими целями, выбор предпочтительных партнеров по экспортно-импортным операциям с целью предотвращения неэффективных международных рыночных трансакций [62, с. 359].

На основе рассмотренных подходов к формированию общей стратегии предприятия и внешнеэкономической стратегии в частности автор предлагает следующий алгоритм формирования внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия (рисунок 1.1).

Итак, при разработке любой стратегии должен быть подготовительный этап. На данном этапе следует изучить существующие виды внешнеэкономических стратегий и этапы их разработки, после чего можно переходить к составлению алгоритма, учитывающего специфику конкретного предприятия. В данной работе эта специфика заключается в том, что предприятие является на 100% инновационным (исходя из доли инновационной продукции в производстве). Далее следует определить, какие цели преследует предприятие в своей внешнеэкономической деятельности.

Следующим этапом является этап анализа и оценки готовности инновационного предприятия для вступления в международный бизнес.

Он подразделяется на два шага – анализ внутреннего, внешнеэкономического потенциала компании и анализ внешней среды инновационного предприятия. В рамках анализа внутренней среды компании важно оценить не только финансовый и производственный потенциал, но и систему маркетинга, а также инновационный и кадровый потенциал.

Сделать это можно при помощи таких методик, как расчет коэффициентов финансовой устойчивости предприятия и обеспеченности кадрами, SNW-анализ и оценка локальных потенциалов по внутренним подсистемам предприятия.

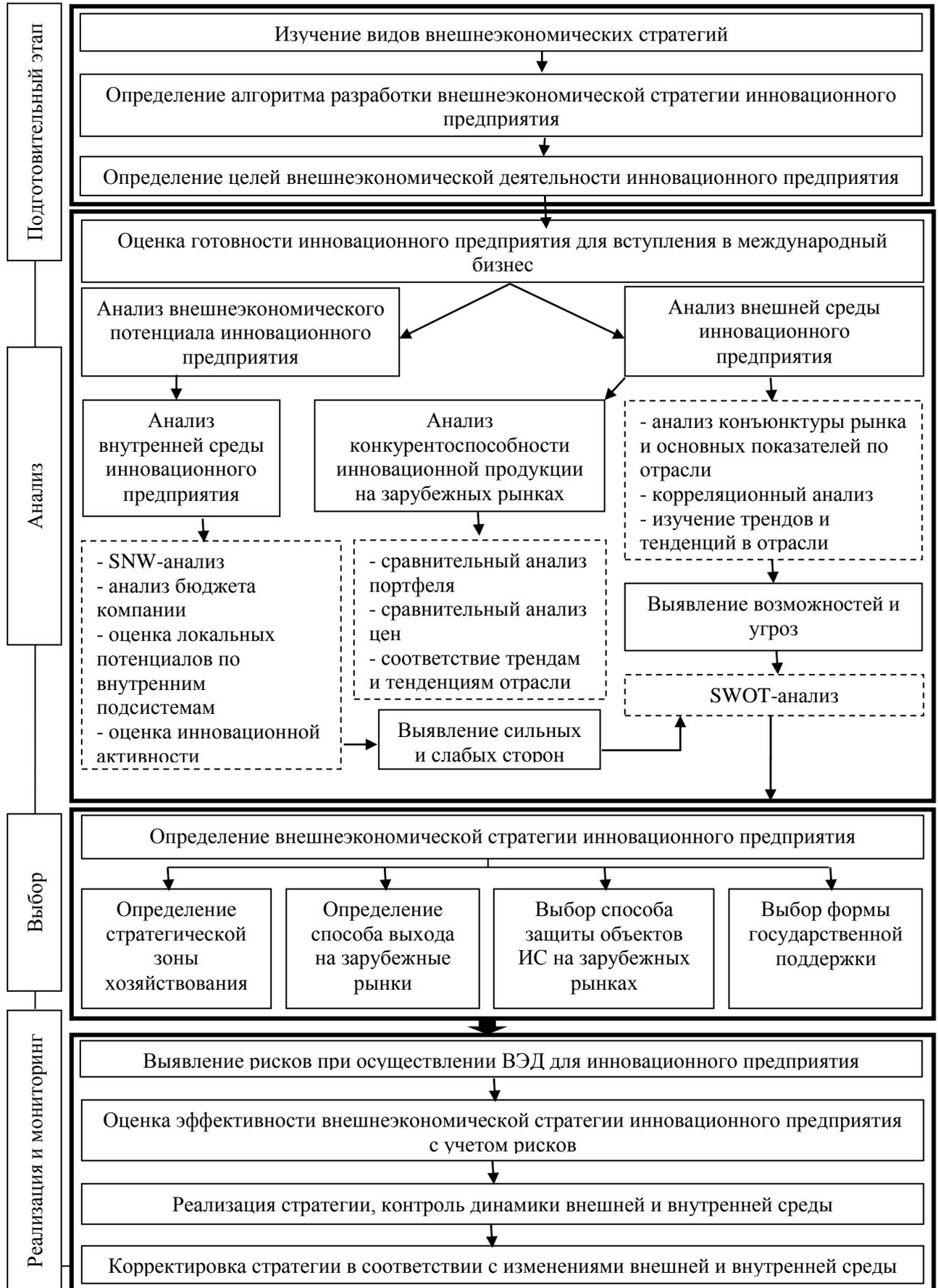


Рисунок 1.1- Алгоритм формирования внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия

Источник: составлено автором.

При анализе внешней среды необходимо оценить не только конъюнктуру того рынка, на который собирается выйти предприятие, но и те тренды и тенденции, которые наблюдаются в данной отрасли в последнее время. Это позволит оценить не только возможность продвижения инновационной продукции на данном этапе, но и ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. При выборе стран стратегической зоны хозяйствования можно воспользоваться такими методами, как статистический анализ данных, корреляционный и кластерный анализ, расчет интегральных показателей, характеризующих отраслевой рынок конкретной страны.

Важной особенностью формирования внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия является тщательный анализ аналогов инновационной продукции на мировом рынке. Важно учесть не только прямые аналоги, но и косвенные, так как многие потребители первое время будут предпочитать проверенные технологии, которые уже представлены другими производителями. На данном шаге можно применить такие методы, как сравнительный анализ портфеля, сравнительный анализ цен и соответствие продукции трендам отраслевого рынка.

По итогам оценки внутренней и внешней среды предприятия следует совместить полученные результаты при помощи SWOT-анализа, чтобы в дальнейшем на его основе осуществлять стратегический выбор, который и является следующим этапом формирования стратегии.

На этапе выбора вновь проявляется специфика инновационного предприятия. После определения стратегической зоны хозяйствования и способа выхода на зарубежный рынок, важно также выбрать способ защиты объектов ИС компании на выбранном рынке. Инновационность продукции таких предприятий является ее главным преимуществом, а значит, и самым большим риском при осуществлении ВЭД является потеря уникальности продукции. Еще один шаг, который актуален в основном для высокотехнологичных компаний, - это выбор формы государственной поддержки. В рамках выполнения поставленных Правительством и

Президентом страны задач по переходу на инновационный путь развития, инновационным предприятиям значительно легче получить господдержку не только на этапе развития компании, но и при ее выходе на внешние рынки.

Последним этапом формирования стратегии является ее реализация и мониторинг. На данном этапе важно выявить те внешнеэкономические риски, с которыми может столкнуться инновационное предприятие, оценить их и найти способы минимизации. Далее, при наличии соответствующих данных, следует оценить эффективность внешнеэкономической стратегии и сравнить ее с ситуацией, когда компания приняла решение работать только на внутреннем рынке страны.

Важно отметить, что на каждом этапе формирования и реализации стратегии нужно отслеживать динамику внутренней и внешней среды предприятия и при необходимости корректировать стратегию в соответствии с этими изменениями.

В целом в развитии внешнеэкономических связей предприятия, создающего инновационную продукцию, можно выделить несколько последовательных этапов.

На первом этапе компания экспортирует готовую продукцию, в которой реализованы технологические новшества и другие виды инноваций. В настоящее время именно наукоемкие товары, в производстве которых высоки абсолютные и относительные затраты на НИОКР, наиболее рентабельны. На данном этапе в стране-экспортере растет национальный доход, увеличивается число рабочих мест и т.д.

На втором этапе производство инновационной продукции налаживается за рубежом путем прямого иностранного инвестирования. Принимающая страна получает новую технологию. Для страны-экспортера капитала открываются новые рынки, экономятся транспортные издержки и т.д.

На третьем этапе происходит непосредственная продажа технологий. В стране-экспортере эта технология уже не считается передовой, но для

большинства стран, отстающих в своем экономическом и технологическом развитии от страны-экспортера, она может считаться прогрессивной.

Причина смены этапов — желание предприятия-новатора максимизировать прибыль. Классическое развитие данная схема получила в случае транснациональных корпораций (ТНК), идущих сначала по пути экспорта инновационной продукции, затем организации производственных филиалов в странах, имеющих те или иные конкурентные преимущества и выбираемых по принципу глобальной оптимизации, а далее передачи технологии в форме лицензий предприятиям различных развивающихся стран [58, с. 474].

Итак, в ходе анализа было выявлено, что при выходе инновационных компаний на зарубежные рынки проявляются специфические аспекты их деятельности, которые необходимо учитывать при формировании внешнеэкономической стратегии. Главным образом эта специфика проявляется в защите объектов ИС как главного конкурентного преимущества продукции на мировом рынке, а также в активной государственной поддержке экспортоориентированных высокотехнологичных компаний.

### 1.3 Методики оценки эффективности внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия

Методика оценки эффективности деятельности предприятия, осуществляющего ВЭД состоит из двух частей. В первую очередь предприятие анализирует показатели, которые рассчитываются каждый раз, при каждой экспортной сделке, чтобы оценить ее целесообразность. Множество авторов приводит свои системы и показатели для оценки эффективности. Например, Яковлев Г.И. считает целесообразным считать динамику появления новых контрагентов, находя отношение текущего периода к предыдущему. Но большинство склоняется к стандартным производственным показателям

эффекта и эффективности деятельности, параллельно рассчитывая показатели рентабельности.

Понятие экономической эффективности представляет собой, в общем виде, результативность, то есть соотношение между результатом и ресурсами, израсходованными на его достижение. Сущность проблематики экономической эффективности лежит в плоскости увеличения экономических результатов на единицу затрат. В основе экономической эффективности лежит понятие эффекта.

Экономический эффект – результат, представляющий собой разность между денежным доходом и расходами на его осуществление. В рыночной экономике целевая функция деятельности предприятия заключается в положительном значении показателя прибыльности. Но, сама по себе прибыль не является показателем эффективности деятельности предприятия и его внешнеэкономической деятельности. Смысл эффективности вытекает из необходимости постоянно максимизировать полученную прибыль предприятия, при попутной минимизации затрат на ее получение. Исходя из этого, количественным критерием оценки эффективности зачастую используется рентабельность.

Следует так же разделять понятия общей и сравнительной эффективности. Первая – представляет результативность совокупности уже реализованных решений, вторая – определяется при выборе одного из доступных вариантов решения.

Экономическое обоснование принимаемых решений при ведении ВЭД опирается на различные методики, к таковым относят: факторные, экспертные, расчетные.

Достаточно эффективным и одним из наиболее сложных методов является факторный. Он заключается в поиске факторов, влияющих на эффективность ВЭД. При использовании данного метода активно используется математический инструментарий. Определяется степень зависимости выявленных факторов на эффективность внешнеэкономической деятельности.

К факторам ВЭД можно отнести следующие группы [63, с. 86]:

- факторы, отличающие компании-участников ВЭД от компаний, только лишь базирующихся на домашних рынках;
- внешние факторы (государственные программы по стимулированию экспортно-импортных отношений, поощрения внешних инвестиций и др.);
- поведенческие факторы фирмы (маркетинговые стратегии, квалификация менеджмента и др.).

Так же факторы подразделяют на внутренние, на которые компания способна оказывать влияние, и внешние – неконтролируемые.

К первой группе относят:

- технологическое состояние производственных мощностей предприятия, его соответствие современным стандартам;
- методики ведения производственной и распределительной деятельности;
- психологические аспекты управления, климат на предприятии, ценности и др.

Ко второй группе можно отнести:

- действующие экономические ограничения;
- политическая ситуация в стране базирования контрагента;
- особенности зарубежной экономики и местного законодательства;
- международная ситуация на рынке потребления товара и др.

В виду своей сложности факторный подход почти не используется в реальной деятельности предприятиями участниками ВЭД. Это связано, с одной стороны, с отсутствием необходимого опыта использования подобных методик, с другой – со сложностью выявления и сбора необходимых для анализа статистических рядов.

Более простым и чаще используемым методом оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия является расчет системы

экономических показателей строящихся на основе соизмерения достигаемых результатов с затратами на их достижение.

На уровне предприятий под эффективностью внешнеэкономической деятельности часто понимают степень увеличения дохода, получаемая или разница, или частное между результатами и затратами на их реализацию. В связи с этим показатели оценки эффективности можно разделить на две следующие группы [4, с. 55]:

- показатели эффекта, представляющие собой разницу между доходами и расходами на достижение, в денежном выражении;
- показатели эффективности, определяемые как отношение результатов к затратам на их достижение, рассчитываются в относительных показателях: долях, процентах и др.

Для определения эффективности внешнеторговой экспортной сделки в первую очередь рассчитывается показатель экономического эффекта:

$$\mathbb{E}_{\text{ЭКС}} = O_{\text{ВФ}} - Z_{\text{ЭКС}} \quad (1.1)$$

где  $\mathbb{E}_{\text{ЭКС}}$  – показатель экономического эффекта экспорта, руб.;

$O_{\text{ВФ}}$  – рублевый эквивалент отчислений в валютный фонд предприятия, рассчитываемый пересчетом валютной выручки в рубли по курсу на дату поступления валюты, руб.;

$Z_{\text{ЭКС}}$  – полные затраты предприятия на экспорт, которые включают: затраты на производство и реализацию продукции (реклама, маркетинг, транспорт, страхование, пошлины, сборы и др.).

Экономическая эффективность экспортной сделки рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathbb{E}_{\text{ЭКС}} = O_{\text{ВФ}} / Z_{\text{ЭКС}} \quad (1.2)$$

где  $\mathbb{E}_{\text{ЭКС}}$  – показатель экономической эффективности экспорта, руб./руб.

Показатель, полученный в результате расчета показывает размер выгоды, полученной с каждого вложенного рубля. Сделка имеет экономический смысл лишь когда  $\mathcal{E}_{\text{ЭКС}} > 1$ .

Для принятия более обоснованного решения по экспорту продукции показатель эффективности экспорта  $\mathcal{E}_{\text{ЭКС}}$  сравнивается с показателем эффективности производства и реализации продукции на внутреннем рынке  $\mathcal{E}_{\text{ВН}}$ :

$$\mathcal{E}_{\text{ВН}} = O_{\text{ЭКС}} / (C_{\text{ПЭКС}} + Z_{\text{РВН}}) \quad (1.3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{ВН}}$  – показатель эффективности производства и реализации продукции на внутреннем рынке, руб./руб.;

$O_{\text{ЭКС}}$  – объем экспорта во внутренних ценах, руб.;

$C_{\text{ПЭКС}}$  – производственная себестоимость экспортных товаров;

$Z_{\text{РВН}}$  – затраты на реализацию экспортной продукции внутри страны, руб.

Необходимым условием эффективности экспорта является выполнение соотношения:  $\mathcal{E}_{\text{ЭКС}} > \mathcal{E}_{\text{ВН}} > 1$ .

Импортные сделки, зачастую, связаны с ввозом товара для собственного потребления в процессе производства нового товара или же для повторной реализации на внутреннем рынке путем перепродажи. При этом в первом случае рассматриваются варианты с многократным или же однократным потреблением.

Самым простым вариантом расчета, при ввозе товара для повторной реализации на внутреннем рынке, является расчет экономического эффекта от импорта товара, предназначенного для внутреннего потребления:

$$\mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{ИМП}} = Z_{\text{И}} - ЦП_{\text{ИМП}} \quad (1.4)$$

где  $\mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{ИМП}}$  – показатель экономического эффекта от импорта продукции для собственного использования, руб.;

$Z_{и}$  – полные затраты на приобретение (изготовление) и пользование продукцией, альтернативной импортной, руб.;

$Ц_{П_{имп}}$  – цена потребления импортного товара (продукции), т.е. все затраты за весь период службы импортного товара, продукции, руб.

Экономический смысл показателя экономического эффекта, рассчитываемого по формуле  $Э_{имп}$ , в том, что он показывает, какую прибыль будет иметь импортер, если приобретет импортную продукцию вместо приобретения (изготовления) продукции, альтернативной импортной.

Если  $Ц_{П_{имп}} > Z_{и}$ , то абсолютное значение этого показателя говорит о той прибыли, которую может иметь потенциальный импортер, если он вместо импортной продукции приобретет (изготовит) продукцию, альтернативную импортной.

Полные затраты на потребление и пользование субститутом рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{и} = Ц_{ПВ} + Э_{РВ} \quad (1.5)$$

где  $Ц_{ПВ}$  – цена покупки (затраты на изготовление) продукции по базовому варианту (альтернативной продукции или аналогичной импортной), включающая все расходы, связанные с ее приобретением (изготовлением), руб.;

$Э_{РВ}$  – эксплуатационные расходы за весь период службы продукции, альтернативной или аналогичной импортной, которые включают стоимость потребляемого сырья, материалов, стоимость топлива и энергии, стоимость ремонтов, замены запчастей, заработную плату рабочих со всеми отчислениями, занятых обслуживанием, и другие аналогичные расходы, руб.

Наиболее типичной ситуацией является закупка товаров для многократного потребления: станки, машины, транспортные средства и др. В таком случае сравнить ценовую разницу будет недостаточно. Возникает потребность сравнить затраты по ряду производственных параметров,

формирующих понятие «эксплуатационные расходы», при использовании оборудования.

Данный ряд включает в себя:

- стоимость ремонтов оборудования в соответствии с принятой системой;
- расходные материалы, энергетические затраты на единицу выпускаемой продукции;
- расход на заработную плату и иные начисления работников, занятых прямым обслуживанием оборудования;
- расход на приобретения запасных частей для оборудования.

Иными словами при импорте многократно используемого оборудования расчет основан на механизме полной цены потребления и рассчитывается по следующей формуле:

$$Ц_{\text{ИМП}} = Ц_{\text{ПИ}} + Э_{\text{РИ}} \quad (1.6)$$

где  $Ц_{\text{ПИ}}$  – цена покупки (приобретения) импортного товара, включающая все расходы (цена контракта, пошлины, сборы, транспорт, страховка, оплата услуг посредников и др.), связанные с приобретением товара на внешнем рынке, руб.;

$Э_{\text{РИ}}$  – эксплуатационные расходы за весь период службы импортного товара (продукции), которые включают стоимость потребляемого сырья, материалов, стоимость топлива и энергии, стоимость ремонтов и запасных частей, заработную плату рабочих со всеми отчислениями и другие аналогичные расходы, связанные с эксплуатацией, руб.

Полная цена так же определяется по товару – субституту, который можно приобрести на внутреннем рынке, в таком случае можно рассчитать экономический эффект от такой сделки по формуле 1.7. Сделка является экономически целесообразной в том случае, если полная цена потребления

импортируемого товара ниже ПЦП товара-субститута со внутреннего рынка или же экономический эффект от импорта больше 1.

$$\text{ЭЭ}_{\text{имп}} = \text{Ц}_{\text{ри}} - \text{Ц}_{\text{пи}} \quad (1.7)$$

где  $\text{ЭЭ}_{\text{имп}}$  – показатель экономического эффекта импорта, руб.;

$\text{Ц}_{\text{ри}}$  – цена реализации импортных товаров за вычетом расходов, связанных с реализацией (реклама, маркетинг, транспорт и другие), руб.;

$\text{Ц}_{\text{пи}}$  – цена покупки (приобретения) импортных товаров, включающая все расходы, связанные с их приобретением (цена контракта, пошлины, транспорт, страховка, оплата услуг посредников и другие), руб.

Так же закупаемое по импорту оборудование может обладать лучшими свойствами в сравнении с отечественным аналогом и в производительности. В таком случае целесообразно так же рассчитать и полную цену потребления на единицу производимой продукции. В случае отсутствия субститута на внутреннем рынке экономическая эффективность не определяется, но экономическая эффективность сделки рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Э}_{\text{имп}} = \text{З}_{\text{и}} / \text{ЦП}_{\text{имп}} \quad (1.8)$$

Необходимым условием эффективного импорта в этом случае является  $\text{Э}_{\text{имп}} > 1$ . Экономический смысл данного показателя в том, что он показывает, во сколько раз импортная продукция (товар) эффективнее продукции, альтернативной импортной.

Показатель экономической эффективности импорта и реализации товара на внутреннем рынке рассчитывается по формуле 1.9. Экономический смысл показателя эффективности импорта  $\text{Э}_{\text{имп}}$  в том, что он показывает, сколько рублей выручки получает импортер на каждый рубль затрат, связанных с импортом.

$$\text{Э}_{\text{имп}} = \text{Ц}_{\text{ри}} / \text{Ц}_{\text{пи}} \quad (1.9)$$

Если предприятие занимается экспортом и импортом одновременно, то для оценки его работы на внешнем рынке за определенный период могут быть рассчитаны интегральные показатели эффективности внешнеторговой деятельности.

Показатель интегрального экономического эффекта от экспортно-импортной деятельности  $\mathbb{E}_{\text{ЭКС-ИМП}}$  может быть рассчитан следующим образом:

$$\mathbb{E}_{\text{ЭКС-ИМП}} = \mathbb{E}_{\text{ЭКС}} + \mathbb{E}_{\text{ИМП}} \quad (1.10)$$

где  $\mathbb{E}_{\text{ЭКС}}$  – суммарный экономический эффект от экспорта, приведенный к промежутку времени, за который определяется эффект, руб.;

$\mathbb{E}_{\text{ИМП}}$  – суммарный экономический эффект от импорта, приведенный к промежутку времени, за который определяется эффект, руб.

Экономический смысл показателя интегрального экономического эффекта в том, что он показывает прибыль, которую имел участник ВЭД за соответствующий период времени по всей совокупности экспортно-импортных операций.

Интегральный показатель эффективности экспортно-импортной деятельности предприятия за соответствующий период времени рассчитывается так:

$$\mathbb{E}_{\text{ЭКС-ИМП}} = \mathbb{E}_{\text{ЭКС-ИМП}} / \mathbb{Z}_{\text{ЭКС}} - \mathbb{Z}_{\text{ИМП}} \quad (1.11)$$

где  $\mathbb{E}_{\text{ЭКС-ИМП}}$  – интегральный показатель эффективности экспортно-импортной деятельности, коп./руб., %;

$\mathbb{Z}_{\text{ЭКС}}$  – полные затраты на экспорт, приведенные к промежутку времени, за который определяется экономическая эффективность, руб.;

$\mathbb{Z}_{\text{ИМП}}$  – полные затраты на импорт, приведенные к промежутку времени, за который определяется экономическая эффективность, руб.

Показывает эффективность экспортно-импортной деятельности и демонстрирует, сколько копеек прибыли имеет предприятие на каждый рубль затрат, связанный с экспортно-импортными операциями.

Также одним из активно используемых инструментов для оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия являются различные показатели рентабельности.

Например, при расчете затратной модели эффективности А.В. Бондаренко выделяет показатель рентабельности затрат ( $R_3$ ):

$$R_3 = (P_{\text{ЭКС}} / Z_{\text{ЭКС}}) * 100\% \quad (1.12)$$

где  $P_{\text{ЭКС}}$  – прибыль от выполнения экспортных операций,

$Z_{\text{ЭКС}}$  – совокупные затраты по экспортным операциям.

Вышеупомянутый показатель рентабельности затрат характеризует эффективность с позиции производственной продуктивности.

К наиболее общему показателю, характеризующему эффективность экспортных операций, относят рентабельность продаж ( $R_{\text{ПР}}$ ):

$$R_{\text{ПР}} = (P_{\text{ЭКС}} / B_{\text{ЭКС}}) * 100\% \quad (1.13)$$

где  $P_{\text{ЭКС}}$  – прибыль от экспорта,

$B_{\text{ЭКС}}$  – выручка от продаж по экспорту [51, с. 127].

Таким образом, на сегодняшний день определенного стандартизированного метода оценки внешнеэкономической деятельности предприятия не существует. Наиболее распространенными являются расчетные методы оценки, включающие набор простых, в плане расчетов, показателей, к таким можно отнести: экономические показатели эффекта и экономической эффективности внешнеторговой деятельности. Более широкими по своему применению являются показатели рентабельности, они – являются отличным дополнением к вышеупомянутым показателям.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «АГРОХИТ» НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ

### 2.1 Анализ внешнеэкономического потенциала ООО «Агрохит»

Прежде чем переходить к этапу стратегического выбора следует оценить внешнеэкономический потенциал компании и ее способность вести внешнеэкономическую деятельность.

Внешнеэкономический потенциал предприятия - это совокупность находящихся в распоряжении предприятия ресурсов собственного и заемного происхождения, позволяющих производить конкурентоспособные товары и услуги для внешних рынков [54, с. 15]. Внешнеэкономический потенциал складывается из производственного, кадрового, инновационного, рыночного и финансового потенциала предприятия [56, с. 176].

В литературе можно встретить различные подходы к оценке внешнеэкономического потенциала компании, однако лишь некоторые показатели подходят для малого предприятия, которое еще не осуществляет внешнеэкономическую деятельность.

Автор начнет оценку предприятия с рыночного потенциала. На данный момент компания уже реализует свою продукцию на следующих рынках сбыта: Тюменская, Курганская, Свердловская, Челябинская, Московская области и Алтайский край. Целевыми потребителями продукции являются следующие группы:

- сельскохозяйственные предприятия и фермерские хозяйства с небольшими посевными площадями (до 2 000 Га);
- семеноводческие станции и институты, сельскохозяйственные вузы и ссузы, а также лаборатории;

– пищевая и перерабатывающая промышленность в сегменте малого и среднего бизнеса.

Только по Уральскому федеральному округу количество потенциальных покупателей продукции ООО «Агрохит» оценивается более чем в 10 тыс. – по количеству субъектов малого и среднего предпринимательства, ведущих сельскохозяйственную деятельность на территории федерального округа.

Машины для послеуборочной обработки зерна являются одним из перспективных направлений наращивания экспорта российской сельскохозяйственной техники. В 2016 году мировой рынок аналогичной продукции (зерносушилки, зерноочистительные машины) составил 5 млрд. долл. США. К 2025 году по прогнозам Минпромторга РФ мировой спрос на данную продукцию составит 8 млрд. долл США. При этом доля российского производства в мировых поставках составляет лишь 1,2% [7, с. 56]. Эти данные свидетельствуют о большом потенциале мирового рынка сельскохозяйственного оборудования для продвижения продукции компании ООО «Агрохит».

Что касается производственного потенциала предприятия, проектная мощность компании составляет до 150 зерносушилок в год. Часть комплектующих являются готовыми покупными изделиями, (конвейерные ленты, детали автоматики и приводов механизма конвейеров), другая часть изготавливается предприятием на месте, и еще часть комплектующих с уникальными техническими характеристиками производится партнерами-подрядчиками. Такой подход обеспечивает сокращение инвестиционных затрат, оптимизацию операционных расходов предприятия и обеспечение высокого уровня качества продукции.

Основными поставщиками комплектующих для ООО «Агрохит» являются: ООО «Энки», «Промэлектроника», ООО «Алетейя», ООО «Евроредуктор». В настоящий момент и в обозримой перспективе ограничения по поставкам сырья и комплектующих по всем требуемым позициям для предприятия отсутствуют [13].

Так как предприятие ООО «Агрохит» занимается производством и реализацией исключительно инновационной продукции, то инновационный потенциал компании можно оценить как достаточно высокий. Доля инновационной продукции в общем количестве продукции компании, таким образом, составляет 100%. Данный показатель характеризует долю конкурентоспособной продукции, которую можно выпустить на зарубежные рынки.

У предприятия имеется сертификат таможенного союза, патенты на изобретения и полезную модель, оформленное «ноу-хау», а также четыре патента находятся в работе. Компания систематически дорабатывает модель зерносушилки, а также постоянно ищет новые сферы ее применения, удерживая тем самым конкурентные преимущества своей инновационной продукции.

Итак, компания ООО «Агрохит» не только обладает высоким инновационным потенциалом, но и защищает свои права на объекты интеллектуальной собственности, что также важно учитывать при формировании внешнеэкономической стратегии предприятия [12].

Далее автор переходит к оценке кадрового потенциала исследуемой компании. В силу того что ООО «Агрохит» является микропредприятием, штат компании достаточно небольшой. Тем не менее, команда проекта обладает всеми необходимыми компетенциями и релевантным опытом для его реализации.

На текущий момент штат компании состоит из 12 человек. В том числе по специализациям: административный персонал, персонал системы логистики и хранения, основной производственный персонал.

Для обеспечения деятельности предприятия на уровне проектной мощности потребуется штат из 33 человек. Ограничений по трудовым ресурсам для реализации проекта на региональном рынке нет, так как предприятию не потребуется узкоспециализированные кадры, не представленные на тюменском рынке.

Итак, небольшой штат предприятия не позволяет ему в полной мере

реализовать свой производственный потенциал.

Для осуществления внешнеэкономической деятельности компания, прежде всего, должна быть платежеспособной и финансово устойчивой. Применяемая на данный момент в компании бизнес-модель, а именно использование предоплат клиентов в качестве финансирования бизнеса, изначально делает компанию финансовой неустойчивой. У ООО «Агрохит» нет постоянных доходов, все поступления зависят от количества заказов, которое, в свою очередь, ограничено производственными возможностями компании. При этом такие постоянные расходы, как аренда и оплата труда имеют место вне зависимости от числа заказов.

Стоит также отметить, что лишь недавно компания перешагнула точку безубыточности. Как видно из таблицы 2.1, еще в 2016 году итогом деятельности компании стал убыток в размере 3614 тыс. руб. Начиная с 2017 года, благодаря росту числа заказов, компания получает прибыль. В 2018 году по предварительным прогнозам компания получит прибыль в размере 3938 тыс.руб.

Таблица 2.1

Бюджет доходов и расходов компании ООО «Агрохит», тыс. руб.

№	Показатель	2016	2017	2018 год				
		год	год	I	II	III	IV	Итого
		факт	факт	квартал	квартал	квартал	квартал	(план)
1	Выручка от реализации	8 100	10 880	6 200	9 550	9 800	4 200	29 750
2	Себестоимость реализации	8 384	9 726	4 315	6 065	6 215	3 365	19 960
3	Валовая прибыль (1-2)	-284	4 198	1 885	3 485	3 585	835	9 790
4	Коммерческие расходы	1 614	1 614	405	405	405	405	1 620
5	Управленческие расходы	1 716	2 516	1 058	1 058	1 058	1 058	4 232
6	Прибыль (убыток) от продаж (3-4-5)	-3 614	68	332	2 022	2 122	- 628	3 938

Источник: [61].

Получаемой на данный момент прибыли недостаточно для расширения производства компании, однако эти средства можно направить на продвижение на зарубежных рынках, что может в дальнейшем обезопасить компанию от сезонности спроса на домашнем рынке.

Для комплексной оценки внешнеэкономического потенциала предприятия проведем анализ внутренней среды с помощью SNW-анализа с целью выявления сильных и слабых сторон организации по основным функциональным зонам (таблица 2.2).

Таблица 2.2

## SNW-анализ ООО «Агрохит»

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка		
	S	N	W
Общая (корпоративная) стратегия		+	
Организационная структура		+	
Финансы как общее финансовое положение			+
Продукт как конкурентоспособность	+		
Структура затрат		+	
Дистрибуция как система реализации продукта			+
Способность к реализации на рынке новых продуктов	+		
Способность к лидерству			+
Уровень производства			+
Уровень маркетинга		+	
Уровень менеджмента		+	
Качество персонала		+	
Репутация на рынке		+	
Отношение с органами власти	+		
Инновации и исследования	+		
Послепродажное обслуживание	+		

Источник: составлено автором.

Основываясь на данных таблицы 2.2, можно выделить три слабые стороны, которые отрицательно сказываются на потенциале предприятия. К ним относится производство, финансовое состояние и каналы дистрибуции продукции. Именно эти аспекты могут препятствовать успешному ведению внешнеэкономической деятельности предприятия.

Для оценки внешнеэкономического потенциала предприятия можно также применить методику Анисовой Н.А. Для начала необходимо составить перечень системы показателей и их оптимальных значений (таблица 2.3).

Перечень системы показателей и их оптимальных значений  
для ООО «Агрохит»

Наименование показателя	Единица измерения	Оптимальное значение	Основание
Производство			
Количество произведенной продукции в год	шт.	60	Плановое значение
Доля комплектующих, произведенных на собственном производстве	%	90	Плановое значение
Маркетинг			
Рентабельность реализованной продукции	%	73	Проектная калькуляция предприятия
Рост объёма реализации продукции	тыс. руб.	30 250	Плановое значение
Доля экспортной выручки	%	20	Плановое значение
Исследования, разработки, инновации			
Инновационная активность предприятия	коэффициент	0,7	Экспертным путем
Эффективность инновационной активности предприятия	%	50	Экспертным путем
Доля инновационной продукции	%	100	Плановое значение
Кадры, организационные возможности			
Доля специалистов в сфере ВЭД	%	10	Экспертным путем
Доля специалистов в сфере маркетинга и продаж	%	20	Экспертным путем
Обеспеченность трудовыми ресурсами	чел.	33	Инвестиционное предложение компании

Источник: составлено автором.

При этом в блоке «Исследования, разработки и инновации» предлагается применить разработанную ранее автором методику оценку инновационной активности малых предприятий. Для оценки данного показателя автором было предложено ввести индекс инновационной активности, состоящий из двух субиндексов. Эти субиндексы характеризуют сам процесс инновационной деятельности и полученные результаты. Таким образом, итоговый индекс инновационной активности ( $I_{IA}$ ) складывается из двух субиндексов:

- 1)  $I_{PR}$  – субиндекс процесса;
- 2)  $I_{OUT}$  – субиндекс результатов.

Расчет сводного индекса осуществляется по перечисленным далее этапам.

Первый этап - сбор статистических данных (набора необходимых показателей в соответствии с предложенной выше системой индикаторов по оцениваемым предприятиям).

Второй этап - нормализация данных с использованием подхода минимума-максимума, т.е. каждый показатель, трансформируется в соответствии с формулой 2.1.

$$x_{ci}^r = \frac{(x_{ci} - \min(\forall_c x_i))}{(\max(\forall_c x_i) - \min(\forall_c x_i))}, \quad (2.1)$$

где  $x_{ci}^r$  - нормализованное значение показателя  $i$  для компании  $c$ .

Нормализованное значение получается сначала путем вычитания из значения показателя по выбранной компании ( $x_{ci}$ ) минимального значения показателя  $i$  среди всех рассматриваемых компаний, а затем деления на разницу между максимальным и минимальным значением показателя  $i$  среди всех значений оцениваемых компаний. В результате, значения трансформируются в величину между 0 и 1, с максимальным значением, равным 1, и минимальным значением, равным 0.

Третий этап - расчет суммарного индекса как средневзвешенного арифметического значения по всем выбранным показателям каждой отдельно взятой компании.

Четвертый этап - ранжирование компаний по убыванию в соответствии со значениями итогового индекса инновационной активности.

Далее приведены формулы для расчета индексов  $I_{IA}$ ,  $I_{PR}$  и  $I_{OUT}$ , предложенные автором. При расчете индексов веса распределяются поровну между всеми показателями, составляющими индексы.

Субиндекс процесса рассчитывается по формуле 2.2:

$$I_{PR} = \frac{1}{3}X_1 + \frac{1}{3}X_2 + \frac{1}{3}X_3 \quad (2.2)$$

где  $X_1$  - количество созданных опытных образцов;

$X_2$  - количество проведенных испытаний;

$X_3$  - количество полученных патентов.

Субиндекс результатов рассчитывается по формуле 2.3:

$$I_{OUT} = \frac{1}{3}Y_1 + \frac{1}{3}Y_2 + \frac{1}{3}Y_3 \quad (2.3)$$

где  $Y_1$  - количество внедренных технологических инноваций;

$Y_2$  - количество научно-технических разработок, реализованных в виде товарной продукции;

$Y_3$  - доля выручки от реализации инновационной продукции в общей выручке предприятия.

Итоговый индекс инновационной активности рассчитывается согласно формуле 2.4:

$$I_{IA} = \frac{I_{PR} + I_{OUT}}{2} \quad (2.4)$$

где  $I_{IA}$  – индекс инновационной активности;

$I_{PR}$  – субиндекс процесса;

$I_{OUT}$  – субиндекс результатов.

Однако наличие двух субиндексов инновационной активности, позволяет также оценить эффективность инновационной активности предприятий путем расчета соответствующего коэффициента (формула 2.5).

$$E_{IA} = \frac{I_{OUT}}{I_{PR}} * 100\% \quad (2.5)$$

где  $E_{IA}$  – коэффициент эффективности инновационной активности.

Показатели для оценки инновационной активности ООО «Агрохит», рассчитанные на основе данных Управления Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области по малым инновационным предприятиям, приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Оценка инновационной активности ООО «Агрохит»

Фактический показатель		Нормализованный показатель		Расчет индексов	
X1	6	X1	0,500	I <sub>PR</sub>	0,515
X2	6	X2	0,046	I <sub>OUT</sub>	0,465
X3	1	X3	1,000	I <sub>IA</sub>	0,490
Y1	0	Y1	0		
Y1	7	Y2	1,000	E <sub>IA</sub>	90,29%
Y3	1	Y3	0,395		

Источник: расчеты автора.

Далее перейдем непосредственно к анализу фактических и оптимальных значений с учетом коэффициента значимости в рамках стратегии предприятия. Полученные данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Оценка локальных потенциалов по внутренним подсистемам  
ООО «Агрохит»

Наименование показателя	Единица измерения	Коэффициент значимости	Оптимальное значение	Фактическое значение	Степень достижения оптимального значения, %	
					без учета значимости	с учетом значимости
1	2	3	4	5	6	7
Производство						
Количество произведенной продукции в год	шт.	0,7	60	20	33,33	23,33
Доля комплектующих, произведенных на собственном производстве	%	0,3	90	60	66,67	19,99
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	43,32
Маркетинг						
Рентабельность реализованной продукции	%	0,4	73	53	72,60	29,04
Рост объема реализации продукции	тыс. руб.	0,4	30 250	18 870	62,38	24,95
Доля экспортной выручки	%	0,2	20	5	25,00	5,00
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	58,99

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Исследования, разработки, инновации						
Инновационная активность предприятия	Коэффициент	0,50	0,7	0,490	70,00	35,00
Эффективность инновационной активности предприятия	%	0,30	50	90,29	180,58	54,17
Доля инновационной продукции	%	0,20	100	100	100,00	20,00
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	109,17
Кадры, организационные возможности						
Доля специалистов в сфере ВЭД	%	0,4	10	0	0	0
Доля специалистов в сфере маркетинга и продаж	%	0,4	20	8,33	41,65	16,66
Обеспеченность трудовыми ресурсами	Чел.	0,2	33	12	36,36	7,27
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	23,93

Источник: расчеты автора.

Из данных таблицы 2.5 следует, что потенциал ООО «Агрохит» в подсистеме «Производство» используется на 43,32 %, в подсистеме «Маркетинг» - на 58,99 %, в подсистеме «Исследования, разработки, инновации» - на 109,17 % и в подсистеме «Кадры, организационные возможности» - на 23,93 %. Общий внешнеэкономический потенциал ООО «Агрохит» приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

#### Определение общего внешнеэкономического потенциала ООО «Агрохит»

Локальные потенциалы	Коэффициент значимости	Оценка локального потенциала, %	Оценка с учетом коэффициента значимости, %
1. Производство	0,35	43,32	15,16
2. Маркетинг	0,25	58,99	14,75
3. Исследования, разработки, инновации	0,25	109,17	27,29
4. Кадры, организационные возможности	0,15	23,93	3,59
Общая оценка потенциала предприятия	1,0	-	60,79

Источник: расчеты автора.

Проведенный автором анализ внешнеэкономического потенциала ООО «Агрохит» показал, что в целом, возможности компании в рассматриваемых подсистемах используются на 60,79 %. Данный результат обеспечен главным образом высоким потенциалом компании в инновационной подсистеме. По итогам проведенных расчетов можно утверждать, что инновационное предприятие ООО «Агрохит» обладает достаточным потенциалом для выхода на зарубежные рынки. Однако среди слабых сторон компании следует выделить недостаток финансового и производственного потенциала для дальнейшего развития деятельности предприятия.

## 2.2 Анализ факторов внешней среды ООО «Агрохит»

Анализ внешней среды предприятия ООО «Агрохит» следует начать с изучения ситуации на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования.

В соответствии с данными Европейской ассоциации производителей сельскохозяйственной техники (СЕМА) и Союза немецких машиностроителей (VDMA), на протяжении нескольких последних лет мировой рынок сельхозмашин демонстрировал явные признаки снижения деловой активности.

Эти тенденции шли вразрез с экспертными ожиданиями. Так, разработанный в 2012 году прогноз специализированного агентства Freedonia group предполагал рост рынка сельхозоборудования на 6,8 % в год в период до 2021 года. В соответствии с оценками Freedonia, уже в 2016 году продажи на мировом рынке агротехники должны были составить 175 млрд. долл. США. Однако, начиная с 2014 года, емкость рынка снижалась и в 2015 году, согласно данным VDMA, составила лишь 101,1 млрд. долл. США (рисунок 2.1).

Согласно оценке емкости мирового рынка сельхозтехники, данной в публикации британской The Agricultural Engineers Association, в 2016 году эта цифра составила 100 млрд. долл. США. Однако там была сделана однозначная оговорка, что это именно приблизительная оценка. И, тем не менее, опираясь на

сведения об итогах года по отдельным ключевым рынкам, можно сделать вывод о том, что господствовавшие на мировом рынке сельхозоборудования в предыдущие пару лет тенденции в рассматриваемый период так и не изменились.

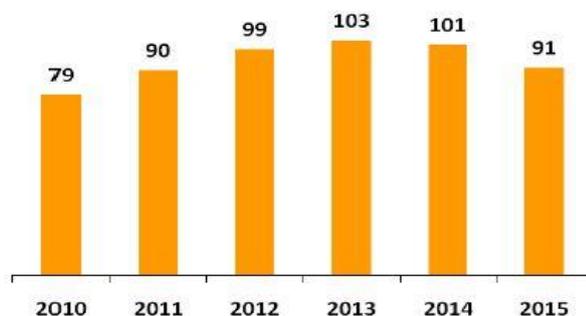


Рисунок 2.1- Производство сельхозтехники в мире, млрд. евро

Источник: [7, с. 21].

В частности, специалисты СЕМА уверенно указали на дальнейшее падение спроса, произошедшее в Европе. Согласно опубликованным этой организацией данным, объем продаж на одном из крупнейших рынков ЕС – в Германии – по итогам 2016 года сократился на 9%. Результаты прочих ключевых европейских рынков – таких, как рынки Великобритании, Италии, Бельгии и Голландии – в 2016 году также продемонстрировали тенденцию к снижению. Исключением среди рынков наиболее значимых европейских стран стали лишь Франция и Испания, где результаты продаж оценивались СЕМА, как более обнадеживающие.

Другим подтверждением сохранявшейся в 2016 году «слабости» мирового рынка сельхозмашин, стали данные Государственного статистического бюро Китая, согласно которым суммарный объем внешней торговли (экспорта и импорта) сельскохозяйственной техникой составил в этой стране в 2016 году около 11,1 млрд. долл. США, что оказалось на 10,9% меньше, чем в предшествовавший период. Если же говорить отдельно об экспорте, то он в рассматриваемый период достиг лишь 8,8 млрд. долл. США, сократившись по сравнению с уровнем 2015 года более чем на 13%.

Так или иначе, но именно на 2017 год экспертами возлагались большие надежды, связанные с возможными перспективами восстановления рассматриваемого рынка. Об этом, в частности, заявляло тесно сотрудничающее с Agricultural Machinery Manufacturers Federation издание Machinery World в своей, опубликованной в 2016 году и посвященной сельскохозяйственному машиностроению статье «Tractors: world market moving into recovery».

Очевидно, что рынок неоднороден в своем территориальном разрезе. И чтобы лучше понимать его текущую динамику, необходимо рассматривать его в региональной дифференциации. Уже продолжительное время специалистами выделяется три ключевых территориальных рынка, определяющих общую картину мирового рынка сельхозтехники: рынок Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), рынок Северной Америки и объединенный рынок стран Западной Европы. В соответствии с данными Freedonia group, совокупная доля перечисленных рынков составляет более 80% от суммарного объема продаж сельскохозяйственных машин по всему миру. И если североамериканский рынок и рынок стран Западной Европы, согласно единодушному мнению экспертов, находятся в стадии насыщения (а значит, и ожидать от этих рынков того, что они станут драйверами роста мирового рынка, не приходится), то рынок стран АТР, напротив, имеет все шансы, чтобы демонстрировать быстрый рост объемов продаж.

Во-первых, именно в этот рынок входят такие крупнейшие по численности населения и имеющие большой аграрный сектор страны, как Китай и Индия. Оба названных государства демонстрируют высокие темпы роста экономики и идут по пути быстрой индустриализации. При этом у них имеется явное отставание в уровне механизации сельского хозяйства, по сравнению с наиболее развитыми из европейских стран. Значит, и потенциал роста рынка у Индии и Китая гораздо выше, чем, допустим, у США или Германии. Отдельного упоминания заслуживает рынок Бразилии – страны, которая является общепризнанным лидером в Латинской Америке. Бразилия

обладает развитым аграрным сектором, производя большие объемы таких культур, как соя и кукуруза. Соответственно, и объемы продаж сельхозтехники в этой стране отличаются значительными размерами.

Однако в последние годы у таких стран, как, например, Китай и Бразилия, наблюдалось явное замедление экономического роста, с соответствующим влиянием как на локальные рынки сельхозтехники в этих странах, так и на глобальный рынок рассматриваемой продуктовой группы.

На сегодняшний день эксперты говорят о сохранении на рынке сельхозтехники негативных трендов предыдущих лет. Так, по данным Российской ассоциации, по итогам 2017 года в сегменте уборочных комбайнов снижение продемонстрировали такие крупнейшие локальные рынки, как Китай, США, Бразилия и объединенный рынок стран ЕС (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2- Рынок комбайнов в разных странах в январе-августе 2015–2017 годов, шт.

Источник: [7, с. 23]

В соответствии с данными Росспецмаша, упомянутые выше рынки падали в 2016 году и истекшем периоде 2017 года. При этом сопоставление данных за январь-август 2015 года с аналогичным периодом 2017 года показывает, что продажи комбайнов в Бразилии сократились на 10 %, в странах ЕС – на 22 %, в США – на 26 %, Китае – на 54 %.

Если же рассматривать рынок с точки зрения региональной структуры производства, то подавляющий объем выпуска сельскохозяйственных машин

приходится лишь на несколько стран, лидерами среди которых являются США, Германия и Китай.

По результатам 2013 года в отчете СЕМА «Agricultural Machinery: Market Perspectives 2014» приводились данные, что на ЕС приходится 31% суммарного объема произведенной в мире сельхозтехники, доля Северной Америки (включая США и Канаду) составляет 26,5%. Столько же пришлось на Китай. Суммарная доля прочих регионов мира, таким образом, была равна лишь 16%. В целом позиции лидеров в мировом машиностроении являются довольно устойчивыми.

Лишним подтверждением объективности такого вывода служат данные UN Comtrade о стоимостных объемах экспорта сельхозтехники из различных стран. Так, в соответствии с данным источником, в 2016 году в суммарном общемировом объеме экспортных поставок агротехники доля Германии составила 17,3 %, США –13,4 %, Китая –8,9 % (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Объем экспорта сельхозмашин по основным странам-экспортерам, 2016 г.

Страна-экспортер	Объем поставок, млн долл. США	Среднегодовой прирост за 2011-2015 гг., %	Изменение к 2014 году, %	Доля в глобальном экспорте, %	
				Доля	Накопленным итогом
Всего	32 762.4	-4.0	-1.6	100.0	-
Германия	5 672.7	-5.4	5.4	17.3	17.3
США	4 376.1	-10.1	-13.5	13.4	30.7
Китай	2 916.8	4.7	4.2	8.9	39.6
Италия	2 583.2	-2.9	-4.7	7.9	47.5
Голландия	1 922.6	-4.8	-11.4	5.9	53.3
Франция	1 567.2	-4.8	-1.5	4.8	58.1
Бельгия	1 482.3	-4.4	-0.8	4.5	62.6
Канада	1 154.0	-7.3	-10.1	3.5	66.2
Польша	849.1	-0.3	5.9	2.6	68.7
Великобритания	830.9	2.2	6.3	2.5	71.3
Австрия	770.7	-0.5	7.7	2.4	73.6
Дания	709.0	-2.3	3.2	2.2	75.8
Швеция	565.8	-3.9	2.6	1.7	77.5
Чехия	544.0	-0.5	5.4	1.7	79.2
Япония	489.4	1.0	27.4	1.5	80.7

Источник: [31].

Переходя к качественным трендам, которые в настоящее время

наблюдаются в мировой индустрии производства сельхозтехники, в первую очередь необходимо отметить постоянно расширяющееся внедрение цифровых технологий. В формулировке СЕМА это явление получило название «Сельское хозяйство 4.0» (Farming4.0). Одной из сторон описываемой тенденции стала ориентация на «точное» земледелие, под которым понимаются как более совершенные технологии посева, так и процессов подготовки и последующей обработки почвы. С точки зрения производства новой сельхозтехники, это означает все больший «вес» в себестоимости производства тракторов и комбайнов электронных блоков.

Также в настоящее время в сельхозмашиностроении широкое распространение получила телематика, понимаемая как комплекс технических и программных решений, отвечающих не только за «общение» машины с внешней средой, но и позволяющий ей отслеживать параметры собственного состояния. Благодаря этой технологии уже сейчас в любое время через интернет в режиме реального времени можно узнать все важные параметры комбайна и оптимизировать данные по текущей и сезонной производительности по всему парку машин.

При этом рассматриваемые технологии динамично совершенствуются. В настоящее время ведется работа по созданию единого центра сбора информации, в котором будет аккумулироваться весь объем информации о работе техники в поле, включая погодные условия, характер почвы, использовавшуюся технологию ее обработки и полученную урожайность. Таким образом, по мере накопления данных будет происходить автоматическое совершенствование и технологии земледелия.

Другой активно обсуждаемой лишь в последнюю пару лет инновацией на рынке сельхозтехники стало использование дронов. С одной стороны, уже делаются попытки использования беспилотных аппаратов для опрыскивания и внесения удобрений. Примером этого является состоявшееся в 2015 году утверждение Федеральным авиационным управлением США модели Yamaha RMAX в качестве первого дрона, который может использоваться для



Для примера рассмотрим динамику котировок на пшеницу за последний год (рисунок 2.3). Как видно по графику, на стоимость данной продукции значительно влияет сезонность, а значит, эта зависимость также будет прослеживаться и в спросе на сельскохозяйственное оборудование.

Далее перейдем к определению стратегической зоны хозяйствования ООО «Агрохит» на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования. В качестве стратегического ориентира развития компания выделила для себя страны постсоветского пространства. Причиной такого выбора стала не только географическая близость и низкий языковой барьер, но и близость рынков этих стран к домашнему рынку ООО «Агрохит».

Постсоветские государства обычно делят на следующие пять групп: Россия, Прибалтика (Латвия, Литва и Эстония), Восточная Европа (Белоруссия, Молдавия и Украина), Закавказье (Азербайджан, Армения и Грузия), Центральная Азия (Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Туркмения и Узбекистан).

С целью выделить наиболее перспективные зарубежные рынки для предприятия проведем анализ рынков стран постсоветского пространства по основным критериям легкости ведения бизнеса, а также по отраслевым показателям (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Показатели, используемые в анализе

Условное обозначение показателя	Наименование показателя	Источник
X1	Сельскохозяйственная техника, тракторы (шт.).	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
X2	Экспорт сельскохозяйственного сырья (% от экспорта товаров).	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
X3	Урожайность зерновых (кг/га).	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
X4	Земли под производство зерновых (га).	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
X5	ПИИ, чистый приток (% ВВП).	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
X6	Индекс эффективности логистики.	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
X7	Doing Business, удаленность передового рубежа.	<a href="http://doingbusiness.org/">http://doingbusiness.org/</a>
X8	Членство в ЕАЭС.	<a href="http://www.eurasiancommission.org/">http://www.eurasiancommission.org/</a>

Источник: составлено автором.

Данные показатели были выбраны, так как позволяют не только оценить легкость выхода на рынки данных стран, но также и состояние сельскохозяйственной отрасли в потенциальных странах присутствия компании. Данные по показателям были взяты за период 2000-2016 гг. и были нормализованы автором путем логарифмирования для проведения дальнейшего анализа и выявления стратегической зоны хозяйствования. Нормализованные средние значения всех показателей представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## Нормализованные средние значения показателей, используемых в анализе

Страна	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Азербайджан	10,206	-0,491	7,864	13,688	2,844	1,063	4,251	0,000
Армения	9,482	0,540	7,758	12,087	1,671	1,079	4,284	1,000
Беларусь	10,952	0,822	7,990	14,667	0,868	1,095	4,318	1,000
Грузия	9,753	0,611	7,585	12,404	2,187	1,085	4,407	0,000
Казахстан	10,861	-0,535	7,037	16,493	2,136	1,094	4,323	1,000
Киргизия	10,147	2,170	7,900	13,293	1,773	1,003	4,185	1,000
Латвия	10,943	2,743	7,987	13,171	1,283	1,290	4,373	0,000
Литва	11,594	1,124	8,079	13,874	1,088	1,322	4,380	0,000
Молдавия	10,577	0,567	7,876	13,740	1,769	1,078	4,290	0,000
Таджикистан	10,099	2,533	7,821	12,914	1,470	0,921	4,041	0,000
Туркмения	10,310	2,292	7,553	13,853	2,195	1,047	4,010	0,000
Узбекистан	10,960	1,231	8,336	14,286	0,415	1,120	4,195	0,000
Украина	12,794	0,355	8,048	16,463	1,364	1,206	4,186	0,000
Эстония	10,593	1,780	7,908	12,607	2,150	1,275	4,392	0,000

Источник: расчеты автора.

Чтобы убедиться в значимости проводимого анализа, проверим наличие корреляции между используемыми показателями через пакет SPSS Statistics.

Таблица 2.10

## Корреляционный анализ используемых показателей, матрица близостей

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1	1,000	-,125	,347	,747	-,440	,576	,057	-,240
X2	-,125	1,000	,308	-,455	-,290	,020	-,336	-,233
X3	,347	,308	1,000	-,177	-,633	,324	-,005	-,362
X4	,747	-,455	-,177	1,000	-,177	,111	-,119	,153
X5	-,440	-,290	-,633	-,177	1,000	-,242	,010	-,048
X6	,576	,020	,324	,111	-,242	1,000	,642	-,300
X7	,057	-,336	-,005	-,119	,010	,642	1,000	,094
X8	-,240	-,233	-,362	,153	-,048	-,300	,094	1,000

Источник: расчеты автора.

При построении матрицы близостей по корреляции Пирсона не было выявлено показателей, коррелирующих между собой и влияющих тем самым на качество анализа. Результаты проведенного корреляционного анализа представлены в таблице 2.10.

На основе выбранных показателей автор предлагает рассчитать индекс привлекательности зарубежной страны для выхода на ее рынок сельскохозяйственного оборудования. Итоговый индекс рассчитывается по формуле арифметического среднего всех показателей:

$$I_{ВЭД} = (X1+X2+X3+X4+X5+X6+X7+X8) / 8, \quad (2.6)$$

где  $I_{ВЭД}$  - индекс привлекательности зарубежной страны для выхода на ее рынок сельскохозяйственного оборудования.

Далее составим рейтинг постсоветских стран по данному индексу, чтобы определить наиболее привлекательные зарубежные рынки для ООО «Агрохит» (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Рейтинг стран постсоветского пространства по  $I_{ВЭД}$ 

№	Страна	Значение $I_{ВЭД}$
1	Украина	5,552
2	Казахстан	5,301
3	Латвия	5,224
4	Беларусь	5,214
5	Киргизия	5,184
6	Литва	5,183
7	Туркмения	5,157
8	Эстония	5,088
9	Узбекистан	5,068
10	Молдавия	4,987
11	Таджикистан	4,975
12	Азербайджан	4,928
13	Грузия	4,754
14	Армения	4,738

Источник: расчеты автора.

Как следует из таблицы 2.11, наиболее привлекательными рынками сельскохозяйственного оборудования для ООО «Агрохит» являются рынки Украины, Казахстана, Латвии и Беларуси. Не смотря на то, что Украина

лидирует в данном рейтинге, напряженные геополитические отношения с Россией являются серьезным риском для выхода российского предприятия на рынок данной страны. По данной причине, а также в связи с нестабильной экономической и политической ситуацией внутри страны автор предлагает на данный момент исключить Украину из стратегической зоны хозяйствования предприятия и рассматривать следующие три страны в рейтинге.

Таким образом, по итогам проведенного анализа, стратегической зоной хозяйствования для ООО «Агрохит» являются рынки сельскохозяйственного оборудования в Казахстане, Латвии и Беларуси. Однако прежде чем переходить непосредственно к формулированию внешнеэкономической стратегии предприятия, стоит убедиться в том, что его продукция обладает достаточной конкурентоспособностью для реализации на зарубежных рынках.

### 2.3 Оценка конкурентоспособности инновационной продукции ООО «Агрохит» на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования

После кризиса 2008-2009 гг. в России особо активно поддерживается ведение сельскохозяйственного бизнеса в форме малого и среднего бизнеса – внесены соответствующие изменения в налоговое законодательство, разработаны специальные меры финансовой и организационной поддержки. При этом достаточно по разнообразию и качеству предложения на рынке оборудования малой производственной мощности так и не сложилось. Если до 2015 года этот недостаток частично покрывался за счет поставок оборудования из Восточной Европы и Азии (в 2010-2014 гг. ежегодный прирост на рынке комплектных линий составлял примерно 15–20%), то после девальвации рубля в течение 2015 года импортируемое оборудование больше не отвечает оптимальному соотношению цена/качество. Кроме того, возможности субъектов малого и среднего бизнеса по приобретению дорогостоящей техники

и оборудования ограничены ситуацией и на рынке инвестиционного кредитования.

В результате сформировалась свободная рыночная ниша – предприятия сельского хозяйства и фермерские хозяйства с небольшими посевными площадями (до 2 000 га), для которых нужна производительность сушилки в 5 тонн и ниже, вплоть до 100 кг/час.

Традиционная технология предприятий, ориентированных на обслуживание крупного бизнеса, не позволяет сделать маленькую сушилку с приемлемыми технико-экономическими параметрами: цена в пределах одного миллиона рублей при производительности в 1-2 т/час.

В тоже время для зерносушилки, построенной по схеме и с применением разработок ООО «Агрохит», такая задача является рядовой [13].

Компания ООО «Агрохит» предлагает принципиально новые электрические зерносушилки с инфракрасными нагревательными элементами бытового и промышленного назначения собственного производства. В отличие от аналогов обезвоживание зерна осуществляется при низких температурах, без горения и «агента сушки».

Технологический процесс и оборудование запатентованы и сертифицированы. У компании есть действующий патент на полезную модель RU 140 792 U1, срок действия патента истекает в 2023 г. ООО «Агрохит» является резидентом Западно-Сибирского Инновационного Центра (Тюменский Технопарк).

В качестве преимуществ применения установки компания выделяет следующие:

- экономия энергозатрат на обезвоживание зерна более чем в 10 раз по сравнению с традиционной технологией;
- высокое качество сушки при низких температурах 30-50°C;
- используется прямой нагрев зерна инфракрасным излучением;
- возможность программирования и полной автоматизации процесса отбора влаги;

- универсальность установки - можно сушить зерно, семена технических и масличных культур, трав;
- сочетание в одном процессе нескольких операций: сушка, предварительная очистка, фунгицидная, послеуборочная обработка зерна без применения химических препаратов.
- процесс сушки можно остановить и начать снова с точки прерывания, не выгружая зерно без опасения перегреть его;
- устройство может быть встроено в любой технологический комплекс, а также установлено отдельно, даже внутри помещений. Она производит гораздо меньше шума и не выделяет никаких загрязнений;
- не требуется специального монтажа;
- непрерывная подача зерна;
- зерно любой влажности сушится за один проход;
- полная пожаробезопасность – отсутствуют процессы горения
- модульность - возможность поэтапно наращивать производительность.
- не требует постоянного присутствия оператора;
- рассчитана на непрерывную круглосуточную работу 365 дней в году;
- в конструкции машины применены только российские материалы и комплектующие, которые находятся в свободном доступе [39, 47].

Для обоснования конкурентоспособности инновационной продукции компании на зарубежных рынках автор проведет сравнительный анализ продукции ООО «Агрохит» и основных конкурентов. Результаты сравнительного анализа портфеля представлены в таблице 2.12.

Как видно из таблицы 2.12, зерносушилка «Агрохит-5» обладает рядом преимуществ по сравнению с аналогичным оборудованием с такой же производительностью. Главное отличие – это применяемая технология. На

данный момент на рынке не представлено других зерносушилок, работающих на технологии инфракрасного излучения. Это позволяет не только получать более качественный продукт потребителю, но и повысить безопасность производства, сэкономить на закупке топлива.

Таблица 2.12

## Сравнительный анализ аналогов зерносушилки «Агрохит-5»

	Агрохит-5	Vesta 5 (Россия)	Меру (Финляндия)	С-5 (Россия)	СЗК-10 (Россия)	Fratelli Pedrotti (Италия)
Производительность (т/ч)	5	5	4,2	5	6	5
Расход топлива (л/т/%)	0	1,6	1,2	1,35	1,76	3
Энергозатраты (кВт/т)	17-22	75-125				
Затраты (р/т/%)	7	56	42	47	62	105
Затраты снятия 6% с 1000т. зерна (руб.)	42 000	336 000	252 000	282 000	372 000	630 000
Цена (млн. руб.)	2,7	2,9	2,8	2,9	2,25	4,2
Время на запуск и монтаж	48 часов	до 45 суток				
Применяемая технология	Инфракрасное излучение	горение				

Источник: составлено автором на основе [33, 34, 35, 36, 37, 38, 39].

Энергозатраты данной модели также значительно ниже, чем у конкурентов. В итоге благодаря всем перечисленным выше конкурентным преимуществам, затраты на сушку зерна значительно ниже у потребителей продукции ООО «Агрохит». Следующее преимущество – это время, необходимое на запуск и монтаж оборудования. В силу своей компактности и модульности этот процесс не превысит 48 часов в случае зерносушилки «Агрохит-5». У конкурентов же этот срок может достигать до 45 суток.

Другое важное конкурентное преимущество зерносушилки «Агрохит-5» – это цена продукта. Среди конкурентов есть только один более дешевый аналог – зерносушилка «СЗК-10», однако при низкой стоимости зерносушилки стоимость сушки самого зерна в разы превышает таковую у рассматриваемой компании.

Балльная оценка аналогов зерносушилки «Агрохит-5»

	Агрохит-5	Vesta 5	Меру	С-5	СЗК-10	Fratelli Pedrotti
Производительность	5	5	4	5	5	5
Расход топлива	5	2	3	3	2	1
Энергозатраты	5	2	2	2	2	2
Затраты	5	2	3	3	2	1
Затраты снятия 6% с 1000т. зерна	5	2	3	3	2	1
Цена	4	4	4	4	5	1
Время на запуск и монтаж	5	3	3	3	3	3
Применяемая технология	5	3	3	3	3	3

Источник: составлено автором.

Присвоим балльные значения по шкале от 1 до 5, где 5 – высшая оценка по каждому свойству инновационной продукции, чтобы составить многоугольник характеристик продукта (таблица 2.13).

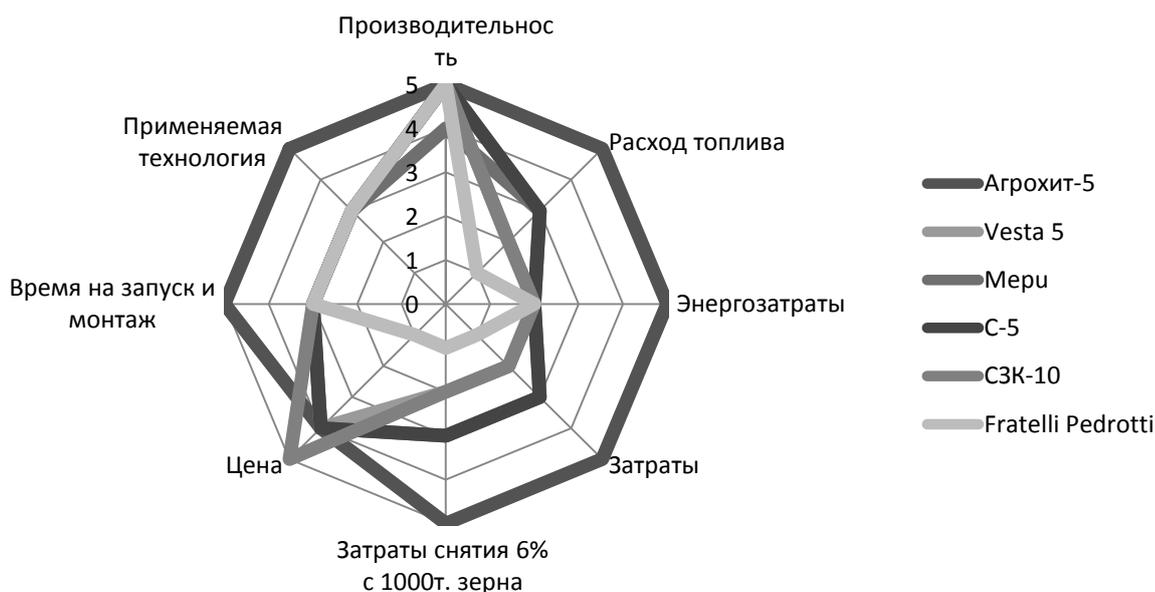


Рисунок 2.4- Многоугольник характеристик зерносушилки «Агрохит-5» и ее аналогов

Источник: составлено автором.

Как видно из рисунка 2.4, зерносушилка ООО «Агрохит» является инновационной не только в силу применения технологии инфракрасного излучения, но также и благодаря уникальному сочетанию цены и качества перерабатываемой продукции, заметно опережая конкурентов практически по

всем характеристикам и позволяя находить нестандартные сферы применения товара.

Более того, она полностью соответствует одной из главных тенденций мирового рынка сельскохозяйственного оборудования – экологичность и энергоэффективность. На рынке европейских стран даже принимаются соответствующие законодательные инициативы, а значит, у продукции ООО «Агрохит» будет дополнительное преимущество на рынках этих стран. Продукция также отвечает такому тренду, как автоматизация – для управления и контроля достаточно одного человека.

Таким образом, благодаря своей инновационности продукция компании ООО «Агрохит» является достаточно конкурентоспособной для продвижения на зарубежных рынках.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АГРОХИТ»

#### 3.1. Разработка рекомендаций по выходу ООО «Агрохит» на зарубежные рынки

Прежде чем переходить к формулированию стратегии ООО «Агрохит» следует подробнее изучить страны, входящие в зону стратегического хозяйствования.

Республика Казахстан – государство в центре Евразии, имеющее общую границу с Россией. Площадь территории составляет 2 724,9 тыс. км<sup>2</sup>, население 18,1 млн. человек. Доля городского и сельского населения составляет 57% и 43% соответственно. Государственный язык – казахский, язык межнационального общения – русский. Казахстан входит в состав Евразийского экономического союза (ЕАЭС) наряду с Россией, Беларусью, Арменией и Киргизией, что значительно упрощает международную торговлю между этими странами.

Среди приоритетов национальной экономики Казахстана выделяют следующие отрасли: нефтепереработка и инфраструктура нефтегазового сектора, горнометаллургическая отрасль, химическая промышленность, атомная промышленность, машиностроение, фармацевтическая промышленность, агропромышленный комплекс (АПК), туристская отрасль, информационные технологии, биотехнологии, космическая деятельность и альтернативная энергетика.

Рассмотрим подробнее АПК Казахстана и рынок сельскохозяйственного оборудования. В сфере АПК приоритет для страны — формирование продовольственных поясов вокруг городов Астана и Алматы. Основные производства агропромышленного комплекса, направленные на глубокую

переработку зерна и мяса, преимущественно будут размещаться в северных регионах страны [28].

Климатические условия страны позволяют производить зерно твердых сортов пшеницы, пользующиеся спросом на мировом рынке. При этом глубокая переработка пшеницы также входит в приоритетные сектора АПК. Рынок сельскохозяйственного оборудования Казахстана является очень перспективным, а значит привлекательным для ООО «Агрохит», что подтверждают следующие отраслевые показатели (таблица 3.1).

Таблица 3.1

## Показатели, характеризующие сектор АПК Казахстана

Показатель	Значение	Источник
Доля занятых в сельском хозяйстве или пищевой промышленности (%)	20	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>
Доля сельскохозяйственных угодий (%)	80	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>
Земли под производство зерновых (млн га)	15	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Урожайность зерновых (кг/га)	1 347,7	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Экспорт сельскохозяйственного сырья (% от экспорта товаров)	0,3	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Сельскохозяйственная техника, тракторы (шт)	52 084	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Объем доступного сырья пшеницы (млн т)	15	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>
Объем производства муки (млн т)	4	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>
Объем производства пшеницы (млн т в год)	16-18	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>
Объем экспорта пшеницы (млн т в год)	7-9	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>
Объем потребления пшеницы (млн т в год)	8,5-8,8	<a href="http://www.invest.gov.kz/">http://www.invest.gov.kz/</a>

Источник: составлено автором.

Более того, Казахстан занимает первое место по инвестиционной привлекательности среди стран Центральной Азии. Правительство Казахстана предоставляет различные преференции иностранным инвесторам для реализации приоритетных проектов, в список которых входит как сфера АПК, так и машиностроение. В список этих преференция входят следующие:

- Налоговые преференции – отмена корпоративного подоходного налога, земельного налога и налога на имущество сроком до 10 лет.
- Освобождение от таможенных пошлин сроком до 5 лет.
- Государственные натурные гранты в виде предоставления земельных участков, зданий, машин и оборудования в собственность.

Однако подобные преференции предоставляются в основном для крупных инвестиционных проектов, реализация которых на данный момент недоступна для ООО «Агрохит».

На основе проведенного анализа внешнеэкономического потенциала компании, а также изучения сектора АПК Казахстана составим итоговую SWOT-матрицу для ООО «Агрохит» (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Итоговая SWOT-матрица ООО «Агрохит» на рынке сельскохозяйственного оборудования Казахстана

Сильные стороны «S» - strength	Слабые стороны «W» - weakness
<p>S1. Конкуренентоспособность зерносушилок на зарубежных рынках.</p> <p>S2. Высокая инновационная активность компании.</p> <p>S3. Наличие патентов и ноу-хау.</p> <p>S4. Экономия на производственных издержках за счет системы аутсорсинга.</p> <p>S5. Поддержка госструктур Тюменской области.</p> <p>S6. Наличие крупного заявленного портфеля заказов на домашнем рынке.</p> <p>S7. Преимущество собственных средств над заемными.</p>	<p>W1. Низкие производственные мощности.</p> <p>W2. Зависимость от поставщиков материалов и комплектующих.</p> <p>W3. Неполное использование возможных каналов сбыта.</p> <p>W4. Нехватка специалистов в области ВЭД, маркетинга и продаж.</p> <p>W5. Отсутствие постоянных доходов.</p> <p>W6. Отсутствие запаса готовой продукции на складе.</p> <p>W7. Слабая узнаваемость компании.</p>
Возможности «O» - opportunities	Угрозы «T» - threats
<p>O1. Использование свободы движения товаров и услуг в рамках ЕАЭС.</p> <p>O2. Наличие рабочей силы и квалифицированного персонала.</p> <p>O3. Большой объем спроса на сельскохозяйственное оборудование для обработки зерна.</p> <p>O4. Преференции правительства для приоритетных инвестиционных проектов в сфере АПК и машиностроения.</p> <p>O5. Низкая конкурентоспособность зерносушилок местного производства.</p> <p>O6. Географическая близость регионов, специализирующихся на переработке зерна, к Тюменской области.</p> <p>O7. Расширение географической сферы деятельности и выход на новые рынки.</p> <p>O8. Повышение рентабельности производства за счет роста заказов.</p>	<p>T1. Большое число зерносушилок местного производства.</p> <p>T2. Низкая платежеспособность населения.</p> <p>T3. Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на близком расстоянии.</p> <p>T4. Сезонность спроса на зерносушилки.</p> <p>T5. Сильная зависимость от поставщиков материалов.</p> <p>T6. Выход конкурентных компаний на перспективный рынок Казахстана.</p> <p>T7. Снижение цен на зерно.</p> <p>T8. Снижение урожая зерновых.</p>

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим Белоруссию, также вошедшую в топ рейтинга привлекательности стран для внешнеэкономической деятельности ООО «Агрохит».

Республика Беларусь или Белоруссия – это государство в Восточной Европе. Площадь территории составляет 207,6 тыс. км<sup>2</sup>, население 9,5 млн. человек. Доля городского и сельского населения составляет 77% и 23% соответственно. Государственные языки – белорусский и русский. Беларусь входит в состав Евразийского экономического союза (ЕАЭС) наряду с Россией, Казахстаном, Арменией и Киргизией, что значительно упрощает международную торговлю между этими странами.

Среди приоритетов национальной экономики Беларуси выделяют следующие отрасли: альтернативная энергетика, электроника и бытовая техника, биотехнологии и фармацевтика [28]. К основным отраслям экономики Беларуси относятся обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство, торговля, транспортная деятельность. В десятку самых значимых экспортных белорусских товаров входят: грузовые автомобили, дорожная, строительная техника, тракторы и сельскохозяйственная техника, холодильники и бытовая техника, мебель, удобрения, топливо, льноволокно, химические волокна и нити, мясные и молочные продукты [24].

Белорусское машиностроение занимает одно из первых мест в числе отраслей экономики, приоритетных для иностранных инвестиций. Предприятия заинтересованы в новых совместных проектах с целью сохранения экспортных позиций, получения нового опыта, внедрения инноваций и расширения линейки продукции. Основной формой привлечения иностранных инвесторов в отрасль автомобилестроения является создание совместных с ТНК предприятий, приватизация отдельных государственных организаций либо создание международных альянсов в секторе производства автокомпонентов, сельскохозяйственного машиностроения, сборочных производств грузового автомобильного транспорта.

Машиностроительный комплекс Беларуси — это более трех сотен предприятий, продукция которых уже успела стать брендовой, известной на мировой арене. Беларусь специализируется на выпуске грузовых автомобилей, автобусов и спецтехники и является крупным производителем сельскохозяйственных машин. На Беларусь приходится 30% мирового производства тяжелых карьерных самосвалов и 17% комбайнов. Высокие образовательные стандарты обеспечивают конкурентоспособную и высококвалифицированную рабочую силу для отрасли машиностроения [40]. Отраслевые показатели по сектору АПК Беларуси представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Показатели, характеризующие сектор АПК Беларуси

Показатель	Значение	Источник
Доля занятых в сельском хозяйстве (%)	9	<a href="http://president.gov.by/">http://president.gov.by/</a>
Доля сельскохозяйственного производства в ВВП (%)	6	<a href="http://president.gov.by/">http://president.gov.by/</a>
Земли под производство зерновых (млн га)	2,21	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Урожайность зерновых (кг/га)	3 207,5	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Экспорт сельскохозяйственного сырья (% от экспорта товаров)	2,25	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Сельскохозяйственная техника, тракторы (шт)	48 100	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Объем производства зерновых (млн т в год)	8,7	<a href="http://www.eurasiancommission.org/">http://www.eurasiancommission.org/</a>
Объем потребления зерновых (млн т в год)	6,7	<a href="http://www.eurasiancommission.org/">http://www.eurasiancommission.org/</a>

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 3.3, в виду меньшей территории объем производства зерновых также значительно ниже, чем в Казахстане. При этом показатель урожайности в разы превышает таковой у предыдущей рассматриваемой страны. Беларусь также больше ориентирована на экспорт сырья, чем Казахстан, так как имеющихся с/х ресурсов достаточно для практически полного обеспечения страны продовольствием.

Это означает, что более качественная и экологичная сушка зерна и другой продукции позволит поднять ее экспортную стоимость. Только зерносушилки ООО «Агрехит» могут позволить это сделать, так как, несмотря на высокую степень развития белорусского рынка сельскохозяйственного оборудования,

аналогов по используемой технологии и получаемому качеству зерна местные производители пока что не могут предложить.

На основе проведенного анализа внешнеэкономического потенциала компании, а также изучения сектора АПК Белоруссии составим итоговую SWOT-матрицу для ООО «Агрохит» (таблица 3.4).

Таблица 3.4

**Итоговая SWOT-матрица ООО «Агрохит» на рынке сельскохозяйственного оборудования Белоруссии**

Сильные стороны «S» - strength	Слабые стороны «W» - weakness
S1. Конкуренентоспособность зерносушилок на зарубежных рынках. S2. Высокая инновационная активность компании. S3. Наличие патентов и ноу-хау. S4. Экономия на производственных издержках за счет системы аутсорсинга. S5. Поддержка госструктур Тюменской области. S6. Наличие крупного заявленного портфеля заказов на домашнем рынке. S7. Преимущество собственных средств над заемными.	W1. Низкие производственные мощности. W2. Зависимость от поставщиков материалов и комплектующих. W3. Неполное использование возможных каналов сбыта. W4. Нехватка специалистов в области ВЭД, маркетинга и продаж. W5. Отсутствие постоянных доходов. W6. Отсутствие запаса готовой продукции на складе. W7. Слабая узнаваемость компании.
Возможности «O» - opportunities	Угрозы «T» - threats
O1. Использование свободы движения товаров и услуг в рамках ЕАЭС. O2. Наличие рабочей силы и квалифицированного персонала. O3. Высокие показатели рентабельности отрасли. O4. Государственная поддержка отрасли. O5. Низкая конкурентоспособность зерносушилок местного производства. O6. Расширение географической сферы деятельности и выход на новые рынки. O7. Повышение рентабельности производства за счет роста заказов.	T1. Большое число зерносушилок местного производства от узнаваемых брендов. T2. Низкая платежеспособность населения. T3. Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на близком расстоянии. T4. Сезонность спроса на зерносушилки. T5. Сильная зависимость от поставщиков материалов. T6. Выход конкурентных компаний на перспективный рынок Белоруссии. T7. Снижение цен на зерно. T8. Снижение урожая зерновых.

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим Латвию, единственную страну, не входящую в состав ЕАЭС, но получившую высокую оценку привлекательности для внешнеэкономической деятельности ООО «Агрохит».

Латвийская Республика или Латвия – это государство в Северной Европе, имеющее общую границу с Россией. Площадь территории составляет 64,5 тыс. км<sup>2</sup>, население 1,9 млн. человек. Доля городского и сельского населения составляет 68% и 32% соответственно. Государственный язык – латышский, при этом около 36% жителей считают родным языком русский. Относительно недавно Президент Латвии объявил о реформе, запрещающий преподавание на русском языке в школах, что свидетельствует о напряженных геополитических отношениях между странами. Латвия является членом Евросоюза, что значительно усложняет международную торговлю с Россией по сравнению со странами ЕАЭС.

Основные сектора экономики Латвии – это сельское хозяйство, химическая отрасль, логистика и деревообработка. Другие значительные секторы включают в себя текстильную промышленность, пищевое производство, машиностроение и зеленые технологии.

Сельское хозяйство является традиционной для Латвии отраслью. В год производство с/х продукции составляет свыше миллиарда евро. Производство зерна составляет треть всего сектора. Качественные молочные продукты и мед заполняют нишу экспортной продукции с высокой добавленной стоимостью [49]. Электрические машины и оборудование, а также машины и механизмы являются одной из основных статей экспорта Латвии в силу высокоразвитой машиностроительной отрасли. Отраслевые показатели по сектору АПК Латвии представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Показатели, характеризующие сектор АПК Латвии

Показатель	Значение	Источник
Доля сельскохозяйственного производства в ВВП (%)	3,9	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Земли под производство зерновых (млн га)	0,7	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Урожайность зерновых (кг/га)	3 828,4	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Объем производства зерновых (млн т)	2,7	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Экспорт сельскохозяйственного сырья (% от экспорта товаров)	10,55	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>
Сельскохозяйственная техника, тракторы (шт)	59 562	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>

Источник: составлено автором.

На основе проведенного анализа внешнеэкономического потенциала компании, а также изучения сектора АПК Латвии составим итоговую SWOT-матрицу для ООО «Агрохит» (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Итоговая SWOT-матрица ООО «Агрохит» на рынке сельскохозяйственного оборудования Латвии

Сильные стороны «S» - strength	Слабые стороны «W» - weakness
<p>S1. Конкуренентоспособность зерносушилок на зарубежных рынках.</p> <p>S2. Высокая инновационная активность компании.</p> <p>S3. Наличие патентов и ноу-хау.</p> <p>S4. Экономия на производственных издержках за счет системы аутсорсинга.</p> <p>S5. Поддержка госструктур Тюменской области.</p> <p>S6. Наличие крупного заявленного портфеля заказов на домашнем рынке.</p> <p>S7. Преимущество собственных средств над заемными.</p>	<p>W1. Низкие производственные мощности.</p> <p>W2. Зависимость от поставщиков материалов и комплектующих.</p> <p>W3. Неполное использование возможных каналов сбыта.</p> <p>W4. Нехватка специалистов в области ВЭД, маркетинга и продаж.</p> <p>W5. Отсутствие постоянных доходов.</p> <p>W6. Отсутствие запаса готовой продукции на складе.</p> <p>W7. Слабая узнаваемость компании.</p>
Возможности «O» - opportunities	Угрозы «T» - threats
<p>O1. Низкая конкуренция со стороны местных производителей зерносушилок.</p> <p>O2. Низкая конкурентоспособность зерносушилок местного производства.</p> <p>O3. Наличие рабочей силы и квалифицированного персонала.</p> <p>O4. Расширение географической сферы деятельности и выход на новые рынки.</p> <p>O5. Повышение рентабельности производства за счет роста заказов.</p> <p>O6. Высокая платежеспособность населения.</p>	<p>T1. Напряженные геополитические отношения с Россией.</p> <p>T2. Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на более близком расстоянии.</p> <p>T3. Значительная географическая удаленность от Тюменской области.</p> <p>T4. Сезонность спроса на зерносушилки.</p> <p>T5. Сильная зависимость от поставщиков материалов.</p> <p>T6. Выход конкурентных компаний стран ЕС на рынок Латвии.</p> <p>T7. Снижение цен на зерно.</p> <p>T8. Снижение урожая зерновых.</p>

Источник: составлено автором.

Итак, по итогам анализа SWOT-матриц Казахстана, Белоруссии и Латвии, становится очевидно, что наиболее перспективным и привлекательным рынком для ведения ВЭД ООО «Агрохит» является Казахстан по ряду причин:

– Развитие агропромышленного комплекса в целом и глубокой переработки зерновых в частности является приоритетным направлением экономики страны.

– Основные производства, направленные на глубокую переработку зерна, располагаются в северных регионах страны, то есть в непосредственной близости к Тюменской области.

– Казахстан входит в состав ЕАЭС, что означает свободное передвижение товаров и услуг между Казахстаном и Россией. Это делает экспорт товаров в Казахстан не только более быстрым, но и более дешевым.

– Большие объемы производства и потребления зерновых, в частности пшеницы. Большой объем спроса на сельскохозяйственное оборудование для обработки зерна.

– Высокая инвестиционная привлекательность страны.

– Политическая стабильность как внутри страны, так и в отношениях с Россией.

– Низкая конкурентоспособность зерносушилок местного производства по сравнению с продукцией ООО «Агрохит».

Далее переходим к определению способа выхода ООО «Агрохит» на рынок Казахстана. В параграфе 1.1 работы было выявлено четыре основных стратегии ВЭД предприятия, а именно экспорт, лицензионные соглашения, создание совместного предприятия (СП), прямые иностранные инвестиции (ПИИ). В виду практически нулевого опыта ведения ВЭД, а также в связи с неустойчивым финансовым положением компании стратегии ПИИ и создания СП на данном этапе не смогут быть реализованы предприятием.

Стратегия с заключением лицензионных соглашений не требует большого опыта или финансовых затрат компании, однако ООО «Агрохит» не сможет реализовать ее в силу особенностей производственного процесса зерносушилок. Основное ноу-хау компания применяет на этапе сборки и настройки оборудования под задачи конкретного клиента. Передав же право на это ноу-хау другой компании, ООО «Агрохит» рискует получить серьезного конкурента по истечении срока лицензионного соглашения.

Таким образом, на данный момент единственной доступной для предприятия внешнеэкономической стратегией является экспорт готовой

продукции. Из всех видов стратегий экспорт требует внесения минимальных изменений в товарный ассортимент компании, ее структуру, капитальные затраты и программу деятельности.

На данном этапе компания уже осуществляет пассивный экспорт – относительно недавно на ООО «Агрохит» вышел покупатель из Латвии. Однако такие нерегулярные поставки товара на зарубежные рынки не будут эффективны и не позволят компании достичь долгосрочных целей, выдвинутых в рамках общей стратегии.

Что касается вида экспорта, то автор предлагает использовать как прямой, так и косвенный экспорт. Стратегию косвенного экспорта лучше использовать для самых востребованных моделей зерносушилки, предназначенных для сушки стандартной продукции. Тем самым, компания будет застрахована от ситуации, когда спрос на продукцию превышает предложение, а запас готовой продукции на складе отсутствует. В качестве канала сбыта в данном случае лучше всего использовать торговые дома, специализирующиеся на сельскохозяйственном оборудовании.

Стратегия прямого экспорта также актуальна для ООО «Агрохит» в силу того, что компания постоянно находится в поиске новых применений зерносушилки. В таком случае, общаясь напрямую с клиентом и выявляя его потребности, компания способна доработать модель и настроить ее таким образом, чтобы полностью удовлетворить его потребности. Так как нестандартные сферы применения зерносушилки и их настройка является одним из главных преимуществ продукции, отказываться от метода прямого экспорта компании не стоит. В качестве каналов сбыта для компании здесь возможно несколько вариантов:

- официальный сайт компании и его продвижение (не требуется адаптация сайта для Казахстана);
- прямые продажи и консультации (встречи, телефон, почта);
- специализированные иностранные интернет-порталы и доски объявлений;

– участие в отраслевых ярмарках и выставках (регулярно проводятся в Казахстане).

Далее следует определить способ защиты объектов интеллектуальной собственности (ИС) компании, так как именно они и являются главным конкурентным преимуществом продукции на зарубежных рынках.

Перечень объектов права интеллектуальной деятельности приведен в статье 961 Гражданского кодекса Республики Казахстан (далее - ГК РК). Условия правовой охраны изобретений, полезных моделей определены статьей 991 ГК РК. Изобретением, которому предоставляется правовая охрана, признается техническое решение, являющееся новым, имеющее изобретательский уровень и промышленно применимое. Полезной моделью, которой предоставляется правовая охрана, признается техническое решение, являющееся новым и промышленно применимым. Зерносушилки «Агрохит» подходят под параметры изобретения.

Патент на изобретение в Казахстане может быть получен путем подачи заявки на патент в Национальный Институт Интеллектуальной Собственности Республики Казахстан, либо на региональный Евразийский патент в Евразийское патентное ведомство. Так как компания ООО «Агрохит» пока выходит только рынок Казахстана, то автор предлагает ограничиться получением патента на территории Казахстана, чтобы избежать дополнительных расходов.

Срок действия патента на изобретение и полезную модель установлен пунктом 3 статьи 5 Патентного закона Республики Казахстан и составляет: двадцать лет - для изобретений; пять лет - для полезных моделей. Указанный срок исчисляется со дня подачи заявки. Сама же процедура патентования длится от 3 до 5 лет.

Делопроизводство по заявке и дальнейшее взаимодействие с ведомством проходит исключительно на казахском или русском языках, в том числе предоставление аргументированных ответов на запросы экспертизы, если они

возникают. Интересы нерезидентов Казахстана, должны быть представлены в ведомстве Казахстана зарегистрированными патентными поверенными [41].

Следующий этап – выбор формы государственной поддержки. В настоящее время Правительство уделяет особое внимание развитию и поддержке инноваций, а также дальнейшему их выводу на внешние рынки. В Тюменской области существует ряд государственных структур, в которых ООО «Агрохит» может получить поддержку не только при экспорте инновационной продукции, но и при развитии инновационного производства в области.

В сфере развития внешнеэкономической деятельности предприятия и выхода на зарубежные рынки компания ООО «Агрохит» может рассчитывать на следующие меры государственной поддержки экспорта инноваций [44, 47]:

- предоставление комнат переговоров и конференц-залов для презентации продукции потенциальным зарубежным партнерам в Тюменском технопарке как резиденту бизнес-инкубатора на льготной основе;
- организация презентации инновационного проекта для потенциальных заказчиков, инвесторов и партнеров (бизнес-инкубатор Тюменского технопарка);
- содействие в получении маркетинговых услуг, услуг по позиционированию и продвижению новых видов продукции (товаров, услуг) на российском и международном рынках (стоимость составляет 10 000 рублей);
- консультационные услуги по патентным исследованиям, по защите прав на объекты ИС на российском и зарубежных рынках (стоимость составляет 7 500 рублей, Региональный центр компетенций в сфере производительности труда, инжиниринга и прототипирования Тюменского технопарка);
- содействие в проведении сертификации продукции субъектов малого и среднего предпринимательства в целях выхода на зарубежные рынки (стоимость составляет 15000 рублей).

Главными структурами в сфере поддержки ВЭД в Тюменской области являются Торгово-промышленная палата Тюменской области (ТПП ТО) и

Центр поддержки экспорта Тюменского технопарка (ЦПЭ). Обратившись в ТПП ТО, ООО «Агрохит» может получить следующие услуги:

- юридическое, организационное и документальное сопровождение внешнеэкономической деятельности;
- организация презентаций компаний, товаров, услуг в России и за рубежом;
- содействие в организации торгово-экономических и деловых миссий представителей российского предпринимательского сообщества за рубеж;
- проведение обучающих мероприятий (семинары, вебинары, конференции и т.д.) по вопросам ВЭД? В том числе занятия в Школе экспорта от Российского экспортного центра (РЭЦ) [46].

Центр поддержки экспорта Тюменского технопарка оказывает следующие виды поддержки:

- поиск зарубежного партнера;
- проверка контрагента;
- разработка экспортного контракта;
- расчет логистики и таможенных платежей;
- оценка потенциала зарубежного рынка;
- анализ тарифных и нетарифных мер регулирования;
- подбор кода ТН ВЭД;
- проведение маркетинговых исследований иностранных рынков;
- предоставление аналитической и прогнозной информации по конкретной группе товаров или услуг;
- организация участия в международных выставках;
- организация региональных и международных бизнес-миссий;
- организация деловых переговоров;
- софинансирование прохождения международной сертификации;

– перевод презентационных материалов и сайтов на иностранные языки [47].

С целью усиления кадрового потенциала и повышения квалификации сотрудников ООО «Агрохит» в сфере ВЭД можно также воспользоваться услугами Регионального центра компетенций (РЦК), который организует семинары для малых предприятий по повышению производительности труда, а также обучающие семинары в сфере маркетинга и продаж. РЦК также осуществляет консультирование по вопросам технического управления производством, эксплуатации оборудования, обучения персонала, оптимизации технологических процессов, проектного управления и консалтинга в области организации и развития производства. Статус резидента Тюменского технопарка дает возможность предприятию участвовать инновационных образовательных программах и проектах.

Самой интересной формой поддержки бизнеса с целью развития производственного потенциала ООО «Агрохит» являются индустриальные парки Тюменской области – «Боровский» и «Богандинский». Агентство инфраструктурного развития Тюменской области предлагают аренду производственных площадей на территории индустриальных парков от 111 руб./га в месяц, осуществляет инфраструктурную подготовку индустриальных площадок [26]. Это предложение будет особенно актуальным в случае решения ООО «Агрохит» о расширении производственных мощностей.

Итак, автором была предложена внешнеэкономическая стратегия для ООО «Агрохит», отвечающая всем этапам формирования стратегии инновационного предприятия в сфере ВЭД. На основе разработанных автором рекомендаций можно составить дорожную карту по выходу инновационного предприятия Тюменской области на зарубежный рынок.

### 3.2. Оценка эффективности внешнеэкономической стратегии ООО «Агрохит» с учетом рисков

В связи с тем, что стратегией выхода ООО «Агрохит» на внешние рынки является экспорт готовой продукции, то для оценки эффективности ее реализации рассчитаем показатели экономического эффекта и эффективности экспортной сделки.

Для того, чтобы экономически обосновать выбор стратегической зоны хозяйствования для компании произведем расчеты по всем трем выбранным странам (Казахстан, Беларусь, Латвия). Следует также отметить, что расчеты по Латвии основаны на данных реальной экспортной сделки ООО «Агрохит» и Рижского комбикормового завода.

Это первая внешнеэкономическая сделка для компании, в рамках которой была реализована одно зерносушилка модели «Агрохит-5». Доставка осуществлялась автомобильным транспортом, перевозка была заказана через местную логистическую компанию. Условия поставки согласно Инкотермс-2010 - DAP (delivered at point) - поставка в место назначения, указанная в договоре, импортные пошлины и местные налоги оплачиваются покупателем. Стоит отметить, что сертификат соответствия на территории Таможенного союза у компании уже есть. Код ТН ВЭД ТС зерносушилки – 8419 31 000 0.

Исходные данные для экономических расчетов представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Исходные данные для расчета экономической эффективности внешнеэкономической сделки по реализации зерносушилки «Агрохит-5», руб.

№	Показатель	Казахстан	Беларусь	Латвия	Комментарий
1	Контрактная цена (Вэкс)	3 500 000	3 500 000	3 500 000	Данные ООО «Агрохит»
2	Экспортная пошлина	-	-	-	Отсутствует, <a href="http://www.tks.ru/">http://www.tks.ru/</a>
3	Импортная пошлина	-	-	-	Оплачивается покупателем по условиям контракта
4	Акциз	-	-	-	Отсутствует, <a href="http://www.tks.ru/">http://www.tks.ru/</a>

## Продолжение таблицы 3.7

№	Показатель	Казахстан	Беларусь	Латвия	Комментарий
5	НДС, %	-	-	-	Компания работает по УСН
6	Оплата таможенных процедур	-	-	85 000	Данные логистической компании «Sology»
7	Затраты на упаковку	-	-	-	Не требуется
8	Транспортные расходы, включая страхование	146 622	366 556	381 218	Данные логистической компании «Sology»
9	Стоимость сертификации товара	-	-	323 000	Имеется сертификат соответствия в рамках ЕАЭС. Данные ООО «Агροхит»
10	Лицензирование на экспорт	-	-	-	Отсутствует, <a href="http://www.tks.ru/">http://www.tks.ru/</a>
11	Госпошлина при подаче заявки на патент	2 863	3 155	8 810	<a href="http://www.adilet.gov.kz/">http://www.adilet.gov.kz/</a> <a href="http://www.belgospatent.org.by/">http://www.belgospatent.org.by/</a> <a href="https://globalpatent.ru/">https://globalpatent.ru/</a>
12	Полная себестоимость зерносушилки, руб.	1 938 039	1 938 039	1 938 039	Данные ООО «Агροхит»
13	Общие затраты на экспорт (Зэкс)	2 087 524	2 307 750	2 736 067	Расчеты автора

Источник: составлено автором.

На основании данных таблицы 3.7 рассчитаем показатели экономического эффекта и эффективности экспортной сделки. Результаты расчетов представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Результаты расчетов экономической эффективности внешнеэкономической сделки по реализации зерносушилки «Агροхит-5»

№	Показатель	Казахстан	Беларусь	Латвия	Формула
1	Прибыль от экспортной сделки, руб.	1 412 476	1 192 250	763 933	$\text{ЭЭкс} = \text{Вэкс} - \text{Зэкс}$
2	Доходность экспортной сделки, руб.	1,68	1,52	1,28	$\text{Ээкс} = \text{Вэкс} / \text{Зэкс}$
3	Рентабельность экспортной сделки, %	40,36	34,06	21,8	$\text{Рпр} = (\text{Пэкс} / \text{Вэкс}) * 100\%$

Источник: расчеты автора.

Как видно из таблицы 3.8, наиболее экономически выгодным и эффективным является экспорт в Казахстан. Это подтверждает верность стратегического ориентира компании на рынок именно этой страны. Однако, не смотря на высокую эффективность экспортной сделки, следует учесть

внешнеэкономические риски, которые могут отрицательно сказаться на итоговом результате компании.

В ходе анализа внутренней и внешней среды предприятия были выявлены следующие риски при экспорте зерносушилок «Агрохит» в Казахстан:

– Природно-естественные риски (1). Они заключается главным образом в неблагоприятных климатических условиях, которые могут сказаться на урожайности зерновых. В случае значительного снижения объемов урожая спрос на зерносушилки резко упадет. Так, из последних 63-х лет 21 год в Есильском районе Северо-Казахстанской области сопровождался засухой или год был острозасушливым, что соответствует 33%. Каждый третий год был неблагоприятным для возделывания сельскохозяйственных культур, а временные интервалы между засушливыми годами колебались от 1 до 6 лет [25].

– Рыночные риски (2). Заключаются в снижении цен на зерно на мировом рынке. Это косвенно будет влиять на объем спроса на зерносушилки, так как фермеры в основном принимают решение о покупке зерносушилок после сбора урожая и понимания стоимости его реализации. Если стоимость на зерно упадет, то, скорее всего, потенциальный покупатель откажется от приобретения зерносушилки. Для примера рассмотрим динамику котировок на пшеницу за последний год (рисунок 3.1). Как видно по графику, за последний год стоимость зерна значительно колебалась, что доказывает наличие рыночного риска.



Рисунок 3.1- Динамика котировок по пшенице (МосБиржа, фьючерсы)

Источник: [48].

– Имущественные риски (3). В данном случае под имуществом в первую очередь подразумевается интеллектуальная собственность компании. Всегда есть риск того, что покупатель приобретет продукцию с целью скопировать ее и начать производство и реализацию на домашнем рынке, где ему будет намного проще осуществлять свою деятельность, нежели экспортеру. Этот риск является главным для ООО «Агрохит», так как предприятие занимается производством и реализацией исключительно инновационных зерносушилок.

– Коммерческие риски (4). Данные риски проявляются в недобросовестности или неплатежеспособности покупателя. Этот риск имеет место быть по ряду причин. Во-первых, уровень жизни и платежеспособности в Казахстане ниже, чем в России. Во-вторых, в силу риска неурожая и снижения цен на зерно у предпринимателя может не оказаться средств на оплату заказанной ранее зерносушилки.

– Транспортные риски (5). Имеют место быть при любой внешнеэкономической сделке. Доставка зерносушилок осуществляется автомобильным транспортом, который является наиболее оптимальным при доставке товара из Тюменской области в Казахстан. Однако этот вид транспорта является одним из наиболее аварийных, а дорога от Тюмени до Астаны сопровождается многочисленными возвышенностями, что повышает опасность дороги.

– Риски упущенной выгоды (6). Данный риск характерен для компании ООО «Агрохит» в силу недостаточности производственных мощностей. На данный момент спрос на инфракрасные зерносушилки превышает их предложение, как на внутреннем, так и на зарубежных рынках. Это приводит к тому, что компания недополучает прибыль от реализации своей продукции.

– Риск появления новых конкурентов (7). Не смотря на уникальность технологии инфракрасной зерносушилки, теоретически есть возможность

создать аналогичное оборудование и зарегистрировать патент в Казахстане на изобретение либо полезную модель.

Стоит отметить, что половина из указанных рисков носят внешний характер, а значит, их сложнее предугадать, учесть и минимизировать.

Следующим этапом после идентификации рисков является их качественная оценка, в процессе которой определяется вероятность возникновения рисков и их значимость (вероятный ущерб). Целью данного этапа является выявление наиболее критичных рисков для компании, которые необходимо минимизировать для повышения эффективности реализации внешнеэкономической стратегии.

В рамках данной работы качественная оценка рисков производилась с использованием метода экспертных оценок. Автором были выбраны три эксперта, которые знакомы с деятельностью компании ООО «Агрохит» и оказывали компании какие-либо услуги. Таким образом, в экспертную группу вошли:

- менеджер по продажам ООО «Агрохит» (внутренний эксперт);
- специалист Центра поддержки экспорта Тюменской области (внешний эксперт);
- ведущий специалист Центра внешнеэкономической деятельности ТПП ТО (внешний эксперт).

Внешние эксперты работают в сфере государственной поддержки инновационных и экспортоориентированных предприятий. Внутренний эксперт на данный момент отвечает также и за ВЭД компании ООО «Агрохит».

Каждому из экспертов был предоставлен сформированный перечень рисков для оценки. Вероятность наступления рисков и их значимость (возможный ущерб) оценивались согласно системе оценок, представленной в таблице 3.9.

Заполненные экспертами оценочные бланки представлены в приложении 1.

Система оценки внешнеэкономических рисков  
для компании ООО «Агрохит»

Значение вероятности наступления риска, P (0-1)	Описание	Значение существенности влияния риска, X (0-100)	Описание
0 – 0,30	Низкая вероятность наступления риска	0 - 30	Допустимый уровень ущерба
0,31 – 0,80	Средняя вероятность наступления риска	31 - 70	Ущерб средней тяжести
0,81 – 1,00	Высокая вероятность наступления риска	71 - 100	Значительный ущерб

Источник: составлено автором.

Далее построим карту рисков, расположив риски на ней в зависимости от вероятности их наступления (высокая, средняя, низкая) и значимости последствий (допустимые, средней тяжести, значительные). Вероятность наступления риска и сила его воздействия, а также положение линии толерантности были определены экспертным методом. Карта рисков представлена на рисунке 3.2.

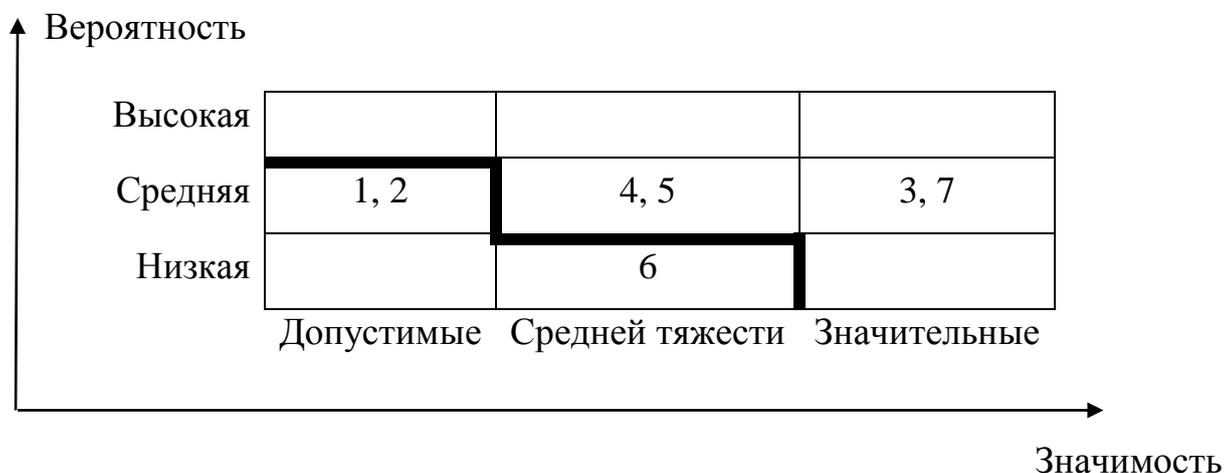


Рисунок 3.2 – Карта рисков ООО «Агрохит» на рынке сельскохозяйственного оборудования Казахстана

Источник: составлено автором.

Как видно из рисунка 3.2, 4 риска из 7 находятся над линией толерантности. Минимизация именно этих рисков в первую очередь позволит значительно повысить эффективность реализации внешнеэкономической стратегии компании.

Для минимизации имущественного риска (3) или риска утраты уникальности продукта автор предлагает следующие меры:

- защита объектов интеллектуальной собственности в каждой стране, на рынок которой выходит компания путем получения патентов на изобретения либо полезную модель;
- поддержание действия патента путем осуществления регулярных платежей;
- защита производственного ноу-хау компании путем установления режима коммерческой тайны на предприятии.

Минимизации данного риска следует уделить особое внимание, так как продуктовый портфель компании состоит из одного вида инновационной продукции – инфракрасных зерносушилок, то есть он абсолютно не диверсифицирован.

Коммерческий риск (4). Существующая на данный момент система оплат заказов в компании уже частично минимизирует данный риск. В силу отсутствия постоянных денежных потоков, предоплаты клиентов и являются средством финансирования заказа. Однако для минимизации данного риска до приемлемого уровня следует использовать дополнительные меры:

- включение во внешнеторговый контракт условия о выплате оставшейся суммы до момента отгрузки товара;
- обязательная проверка контрагента путем обращения в Торгово-промышленную палату или проверки информации в специализированных базах данных.

Транспортные риски (5), возникающие при доставке оборудования заказчику от места производства, автор предлагает минимизировать следующими способами:

- изучение особенностей перевозки товара и консультация с компанией-перевозчиком по модернизации транспортного средства с целью повышения безопасности перевозки;

- покупка страховки у перевозчика.

Так, в случае с габаритной зерносушилкой «Агрохит-5», ее перевозку технически возможно осуществить только в растентованной фуре. Для защиты оборудования необходимо предусмотреть укрывной материал.

Последний риск, выходящий за линию толерантности, - риск появления новых конкурентов (7).

Это внешний риск, минимизировать который достаточно сложно, особенно учитывая привлекательность и перспективность рынка сельскохозяйственного оборудования Казахстана. Частично защита интеллектуальной собственности минимизирует риск появления аналогичной технологии в Казахстане.

Также необходимо повышать узнаваемость бренда «Агрохит» на территории Казахстана, чтобы «закрепиться» на рынке к моменту появления новых конкурентов. Для достижения этой цели автор предлагает следующие мероприятия:

- участие в отраслевых выставках и мероприятиях на территории Казахстана, многие из которых посвящены сельскому хозяйству (в 2018 году это выставки «KazAgro. KazFarm», «AgroWorld Kazakhstan», «AgriTek Shymkent» и «AgriTek/FarmTek Astana» в 2019 году) [30];
- участие в деловых поездках в Казахстан, регулярно организуемых Правительством Тюменской области;
- представление продукции в специализированных торговых домах Казахстана (например, ТОО «Торговый дом «ДИКАН»);
- реклама продукции на специализированных интернет-порталах и в отраслевых изданиях.

После осуществления данных мероприятий снизится как вероятность, так и значимость рассмотренных рисков, они переместятся под линию толерантности.

Новая карта рисков предприятия примет следующий вид (рисунок 3.3).

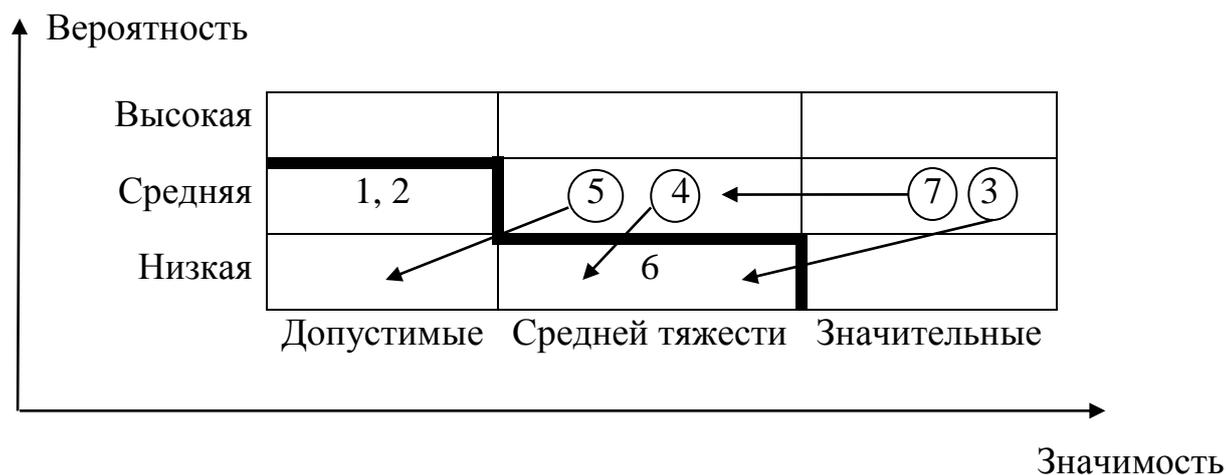


Рисунок 3.3 – Карта рисков ООО «Агрохит» на рынке сельскохозяйственного оборудования Казахстана с учетом мероприятий по их минимизации  
 Источник: составлено автором.

Отдельно также стоит выделить риски, которые присутствуют не только во внешнеэкономической деятельности предприятия, но и в работе на внутреннем рынке. Это финансовая неустойчивость и слабые производственные мощности компании.

Несмотря на то, что компания достигла точки безубыточности и регулярно получает прибыль, этих средств недостаточно для расширения производства. На данный момент спрос на инфракрасные зерносушилки «Агрохит» превышает предложение, что формирует очередь на данную продукцию и приводит к недополученной прибыли компании.

В связи с тем, что ООО «Агрохит» - малое предприятие с небольшим сроком существования на рынке, которое не способно обеспечить кредит в банке, заемные средства на данном этапе не являются выходом. Более того, большая доля заемных средств сделает компанию еще более финансово неустойчивой.

В данной ситуации наилучшим выходом для компании является поиск инвестора или стратегического партнера, который мог бы предоставить не только финансовые ресурсы для развития производства, но и сами производственные мощности и площади. Здесь большую роль будут играть

меры государственной поддержки, на которые может рассчитывать компания в соответствии с действующим федеральным законодательством.

Выполнение данных рекомендаций позволит повысить эффективность деятельности ООО «Агрохит» не только на зарубежных рынках, но и на внутреннем рынке сельскохозяйственного оборудования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования автор пришел к следующим выводам.

Проанализировав существующие подходы к трактованию понятия «стратегия», было сформулировано определение внешнеэкономической стратегии, как части общей стратегии предприятия. Анализ выделяемых в научной литературе видов и форм ВЭД позволяет сделать вывод о том, что выбор внешнеэкономической стратегии предприятия зависит не только от целей компании, но и от внешнеэкономического потенциала фирмы. Так, для малого предприятия, которое впервые выходит на зарубежный рынок, наиболее оптимальными являются стратегии экспорта и лицензирования.

В ходе анализа видов внешнеэкономических стратегий было выявлено, что в научной литературе авторы не выделяют инновационные предприятия как особые субъекты внешнеэкономической деятельности. Тем не менее, при выходе данных компаний на зарубежные рынки проявляются специфические аспекты их инновационной деятельности, которые необходимо учитывать при формировании внешнеэкономической стратегии. Главным образом эта специфика проявляется в защите объектов интеллектуальной собственности как главного конкурентного преимущества продукции на мировом рынке, а также в активной государственной поддержке экспортоориентированных высокотехнологичных компаний.

Изучив основные принципы формирования внешнеэкономической стратегии развития компании, был разработан алгоритм формирования внешнеэкономической стратегии инновационного предприятия, с учетом выявленной ранее специфики, включающий в себя 4 этапа: подготовительный, этап анализа, этап стратегического выбора, этап реализации и мониторинга.

На аналитическом этапе формирования стратегии методика оценки локальных потенциалов по внутренним подсистемам была дополнена авторской методикой оценки инновационной активности предприятия, что обусловлено необходимостью учета особенностей малых инновационных

предприятий. Предлагаемые критерии, такие как индекс инновационной активности и показатель эффективности инновационной активности основаны на шести основных параметрах, характеризующих процесс создания и внедрения технологических инноваций.

На основании разработанной методики была проведена оценка ООО «Агрохит», включающая в себя выявление сильных и слабых сторон предприятия, оценку его финансовой устойчивости, а также производственного, маркетингового, инновационного и кадрового потенциала. В ходе анализа было выявлено, что главным драйвером развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агрохит» является высокая инновационная активность и эффективность компании, а также высокая конкурентоспособность продукции на мировом рынке. Стоп-факторами для развития исследуемого предприятия по итогам анализа являются низкий производственный потенциал и недостаточная обеспеченность квалифицированными кадровыми ресурсами.

В целях выявления стратегической зоны хозяйствования предприятия был проведен комплексный анализ привлекательности зарубежных рынков для выхода на них с инновационной продукцией ООО «Агрохит». В связи с тем, что компания обозначила целью для себя выход на рынки стран постсоветского пространства, была оценена общая бизнес среда этих стран, а также текущая ситуация в сельскохозяйственной отрасли.

Оценка была проведена посредством методики, основанной на ранжировании стран по уровню разработанного автором индекса привлекательности зарубежной страны для выхода на ее рынок сельскохозяйственного оборудования. Предложенный индекс основывается на анализе параметров, характеризующих потенциальный объем рынка зерносушилок, экспортоориентированность сельского хозяйства, инвестиционную привлекательность страны, легкость ведения бизнеса, эффективность логистики, а также геополитические отношения с Россией. По итогам ранжирования стран согласно значениям полученного индекса были

выбраны три наиболее привлекательные для ООО «Агрохит» страны – Казахстан, Беларусь и Латвия.

С целью выбора приоритетной страны развития ВЭД предприятия был проведен сравнительный анализ стран-лидеров рейтинга посредством сравнения статистических данных по отрасли и проведения SWOT-анализа. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что, несмотря на перспективность рынков более развитых и более географически отдаленных стран, компании ООО «Агрохит» лучше всего начинать внешнеэкономическую деятельность с рынков стран ЕАЭС в силу географической близости, политической стабильности и практически полному отсутствию валютных рисков.

Анализ существующих форм ведения внешнеэкономической деятельности позволил сделать вывод о том, что для малых инновационных предприятий, не имеющих опыта в сфере ВЭД, оптимальным выбором будет начинать выход на зарубежные рынки через экспортную стратегию, так как она является наиболее простой в осуществлении.

Учитывая специфику деятельности инновационного предприятия, были предложены способы защиты интеллектуальной собственности на выбранном зарубежном рынке, а также изучены меры государственной поддержки экспортоориентированных высокотехнологичных предприятий в Тюменской области.

На этапе реализации и мониторинга стратегии автором был произведен расчет экономической эффективности внешнеэкономической сделки предприятия ООО «Агрохит» по продаже зерносушилки. Произведенные расчеты позволили экономически обосновать Казахстан как приоритетный рынок развития внешнеэкономической деятельности предприятия и тем самым подтвердить проведенный ранее анализ привлекательности стран.

Завершающим этапом стала оценка существующих внешнеэкономических рисков инновационного предприятия посредством экспертного метода и с применением инструмента матрицы рисков. В качестве

экспертов выступили представители учреждений государственной поддержки предпринимательства Тюменской области, а также сотрудник исследуемого предприятия. По итогам оценки были выявлены наиболее существенные риски для ООО «Агрохит»: имущественный риск и риск появления новых конкурентов. Выполнение предложенных автором рекомендаций по минимизации данных рисков позволит повысить эффективность деятельности компании не только на зарубежных рынках, но и на внутреннем рынке сельскохозяйственного оборудования.

Использование результатов данного исследования возможно при:

- составлении рейтинга инновационной активности предприятий Тюменской области с целью выявления и поддержки лидеров рейтинга учреждениями инновационной инфраструктуры региона;
- разработке методики оценки привлекательности зарубежных стран для выхода отечественного предприятия на конкретный отраслевой рынок;
- составлении дорожной карты для инновационного предприятия Тюменской области по подготовке его к выходу на зарубежные рынки с использованием мер государственной поддержки;
- определении стратегической зоны хозяйствования ООО «Агрохит», а также при формировании внешнеэкономической стратегии предприятия;
- разработке программы мероприятий по минимизации внешнеэкономических рисков ООО «Агрохит» при осуществлении ВЭД.

Таким образом, в рамках проведенного исследования автор доказал, что инновационные предприятия являются конкурентными на зарубежных рынках, предлагая новый высокотехнологичный продукт. Важным выводом работы является также тот факт, что, несмотря на высокий уровень конкурентоспособности инновационного предприятия на зарубежных рынках, недостаток производственных мощностей и финансовых ресурсов, которые свойственны малым инновационным предприятиям, не позволяет в полной мере реализовать внешнеэкономический потенциал компании. Для повышения эффективности ВЭД таких предприятий рекомендуется максимальное

использование инструментов защиты объектов интеллектуальной собственности и применение доступных мер государственной поддержки экспорта высоких технологий.

По итогам проведенного исследования можно утверждать, что выход на зарубежные рынки конкурентоспособных инновационных предприятий Тюменской области будет способствовать повышению доли несырьевого экспорта, что положительно повлияет на экономическое развитие региона.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 400 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Кантуревского. - СПб: «Питер», 2012. - 415 с.
3. Балабанов И.Т. Внешнеэкономические связи / И.Т. Балабанов, А.В. Балабанов. - М.: «Финансы и статистика», 2016. - 512 с.
4. Батчиков С. Импортозамещающий фактор альтернативной стратегии народнохозяйственного развития // Российский экономический журнал. - 2014. - №3. – С. 54-65
5. Бекетова Н.В. Роль внешнеэкономической деятельности в инновационном развитии / Н.В. Бекетова // Российский экономический журнал. – 2018. - № 2. – С. 10-13.
6. Бовтунов И.Ю. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятий / И.Ю. Бовтунов // Молодой ученый. – 2017. - № 20. – С. 114-126.
7. Бутов А.М. Рынок сельскохозяйственных машин 2017 [Электронный ресурс] / А.М. Бутов. – 2018. – Режим доступа: <https://dcenter.hse.ru/data/2018/02/03/1163430452/Рынок%20сельскохозяйственных%20машин%202017.pdf> (дата обращения: 16.06.2018).
8. Глушкова Ю.О. Формирование и управление потоками вэд предприятия // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2016. – № 5. – С. 136-141.
9. Девлетов О.У. Международный маркетинг: учебное пособие / О.У. Девлетов. – М.: Москва-Берлин, 2015. – 377 с.
10. Дорофеева Л.И. Основы теории управления: учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М.: Москва-Берлин, 2015. – 450 с.
11. Зуев А.В. Основные риски внешнеэкономической деятельности российских компаний / А.В. Зуев // Финансы, денежное обращение и кредит. –

2015. - № 11 (72). – С. 213-216.

12. Инвестиционная анкета компании ООО «Агрохит».
13. Инвестиционное предложение компании ООО «Агрохит».
14. Красноперова Т.Я. Проблемы инновационного развития предприятий и внешнеэкономической деятельности России / Т.Я. Красноперова, Е.С. Родионова // Инновации и инвестиции. – 2018. - № 2. – С. 97-103.
15. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 623 с.
16. Ландреви Ж. Меркатор. Теория и практика маркетинга / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон. – М.: МЦФЭР, 2015. – 512 с.
17. Максимцов М.М. Менеджмент: учебник / М.М. Максимцов, М.А. Комаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 343 с.
18. Манин П.В. Алгоритм оценки внешнеэкономического потенциала промышленного предприятия / П.В. Манин // Экономика и социум. – 2017. - № 4. – С. 15-25.
19. Маслова Т.Е. Стратегии развития внешнеэкономической деятельности российских предприятий в условиях становления инновационной экономики / Т.Е. Маслова, Б.М. Титов // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 3. – С. 15-28.
20. Мингалева Ж.А. Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности региона в программах структурной модернизации экономики / Ж.А. Мингалева // Вестник Пермского университета. – 2017. - № 1. – С. 61-66.
21. Михненко П.А. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 304 с.
22. Мосейко В.О. Многофакторная оценка экспортного потенциала малых и средних предприятий региона / В.О. Мосейко, Ю.М. Азмина // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 63-71.
23. Обзор рынка Евразийского экономического союза за 2010-2014

годы [Электронный ресурс] – 2015. – Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom\\_i\\_agroprom/dep\\_agroprom/monitoring/Documents/Обзор%20рынка%20зерна%20ЕАЭС.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_agroprom/monitoring/Documents/Обзор%20рынка%20зерна%20ЕАЭС.pdf) (дата обращения: 16.06.2018).

24. Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://president.gov.by/> (дата обращения: 19.06.2018).

25. Официальный сайт агентства «Казах-Зерно» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kazakh-zerno.kz/> (дата обращения: 22.06.2018).

26. Официальный сайт АО «Агентство инфраструктурного развития Тюменской области» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tmnpark.ru/> (дата обращения: 19.06.2018).

27. Официальный сайт Всемирного Банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.worldbank.org/> (дата обращения: 17.06.2018).

28. Официальный сайт Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eaeunion.org/> (дата обращения: 19.06.2018).

29. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/> (дата обращения: 19.06.2018).

30. Официальный сайт интернет-портала выставочной индустрии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.exponet.ru/> (дата обращения: 22.06.2018).

31. Официальный сайт Комиссии по торговле ООН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://comtrade.un.org/> (дата обращения: 17.06.2018).

32. Официальный сайт компании «KAZAKH INVEST» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.invest.gov.kz/ru/> (дата обращения: 19.06.2018).

33. Официальный сайт компании «Pedrotti s.r.l.» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pedrottisrl.it/> (дата обращения: 11.06.2018).

34. Официальный сайт компании МЕРУ лТд [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.meru.fi/> (дата обращения: 11.06.2018).
35. Официальный сайт компании АО «Агропромтехника» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.agropromtekhnika.ru/> (дата обращения: 11.06.2018).
36. Официальный сайт компании АО «Кузембетьевский РМЗ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.k-rmz.ru/> (дата обращения: 11.06.2018).
37. Официальный сайт компании АО «Мельинвест» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.melinvest.ru/> (дата обращения: 11.06.2018).
38. Официальный сайт компании ООО «Агрохит» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [agrohit72.rф](http://agrohit72.rф) (дата обращения: 11.06.2018).
39. Официальный сайт компании ООО «Агрохит» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://agrohit.pro/> (дата обращения: 11.06.2018).
40. Официальный сайт Национального агентства инвестиций и приватизации Беларуси [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.investinbelarus.by/> (дата обращения: 19.06.2018).
41. Официальный сайт Национального института интеллектуальной собственности Казахстана [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kazpatent.kz/ru/> (дата обращения: 20.06.2018).
42. Официальный сайт Национального центра интеллектуальной собственности Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://belgospatent.by/> (дата обращения: 20.06.2018).
43. Официальный сайт Правительства РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/projects/selection/651/25592/> (дата обращения: 19.06.2018).
44. Официальный сайт Регионального центра компетенция Тюменского технопарка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rci72.ru/> (дата обращения: 20.06.2018).

45. Официальный сайт Российского таможенного портала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tks.ru/> (дата обращения: 19.06.2018).

46. Официальный сайт Союза «ТПП Тюменской области» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tyumen.tpprf.ru/ru/> (дата обращения: 19.06.2018).

47. Официальный сайт Тюменского Технопарка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tyumen-technopark.ru/rezidenty/proekty/3/> (дата обращения: 19.06.2018).

48. Официальный сайт холдинга «ФИНАМ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.finam.ru/> (дата обращения: 19.06.2018).

49. Официальный сайт Школы экспорта РЭЦ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://exportedu.ru/> (дата обращения: 11.06.2018).

50. Паначев, А.А. Оценка внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия в условиях финансового кризиса : автореф. дис. канд. эконом. наук / А.А. Паначев. – Екатеринбург., 2017. – 28 с.

51. Панкова Т.Н. Методика оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / Т.Н. Панкова // Вестник Калининградского юридического института МВД России. – 2016. - № 2 (18). – С. 126-129.

52. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / под ред. Петрова А.Н. – Спб.: Питер, 2005. – 496 с.

53. Приказчикова Ю.В. О функциональном подходе к стратегическому управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия / Ю.В. Приказчикова, Е.Ю. Трифонова // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 5. – С. 63-79.

54. Радион М.А. Международные контракты и организация внешнеэкономических операций: учебное пособие / М.А. Радион, Т.В. Погодаева. – Тюмень: Издательство ТюмГУ, 2014. – 292 с.

55. Рубинская Э.Д. Особенности формирования внешнеэкономической

стратегии предприятий-экспортеров зерна : автореф. дис. канд. эконом. наук / Э.Д. Рубинская. – Ростов-на-Дону, 2015. – 32 с.

56. Савенок Э.А. Экспортный потенциал промышленного предприятия: теоретические аспекты определения / Э.А. Савенок, А.С. Почерный // Известия Гомельского государственного университета. – 2017. – № 2 (101). – С. 173-176.

57. Саутченкова Ю.Н. Стратегии внешнеэкономической деятельности организации / Ю.Н. Саутченкова // Инновационная наука. – 2016. - № 4. – С. 34-37.

58. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / Л.Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 502 с.

59. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 576 с.

60. Учебное пособие для начинающих экспортеров / АО «Российский экспортный центр». – М.: «Российский экспортный центр», 2016. – 106 с.

61. Финансовая отчетность компании ООО «Агрохит».

62. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 468 с.

63. Цебекова Е.П. Анализ эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / Е.П. Цебекова // Экономика и Социум. – 2017. - № 5. – С. 85-91.

64. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Издательство РГУ им. И. Канта, 2016. – 153 с.

65. Antonio Afonso. Economic performance, government size, and institutional quality / Antonio Afonso, Joao Tovar Jalles // Empirica. – 2016. – № 43. – С. 83-109.

66. Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs [Электронный ресурс]. – 2018. – January. – 312 с. – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2018> (дата

обращения: 18.06.2018).

67. Doing Business in Kazakhstan 2017 [Электронный ресурс]. – 2017. – January. – 214 с. – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org/reports/subnational-reports> (дата обращения: 18.06.2018).

68. Jolanda Hessels, Andre van Stel. Entrepreneurship, export orientation, and economic growth / Jolanda Hessels, Andre van Stel // Small Business Economics. – 2015. - № 37. – С. 255-268.

69. Lijuan Xie, Shixun Wang and Xiaodong Wang. The effect of domestic and foreign trade coordination on technological innovation: complements or substitutes? / Lijuan Xie, Shixun Wang and Xiaodong Wang // Frontiers of Business Research in China. – 2017. - № 11. – С. 14-25.

70. Pontus Braunerhjelm, Ding Ding, Per Thulin. The knowledge spillover theory of intrapreneurship / Pontus Braunerhjelm, Ding Ding, Per Thulin // Small Business Economics. – 2018. - № 51. – С. 1-30.

71. Susana Martins. Government size, composition of public expenditure, and economic development / Susana Martins, Francisco Jose Veiga // International Tax and Public Finance. – 2014. – № 4 (21). – С. 578-597.

## Результаты экспертной оценки внешнеэкономических рисков ООО «Агрохит»

№	Внешеэкономический риск	Эксперт	Вероятность возникновения, P (0-1)	Среднее значение вероятности	Степень влияния на деятельность предприятия, X (0-100)	Среднее значение степени влияния	Величина риска, Y = P × X	Среднее значение величины риска
1	Природно-естественные риски	Эксперт 1	0,40	0,33	30	25,00	12,00	8,50
		Эксперт 2	0,30		25		7,50	
		Эксперт 3	0,30		20		6,00	
2	Рыночные риски	Эксперт 1	0,45	0,31	50	30,33	22,50	10,71
		Эксперт 2	0,20		23		4,60	
		Эксперт 3	0,28		18		5,04	
3	Имущественные риски	Эксперт 1	0,70	0,64	90	88,33	63,00	56,90
		Эксперт 2	0,60		85		51,00	
		Эксперт 3	0,63		90		56,70	
4	Коммерческие риски	Эксперт 1	0,35	0,43	60	57,33	21,00	24,83
		Эксперт 2	0,45		50		22,50	
		Эксперт 3	0,50		62		31,00	
5	Транспортные риски	Эксперт 1	0,70	0,67	70	61,67	49,00	41,13
		Эксперт 2	0,58		60		34,80	
		Эксперт 3	0,72		55		39,60	
6	Риски упущенной выгоды	Эксперт 1	0,35	0,23	50	49,00	17,50	33,61
		Эксперт 2	0,15		45		6,75	
		Эксперт 3	0,18		52		9,36	
7	Риск появления новых конкурентов	Эксперт 1	0,50	0,58	50	73,33	25,00	43,67
		Эксперт 2	0,60		90		54,00	
		Эксперт 3	0,65		80		52,00	

Источник: составлено автором

