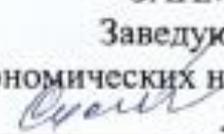


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

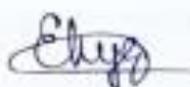
РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р экономических наук, профессор  
 Л.М. Симонова  
«15» 06 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА И ЛОКАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнил работу  
Студент 2 курса очной формы  
обучения



Буданцева  
Евгения  
Викторовна

Научный руководитель  
Доцент кафедры мировой  
экономики и международного  
бизнеса, кандидат социологических  
наук, доцент



Черкашов  
Евгений  
Михайлович

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  
бизнеса

Финансово-экономического института ТюмГУ

по направлению «Менеджмент»,

магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК

протокол от 03.07.18 № 02

оценка удовлетворительно

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА И ЛОКАЛИЗАЦИИ ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК.....	7
1.1. Теоретические аспекты формирования стратегий выхода зарубежной компании на внешний рынок.....	7
1.2. Сущность и локализация стратегии выхода зарубежной компании на российский рынок.....	14
1.3. Анализ и оценка эффективности стратегии выхода зарубежной компании на российский рынок.....	20
ГЛАВА 2. ОБЗОР УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТРАТЕГИЮ ВЫХОДА И ЛОКАЛИЗАЦИЮ ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК.....	40
2.1. Анализ положительных и отрицательных последствий продвижения компании на российский рынок.....	40
2.2. Обоснование рекомендаций по совершенствованию стратегии компании на российском рынке.....	53
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК.....	68
3.1 Краткая характеристика предприятия.....	68
3.2. Оценка внутренних и внешних условий формирования стратегии компании.....	72
3.3 Обоснование выбора стратегии выхода на российский рынок и локализации деятельности компании.....	75

3.4. Оценка эффективности предложений по выходу компании на внешний рынок .....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Российский рынок действительно интересен зарубежным брендам, и мы видим высокую необходимость в выводе на рынок новых марок в ценовом сегменте «средний и выше среднего». Поэтому открытие большого количества премиальных брендов в текущем году полностью соответствует потребностям рынка и при правильно подобранных локациях, есть шансы, что новые марки будут успешными.

В связи с ограничениями, связанными с введением санкций на поставку иностранного оборудования и технологий на российский рынок (государственные и муниципальные закупки, госкорпорации и т.д.), иностранные компании проявляют интерес к локализации производства на территории РФ.

Необходимо преодолеть опасения иностранных инвесторов в отношении локализации производств на территории РФ, которые связаны с недостижением запланированных параметров бизнеса в результате субъективных факторов и коррупции при проведении тендеров.

Актуальность исследования. Во-первых, влияние политических факторов, а экономику всегда было очень сильно в России. Это характерно и для ее истории, и для современности. Во-вторых, условиях жестко централизованной системы общественного устройства с непримиримыми идеологическими принципами не могло быть и речи об активном сотрудничестве с зарубежными странами, основанными на другой системе ценностей, а тем более о широком допуске западных инвестиций в советское народное хозяйство. Если зарубежная компания планирует надолго закрепиться со своей продукцией на российском рынке, она, как правило, делает ставку на организацию здесь производства, а не просто на экспорт. Вместе с тем, в настоящий момент происходит перефокусировка как политических, так и экономических сил, что неизбежно приводит к ухудшению экономических отношений, о чём

свидетельствует краткосрочное снижение объемов мировой торговли. В 2017 году объём мирового экспорта был ниже 2014 года на 16,4%; объём мирового импорта товаров в 2017 году снизился по отношению к 2014 году на 15,6%, что принесло убытки не только государственным, но и частным компаниям.

Цель работы – обоснование условий и факторов, влияющих на совершенствование стратегии выхода компании на международный рынок.

Задачи работы:

- изучить теоретические основы выхода и локализация зарубежной компании на российский рынок;
- рассмотреть анализ и оценку эффективности стратегии выхода зарубежной компании на российский рынок;
- проанализировать условия и факторы, влияющие на стратегию выхода зарубежной компании на российский рынок;
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегии компании на российском рынке.

Объектом исследования является дистрибьютор зарубежной фармацевтической компании ООО «Фарм-Инко». Предмет исследования – выход зарубежной компании на российский рынок.

В качестве основы для исследования использовались фундаментальные работы по внешнеэкономической деятельности и освоению новых рынков зарубежных и отечественных авторов. Большую ценность представляют разработки ведущих аналитических центров, консалтинговых компаний, а также материалы периодической печати.

Если в зарубежной литературе тема стратегий выхода на внешние рынки освещена достаточно хорошо, то в России остро ощущается её дефицит, что особенно характерно для практических обобщающих работ по международной тематике.

Научная новизна состоит в том, что на основе комплексного исследования стратегий освоения зарубежными компаниями российского

рынка выявлены основные закономерности и перспективы развития американских фирм в России.

Дана оценка тенденций и будущих сценариев развития внешнеэкономической деятельности в России.

Достоверность полученных результатов основана на широком использовании официальных документов и источников, статистических и фактографических данных, публикуемых государственными и авторитетными международными организациями, и на проведенном автором эмпирическом исследовании.

Теоретическая и практическая значимость работы. В результате исследования выявлен широкий спектр тенденций и закономерностей, характерных для поведения зарубежных компаний в России.

Полученные результаты могут быть использованы российскими государственными структурами (прежде всего законодательными органами) для развития инструментов, направленных на привлечение зарубежных компаний в российскую экономику. Отдельные разделы могут быть использованы в учебном процессе, особенно в курсе международных экономических отношений. Российские компании, имеющие планы по освоению зарубежных рынков, могут использовать рассмотренные в работе преимущества и недостатки каждой из стратегий освоения внешних рынков, опираясь на опыт, полученный немецкими фирмами в России.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА И ЛОКАЛИЗАЦИИ ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

## 1.1. Теоретические аспекты формирования стратегий выхода зарубежной компании на внешний рынок

В настоящее время динамизм и интенсивность международной экономической интеграции способствует развитию международного рынка и национальных рынков отдельных государств. В этой связи на национальные рынки и рынки отдельных интеграционных группировок стран стремятся выйти крупные международные компании. Россия притягательна для международных компаний, как емкостью национального рынка, так и емкостью региональных рынков. На российском рынке функционируют крупные европейские и азиатские компании, приток последних на российский рынок будет увеличиваться в связи с созданием Евразийского экономического союза. Иностранные компании выходят на российский рынок и закрепление своих позиций на нем требует разработки стратегий с использованием соответствующих методологических подходов [15, с.54].

Выход международных компаний на российский рынок по мнению В.А. Барина обусловлен рядом причин: активизация интеграционных процессов в условиях развития глобализации; поиск новых рынков сбыта, обеспечивающих повышение спроса на производимую продукцию и снижение издержек производства в результате использования широкого потенциала квалифицированной рабочей силы на российском рынке труда; получение дополнительных выгод за счет использования эффекта масштаба и конкурентных преимуществ перед национальными компаниями, касающихся производства продукции высокотехнологичных отраслей; выход международных компаний на растущие, емкие внутренние национальные

рынки страны позволяет повысить капитализацию международных компаний, адаптироваться к условиям, принимаемым российскими регионами, отработывая и перенося достигнутые результаты на другие подразделения сложившейся структуры международной компании в целом. В то же время, международные компании имеют возможность в различных регионах принимаемой страны использовать различные методы ведения бизнеса, практикуемые ими, исходя из специфики регионального развития[3, с.90].

Проблематика интернационализации компаний является феноменом, неизменно привлекающим внимание исследователей в области менеджмента. В последнее десятилетие акцент во многом сместился с рассмотрения выгод и рисков интернационализации как таковой на изучение стратегий международных компаний, действующих на глобальном рынке. Индустриальное общество в международном аспекте характеризовалось концентрацией промышленного производства в развитых странах с переносом разработки естественных ресурсов в менее развитые страны (прежде всего в сфере сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых). Глобализация характеризуется совершенно другим акцентом, связанным, в частности, с развитием экономики знаний и менеджментом знаний. Это предполагает, что в развитых странах сосредотачивается создание новых знаний и предоставление высокотехнологичных сервисов, а производство как таковое выносится в менее развитые страны [7, с.45].

Выход международных компаний на российский рынок обусловлен рядом причин: активизация интеграционных процессов в условиях развития глобализации; поиск новых рынков сбыта, обеспечивающих повышение спроса на производимую продукцию и снижение издержек производства в результате использования широкого потенциала квалифицированной рабочей силы на российском рынке труда; получение дополнительных выгод за счет использования эффекта масштаба и конкурентных преимуществ перед национальными компаниями, касающихся производства продукции высокотехнологичных отраслей; выход международных компаний на растущие,

емкие внутренние национальные рынки страны позволяет повысить капитализацию международных компаний, адаптироваться к условиям, принимаемым российскими регионами, отработывая и перенося достигнутые результаты на другие подразделения сложившейся структуры международной компании в целом. В то же время, международные компании имеют возможность в различных регионах принимаемой страны использовать различные методы ведения бизнеса, практикуемые ими, исходя из специфики регионального развития [13, с.105].

По мнению Е.М. Григорьева для международных компаний выбор стратегий ведения бизнеса в принимаемой стране крайне важен, когда они вступают в конкурентную борьбу с национальными производителями на внутреннем рынке и другими международными компаниями на мировом рынке. В этом случае основной методологический подход к выбору стратегии операционной деятельности компании основывается на конкурентном подходе, призванном обеспечить низкие затраты операционной деятельности, выход на национальные рынки принимаемой страны с учетом их национального разнообразия. Учет многонациональной конкуренции, существующих различий в экономике, политике и культурных условиях страны, необходимости дифференциации производства в связи с приспособлением продукции к местному спросу, нацеленность на образование дочерних компаний для операционной деятельности в каждой конкретной стране, определение уровня автономии дочерних компаний в соответствии со сложившейся ситуацией на конкретном рынке [8, с.70].

Конкурентный подход при разработке стратегий международных компаний как считает М.К. Жудро основывается на выявлении отличительных социально — экономических особенностей принимаемой страны и базируется на принципах рациональности и эффективности и индивидуализации производственно – хозяйственной деятельности международных компаний и их структурных подразделений, локализованных на территории других государств[12, с.55].

Наряду с конкурентным подходом используется глобальный подход при разработке стратегий международных компаний. В отличие от предыдущего, глобальный подход как считает В.М. Кудров ориентирует международные компании на согласование разработанных компанией стратегий на рынках различных стран, а также на обеспечение низко затратного рентабельного производства во всех странах, где локализованы дочерние компании или иные структурные подразделения международных компаний. Добиваясь низкого уровня издержек производимой продукции, международные компании имеют все шансы победить в конкурентной борьбе национальные компании как на внутреннем, так и на мировом рынке. Глобальный подход позволяет международным компаниям осуществлять однотипную дифференциацию производства товаров во всех странах, что способствует завоеванию и упрочению их конкурентных преимуществ в мировом масштабе и координации действий в операционной деятельности международных компаний на рынках зарубежных стран [22, с.216].

Глобальный подход, как правило, находит эффективное применение глобальных стратегий фокусирования, цель которых обоснована необходимостью занятия идентичных ниш на стратегически важных рынках в странах, принимаемых международные компании [16, с.47].

Исходя из вышесказанного, следует сделать вывод о том, что если глобальный подход направлен на разработку стратегий фокусирования международных компаний, то предыдущий, конкурентный подход следует рассматривать как методологический подход к разработке стратегий функционирования международных компаний.

В современных условиях по мнению В.Б. Мантусова все большее внимание при разработке стратегий международных компаний уделяется разработке гибридных стратегий, направленных на изучение взаимодействия международных компаний, функционирующих на национальных рынках стран локализации международных компаний. Основной методологический принцип при разработке гибридной стратегии международной компании является выбор

партнеров и определение степени конкуренции между ними. Выходя на мировой рынок или на рынки зарубежных стран, международные компании должны следовать правилу, которое гласит о том, что конкуренция возможна с национальными производителями стран локализации международных компаний. Что касается взаимодействия самих международных компаний на зарубежных рынках, они должны выступать в качестве партнеров. Исходя из этого, международные компании, функционирующие на рынках зарубежных стран, должны разрабатывать гибридную или партнерскую стратегию для закрепления своих стратегических позиций на международном рынке и на национальных рынках стран локализации [27, с.506].

Рассмотрим формы гибридных стратегий успешно развивающихся в настоящее время:

#### 1. Непродолжительность конкурентных преимуществ.

В современном динамичном мире бизнеса компаниям очень трудно удерживать долгосрочные конкурентные преимущества. Поскольку технологические изменения, изменения в бизнес-стратегиях конкурентов и лояльности потребителей происходят очень быстро. Информация об имеющихся товарах, их цены через Интернет мгновенно распространяется, что также мешает формированию устойчивых конкурентных преимуществ.

#### 2. Превышение предложения над спросом.

Глобальная конкуренция увеличивает предложение товаров в большинстве отраслей экономики. Тогда как рост спроса, особенно в условиях мирового экономического кризиса, не происходит. Постоянный поиск новых путей дифференциации в рамках имеющихся рынков также приводит к избыточному предложению похожих продуктов и снижению прибылей компаний, особенно в развитых странах. Соответственно обостряется конкуренция, фирмы вынуждены конкурировать за перераспределение существующего спроса. Что впоследствии приводит к снижению возможностей получения прибыли и их роста.

#### 3. Уклонение от конкурентной борьбы.

При современном темпе копирования и развития технологий конкуренция «бок о бок» становится слишком дорогой и - в долгосрочной перспективе - она губительна для предприятия. Поэтому современные конкурентные стратегии часто направлены на формирование будущих рынков, на которых можно уклониться от конкурентной борьбы. Так, стратегия «голубого океана» Ч. Кима, Р. Моборн предусматривает создание нового уникального рыночного пространства в рамках современных границ рынков, где фирма не будет иметь конкурентов.

#### 4. Снижение эффективности традиционных конкурентных стратегий.

Следствием современных процессов конкуренции является то, что предприятиям с ярко выраженной направленностью на дифференциацию постепенно приходится снижать свои издержки и цены. А предприятиям с ярко выраженной политикой лидерства по цене - повышать ценность своих товаров для потребителя. Успешными стали считать такие конкурентные стратегии, которые направлены не на угнетение соперника любой ценой в рыночной конкуренции. А на создание собственных уникальных организационных компетенций для достижения лидерства на рынке [16, с.25].

#### 5. Развитие концепции уникальности компании и ценности ее продуктов.

Происходит смещение центра внимания при определении конкурентной стратегии доли рынка, прибыли и конкурентов на потребителя как главного источника конкурентных преимуществ, прибыльной деятельности и лидерования на рынке. Ориентация на потребителя предусматривает создание такой продукции предприятием, которая будет иметь высокую потребительскую ценность. Сегодня успешная конкурентная стратегия - это предложение ценности, которая является уникальной по сравнению с предложением конкурентов.

#### 6. Интеллектуализация стратегического процесса.

Этот процесс означает отход от операционно-матричного подхода и готовых моделей стратегий. И увеличения роли знаний в генерировании стратегических идей. То есть разработки конкурентной стратегии должны

происходить на основе собственной инновации. Стратегия должна направлять предприятие на поиск инноваций. Но сущность этой инновации - оставаться достоянием только этого предприятия.

## 1.2. Сущность и локализация стратегии выхода зарубежной компании на российский рынок

Для понимания задач локализации производства (ЛП) следует отличать цели, которые преследует компания-партнер, размещающая производство (экстенсивер), от целей принимающей стороны — реципиента (как правило, официальных властей).

Экстенсивер стремится к расширению рыночных позиций за счет гарантированного сбыта продукции, где не последнюю роль играет географическая приближенность к потребителю и источникам сырья, что снижает транспортные расходы до 25% себестоимости некоторых видов продукции. Реципиент рассчитывает на рост инвестиций и трудовой занятости, дополнительные налоговые поступления, прямой доступ к передовым технологиям, знаниям, опыту корпоративного управления и становления гудвила.

Локализовывают производство чаще компании, стремящиеся расширить рынок для своей продукции с оценкой перспектив его развития. Они, как правило, учитывают принципы промышленной политики страны локализации, которые позволяют рассчитывать на меры государственной поддержки национальной экономики или вводить ограничения и даже запреты на импорт тех или иных товаров. Ярким примером такого подхода может служить автопром России, на протяжении длительного времени получающий значительную поддержку государства [40, с. 116].

Предполагается, что после прекращения действия соглашений о промсборке, благодаря которым автопроизводители получали временные льготы, западные компании смогут рассчитывать на постоянные преференции, заключив специальный инвестконтракт.

Например, в Mercedes-Benz уже объявили, что до конца года такой СПИК будет подписан. Компания берет на себя обязательства по локализации, развитию технологий и созданию нового производства. Взамен она получит налоговые льготы, упрощение административных процедур и, что особенно важно, статус российского производителя, следовательно, доступ к госконтрактам.

Другой пример — заключенный на десять лет СПИК с немецко-японским концерном DMG Mori, согласно которому будет налажено производство новейших токарных и фрезерных станков и модернизирован Ульяновский завод. Швейцарская Sika собирается открыть в Подмосковье сразу два предприятия, в дополнение к заводам в Волгограде и Лобне, которые задействованы в строительстве стадиона «Зенит-Арена» и Керченского моста.

Примерно по такому же пути идет и российский фармсектор. Прямой запрет поставок иностранных препаратов, введенный Минздравом РФ в конце 2015 года, подтолкнул все крупные фармацевтические фирмы активизировать свои усилия по ЛП. Правительство разрабатывает меры поддержки локализации фармпроизводств в том числе за счет введения ограничений на госзакупки лекарств. Всего за последние четыре года европейский бизнес создал в России более 200 новых производств.

Еще один тонкий аспект — отличие локализации от экспансии. Расширение экономической деятельности за пределы собственной территории — едва ли не самый распространенный метод обеспечения национальной конкурентоспособности. Локализация производства способствует сохранению экономического суверенитета страны, поскольку развивает собственные производительные силы: технологическую практику,

кадровый потенциал, ресурсно-энергетический и экологический факторы [25, с. 69].

Уровень выпуска продукции для признания локализации состоявшейся, как правило, коррелирует со спецификой производства и атласа его технологических карт. При этом в зависимости от потребности экономики страны в продукции локализуемого производства граница объема выпуска изделий или комплектующих может колебаться в большом диапазоне.

При раскрытии содержания стратегий важно учитывать и другие особенности:

1. Так при использовании стратегии прямого инвестирования необходимо изучить международное инвестирование как форму вывоза предпринимательского капитала, раскрыть понятия прямые и портфельные инвестиции.

2. Дополнительно говоря о стратегии совместной предпринимательской деятельности, нужно отметить такой тип интеграции как межфирменные союзы. Среди компаний на современном этапе наиболее популярной и сложной формой являются стратегические альянсы. Стратегические альянсы – это гибкие межфирменные союзы, созданные с целью совместного решения ориентированных на международный рынок задач. Важно отметить, что данная форма является одной из наиболее перспективных направлений для вхождения фирм в международный бизнес для развитых и развивающихся стран, в том числе и для России.

К сожалению, сейчас в России создание стратегических альянсов с зарубежными фирмами происходит лишь на фармакологическом рынке. Самыми известными партнерскими соглашениями являются соглашение между НПО Петровакс Фарм и Pfizer по производству инновационной 13-валентной пневмококковой вакцины в России; соглашение о сотрудничестве между Акрихин и MSD, целью которого является локализация производства продукции MSD на территории РФ. В силу отсутствия четкой законодательной базы и нестабильной политической и экономической ситуации в России,

иностранные компании не спешат заключать партнерские соглашения в других сферах. Данный вопрос является для России актуальным, ведь при успешном устранении барьеров в данной сфере, стратегические альянсы, заключенные между российскими и иностранными фирмами, в скором времени могут стать основой для современной корпоративной экономики [22, с. 39].

Возвращаясь к вопросу эффективности той или иной стратегии, нужно отметить, что на данном этапе нет определенной методики оценки реализации стратегии. Актуален вопрос разработки данной методики. При выборе стратегии компании следует адекватно оценивать свое не только внутренние факторы, но и внешние: возможность быстро адаптироваться к новому рынку, особенности бизнес-процессов в данной стране, структурные и культурные различия между рынками и странами. При разработке стратегий выхода на внешний рынок фирме необходимо использовать совокупность математических и эконометрических методов: метод экспертных оценок, метод матриц, отраслевой анализ, SWOT-анализ. Система оценки должна состоять из следующих элементов: мотивация и информация для оценки, последовательность осуществления, согласованность с требованиями среды, приемлемость для стейкхолдеров, конкурентные преимущества. При оценке эффективности менеджерами фирмы должны быть использованные управленческие схемы: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг.

Также, что при оценке эффективности существует вероятность столкнуться с отсутствием или не качеством информации, разноплановостью критериев оценки, большим объемом затрат для осуществления данной оценки. Необходимо принять все эти факторы во внимания и эффективно осуществить оценку у данной стратегии и ее последующую реализацию, ведь от данных факторов зависит насколько успешна будет компания на международном рынке.

В мировой практике существуют несколько стратегий проникновения в международный бизнес: стратегия экспорта, которая в свою очередь делится на прямой и косвенный экспорт, стратегия совместной предпринимательской деятел

ности и стратегия прямого инвестирования. Основные аспекты данных стратегий представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Характерные черты проникновения в международный бизнес

Стратегия	Характерные черты	Пример
Стратегия экспорта	Простейшая стратегия интернационализации, состоящая из стратегии прямого и косвенного экспорта. Для внедрения данной стратегии необходим анализ взаимосвязи экспортно-импортной деятельности, определение эффективных инструментов внешнеэкономического регулирования государства.	Примером данной стратегии является экспортный успех бразильского мяса. По схожей системе с США, государство субсидирует экспорт, тем самым оказывая значительную поддержку своим производителям мяса. Государственный банк развития В NDES является одним из крупнейших акционеров и кредиторов ведущих бразильских мясных холдингов, ставших теперь транснациональными корпорациями
Стратегия совместной предпринимательской деятельности	Стратегия представляет собой объединение фирм для совместной работы или передачу прав на работу по договору франшизы или лицензионному договору. Внедрение данной стратегии подразумевает анализ лицензирования, франчайзинга, подрядного производства, управления по контракту.	Ярким примером использования данной стратегии является деятельность компании «Starbucks» по завоеванию новых рынков. Сейчас компанией открыто более 24 тысяч кофеен по всему миру. Менее половины этих кофеен принадлежат Starbucks Corporation, остальные же открыты по лицензии или по покупке франшизы. Ориентировочная стоимость франшизы Старбакс – 2–2,5 тысяч долларов для обустройства одного квадратного метра заведения (в среднем получается 150 – 170 тысяч долларов). Срок окупаемости кофейни составляет около двух лет
Стратегия прямого инвестирования	Самая рискованная и затратная стратегия с большим периодом окупаемости. Внедрение этой стратегии подразумевает вложение средств в строительство новых предприятий или покупку активов на рынке с целью не экономического, но географического проникновения на рынок страны.	<i>Пример.</i> В рамках данной стратегии можно рассмотреть возвращение зарубежных инвесторов на российский рынок после ввода антироссийских санкций. Прямые инвестиции нерезидентов в небанковский сектор РФ в 2016 году достигли \$25,8 млрд, это значение в 4,4 раза больше, чем в 2015 году (\$5,9 млрд). Например, компания Ikea планирует открыть 10 новых магазинов на территории России.

Источник: [16, с.88]

На выбор способа расширения влияют размер инвестиций, степень управленческого контроля за процессом и обслуживание рынка. Выделяют три основных группы стратегий, позволяющих предприятию освоить новые сферы:

Экспортная деятельность – производство продукта на основном рынке и его поставки для продажи в другие страны:

- прямой экспорт – с иностранными посредниками заключаются прямые контракты, компания-производитель берет на себя действия по поиску партнеров, подготовке документации, сертификации и др.;
- косвенный экспорт – на внутреннем рынке заключается договор с посредником, который отвечает за продажу продукта на внешний рынок и обладает собственной сетью дилеров;
- совместный экспорт – прямые поставки налаживаются за счет объединения усилий с другими предприятиями (при недостаточных масштабах производства или ограниченных ресурсах).

Экспорт нередко играет роль «разведывательного» инструмента бизнеса, позволяя ему «прощупать» жизнеспособность товара на новом рынке и заинтересованность потребителя. Плюс экспорта – незначительные затраты и риски, минус – низкий уровень контроля за деятельностью посредников.

Посредничество – установление взаимодействия с фирмой-торговым партнером на внешнем рынке при разделении ответственности и контроля:

- лицензирование – передача иностранной компании права на использование технологий, патента и др. Плюс лицензирования – низкий уровень затрат на организацию и контроль, возможность устанавливать собственные жесткие условия на ведение деятельности. Минус – трудности в осуществлении контроля, потеря уникальности;

- франчайзинг – передача посреднику франшизы – права на ведение деятельности под своей торговой маркой. Отличие от лицензирования заключается в предъявлении более жестких требований к посреднику, его зависимости от головной организации, ограниченной области применения;

– контрактное производство – налаживание производства на территории другой страны при сохранении за головным предприятием функций маркетинга, дистрибуции и др. Плюс способа – сохранение в своем ведении важнейших управленческих функций, незначительные затраты на налаживание производства, отсутствие проблем с адаптацией стоимости товара под конъюнктуру рынка. Минус – трудности при поиске компетентных партнеров и переносе высокотехнологичного производства, риск заимствования интеллектуальных ресурсов (технологий и др.);

– совместное предприятие – создание несколькими предприятиями компаний с общими доходами, ответственностью и рисками. Плюс – овладение новыми технологиями и знаниями, обход входных барьеров на высококонкурентном рынке. Минус – высокие затраты, риск возникновения конфликтных ситуаций с партнерами [15, с. 54].

### 1.3. Анализ и оценка эффективности стратегии выхода зарубежной компании на российский рынок

Зарубежные компании по подходу отличаются от российских: другой менталитет, привычки и даже часовые пояса. Все это накладывает отпечаток и создает определенную специфику. При этом, часто и зарубежные клиенты, работая с российскими агентствами, испытывают шок - они работают совершенно иначе. Все рынки разные, разные подходы к работе, при этом интересно, что проблемы в целом совпадают.

Прежде всего, нужно учитывать, что с точки зрения ведения рекламных кампаний Россия особенная. И эту особенность важно донести до рекламодателя. Инструменты по сути те же: поиск, социальные сети, RTB и другие. Но есть особенности, количеством и локальностью которых может похвастаться разве что Китай.

В случае выхода на новый рынок компания должна продумать не только правильную стратегию выхода, но и организовать управление маркетингом и бизнес-процессами таким образом, чтобы достижение результата было возможным [14, с. 63].

Россия особенная и большой вопрос, не только, что делать, но и как осуществлять процесс управления маркетингом в целом.

Первый вопрос, который возникает, определение уровня делегирования маркетинговой функции наружу - нужно ли наращивать экспертизу внутри и развивать свой отдел маркетинга или работать с локальным агентством.

Часто бренды выбирают второй вариант, и сразу следующий вопрос, какую функцию будет выполнять агентство: только вести рекламные кампании или же выполнять функцию отдела маркетинга на оккупированной территории?

И третий вопрос - выбор подрядчиков. Выбирать агентства с узкими специализациями или партнера, способного обеспечить весь комплекс digital-маркетинга. Безусловно, решение должно зависеть от наличия количества внутренних ресурсов и их квалификации.

Как показывает практика, на старте, где важна максимальная концентрация и синергия каналов, работа одного подрядчика более эффективна, чем действия группы независимых подрядчиков. Речь идет об агентствах с сильной стратегической и проектной экспертизой и правом привлекать к проекту профессиональных подрядчиков.

Если бренд имеет серьезные планы, на стороне клиента должен быть руководитель с сильной локальной экспертизой, в задачи которого как минимум входит управление отдельными подсистемами маркетинга.

Есть несколько вариантов выхода на рынок. Первая стратегия, когда клиент запускает бизнес полностью (например, интернет-магазин сразу весь ассортимент товара, сервис такси - все возможности). Или по частям - только определенные товары, отдельные услуги. Но обязательной частью выхода на новый рынок является прогрев, который позволяет подогреть интерес пользователей, гарантировать первые продажи сразу после запуска и оценить

ситуацию на рынке. Кстати, подходы, упомянутые в части запуска бренда, применимы и для маркетинга [35, с. 49].

Agile Agile - подход к управлению проектами, пришедший в разработку еще лет 6 назад и обретающий вторую жизнь сейчас, когда его догматы переносят на менеджмент в целом. Мы как агентство performance—маркетинга являемся сторонниками гибкого подхода и, по сути, все процессы управления рекламными кампаниями у нас абсолютный agile. Сейчас, когда об agile говорят чуть ли не на уровне правительства, мы просто не можем этот термин не использовать.

Для компании, выходящей на зарубежный рынок, на старте гибкость процессов жизненно важна, это возможность оперативно реагировать на ситуацию. Без agile-процесса эффективность старта и работа в первые месяцы может оказаться довольно низкой.

Очень важен ситуационный маркетинг. Всегда есть моменты, когда, умело воспользовавшись обстоятельствами, можно совершить прогресс и нужно уметь им воспользоваться. Гибкость нужна и для быстрой реакции на действия конкурентов.

Помимо сказанного, при выходе на российский рынок важно помнить о следующем:

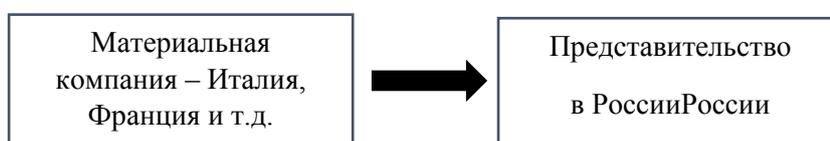
- качественное предложение. Без качественного и интересного предложения в России делать нечего.
- скорость доставки. Российские покупатели стали требовательнее к скорости доставки. Если раньше они могли ждать месяц посылку, то сейчас многие зарубежные магазины доставляют покупку в течение 7-10 дней и ждать месяц уже не будут.
- привычные способы оплаты. Если не предоставить пользователям удобные способы оплаты, то покупать тоже не будут.
- локальный клиентский сервис. Россия не настолько интегрирована в глобальную экономику, чтобы российские покупатели свободно читали и

писали на английском, китайском, а потому нужна локализация - как в переводах, так и в поддержке.

– работа с негативом. Важно понимать, что любая проблема на старте приведет к огромному росту негатива. Даже если 99% покупателей будут довольны, 1% недовольных создаст ощущение катастрофы [19, с. 105].

Рассмотрим три основные стратегии, которые используют компании при выходе на российский рынок. Наиболее подробно данные стратегии представлены на Рисунке 1.1.

Стратегия 1. Организация представительства.



Стратегия 2. Приобретение местного производителя



Стратегия 3. Организация независимой российской компании, которая в последствии будет приобретать продукцию материнской компании



Рисунок 1.1 – Стратегии выхода на российский рынок

Источник:[15, с. 25].

Как показывает практика чаще всего иностранные компании выбирают стратегии 1 и 3, поскольку они наиболее точно вписываются под реалии российского рынка. Кроме того, при выходе на российский рынок многие

компании сталкиваются с определенными проблемами, а именно: с различиями в требованиях осуществления торговой деятельности, бюрократии и взяточничества, частые смены законодательства. К наиболее специфическим факторам можно отнести: низкий уровень производительности, необходимость процессов контроля за персоналом, сложная бухгалтерская отчетность, большой объем бумажной работы в бухгалтерии, административная и уголовная ответственность генерального директора, недоверие партнеров, двойные нормы, сложность подключения коммуникаций, невозможность соблюдения требования, постоянное стремление российских партнеров снизить цену, двойные тендеры, сложность вписаться в существующие торговые альянсы, воровство (Рисунок 1.2).

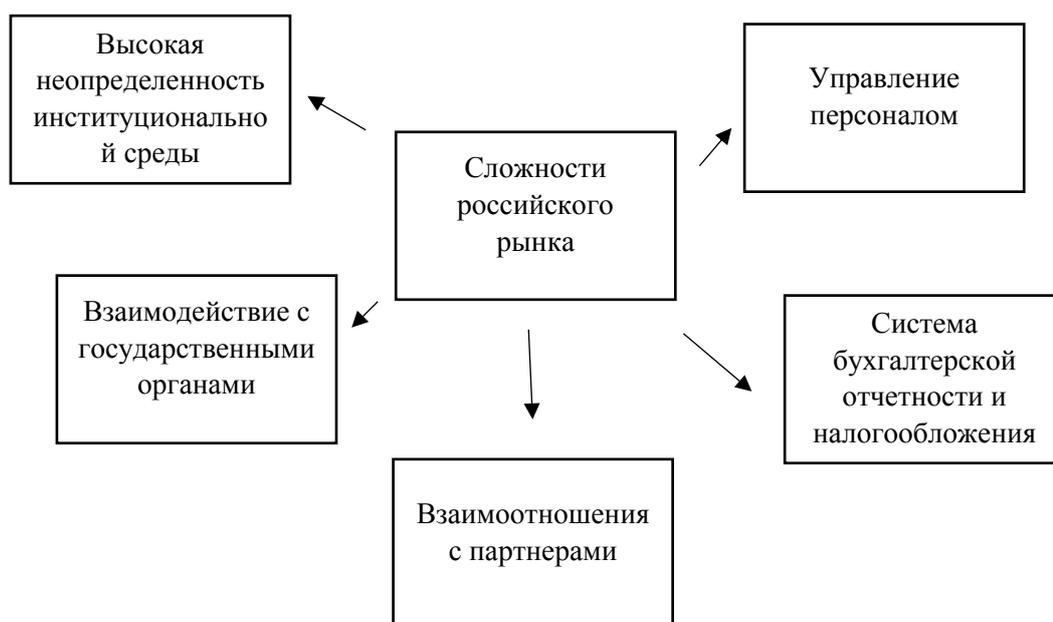


Рисунок 1.2 – Основные проблемы иностранных производителей при выходе на российский рынок

Источник: [29, с. 69]

Таким образом, позиция российских компаний в процессах транснационализации крайне слаба. Российские предприниматели преимущественно вывозят капитал, пытаясь таким образом его защитить [3, с. 124].

За 10 лет на российский рынок вышло 288 зарубежных торговых марок. Пик выхода пришелся на 2014 г., когда в России состоялось 68 иностранных «премьер». 2017 г. стал вторым по количеству новых зарубежных марок - 55 международных ритейлеров открыли свои первые магазины в разных городах России, отмечают аналитики международной консалтинговой компании Knight Frank.

За 10 лет лидерами по стране происхождения стали бренды из Италии (19%), США (17%), Великобритании (9%), Франции (9%) и Германии (5%); по профилю товаров лидировали операторы сегментов «одежда/обувь/белье» (45%), «общественное питание» (17%), «аксессуары» (8%), «косметика и парфюмерия» (7%), а также «товары для детей» (6%).

На протяжении последних 10 лет для размещения первого торгового объекта одежные бренды выбирают торговые центры – наиболее успешные объекты с высоким покупательским трафиком покупателей. Так, 15% от общего числа новых торговых марок выходили на рынок в партнерстве с торговыми центрами «МЕГА», расположенными в различных городах России. В качестве первой площадки для развития также выступали «Афимолл City» (6%), «Метрополис» (4%), московские проекты компании Crocus Group («Vegas Крокус Сити», «Vegas Каширское шоссе», «Крокус Сити Молл» - (3%), «Авиапарк» (3%), «Атриум» (2%), «Европейский» (2%).

Наиболее неожиданными локациями для старта стали ТРЦ «Фестиваль» на Мичуринском проспекте, где в 2005 г. был открыт первый магазин Marks&Spencer; ТЦ «Феникс» в Жулебино, где некоторое время работал известный датский оператор товаров для дома Jysk, а также ТРЦ «Филлион» (был выбран для первого гипермаркета сети Carrefour).

В 2017 г. около 70% операторов данного сегмента в качестве локации для первой торговой точки выбрали помещения в составе торговых или торгово-развлекательных центров, оставшиеся 30% – предпочли формат street retail или транспортно-инфраструктурные объекты (аэропорты).

В 2017 г. количество новых игроков, открывших в России свои первые торговые точки, увеличилось на 12% по сравнению с 2016 г., что свидетельствует о восстановлении интереса иностранных торговых операторов к российскому рынку после кризиса. Для сравнения: в 2015 г. на рынок вышло всего 49 новых брендов, что оказалось на 28% меньше, чем в 2014 г.

В структуре распределения новых брендов по профилю третий год подряд лидируют операторы профиля «одежда/обувь/белье», в то время как в 2013 г. преимущество было у концепций общественного питания.

Более 40% операторов, вышедших на российский рынок в 2017 г., работают в ценовом сегменте «выше среднего»: среди них можно выделить молодой британский бренд Charlotte Olympia, марку с «историей» Barbour (одежда; Великобритания), бренд русско-французского модного дома Demurea (одежда), клуб-магазин мужского костюма Ferutdin Zakirov Atelier (Узбекистан/Италия), бутик мужской одежды и аксессуаров John Varvatos (США), бутики шоколада Lindt (Швейцария) и чая Newby London (Великобритания) и другие.

Несмотря на очевидное возобновление активности в сегменте розничной торговли, в 2017 г. с рынка ушло 5 иностранных брендов: стало известно о закрытии магазинов и заведений таких международных операторов как Finlayson (товары для дома; Финляндия), La Senza (белье), Magnolia Bakery (общественное питание; США), германской компанией Tengelmann Group был остановлен проект по развитию продуктовых дискаунтеров Plus, а Inventive Retail Group отказалась от итальянского бренда Prenatal Milano. Однако этот показатель значительно меньше 2015 г., когда Россию покинуло 11 зарубежных торговых операторов или 2014 г., когда ушло 12 брендов.

В 2017 г. по стране происхождения, как и в 2016 г., лидировали торговые марки из Италии (22%), США (13%), Великобритании (11%) и Франции (7%). Также можно отметить активность брендов, родиной которых являются страны постсоветского пространства (Белоруссия, Украина, Армения, Узбекистан).

В 2017 г. большинство международных операторов (более 80%) освоение нового рынка начали со столичного региона: это объясняется совокупностью факторов, в числе которых не последнее место занимает наличие значительного объема качественных торговых площадей. Московский рынок остается очень привлекательным для старта новых розничных проектов.

Российские фармкомпании оказались в нелегкой ситуации. Дело в том, что в нашей стране фармацевтический рынок практически полностью охвачен зарубежными корпорациями. Причин много – как недостаточная развитость отечественной индустрии, так и возможность влиять на регуляторные решения.

Корни этой проблемы лежат на событиях распада СССР. Именно тогда национальная фармотрасль была в упадке, и это сыграло на руку зарубежным компаниям. Российских пациентов легко убедили в том, что отечественные препараты гораздо хуже импортных, и граждане поддались.

Ситуация начала меняться в начале 2000-х. Следуя отраслевому регулированию, индустрия начала переход на стандарты GMP (Good Manufacturing Practice), в которых прописана система норм и правил, предусматривающая изготовление лекарства согласно требованиям, установленным при его разработке, и требованиям органа, который его регистрировал.

Чуть позже, в 2008-2009 годах, когда наступил экономический кризис, расходы в сфере здравоохранения сократились, и появилась необходимость поддерживать конкуренцию в секторе госзаказа и находить более доступные препараты. Кроме того, были введены новации в области фармацевтического законодательства, предусматривающие фильтрацию участников бюджетных торгов. Все это неприятно удивило иностранные фармкорпорации.

В это же время в России появляются национальные производители дженериков (лекарственные препараты с доказанной фармацевтической, биологической и терапевтической эквивалентностью с оригиналом). Цена таких дженериков на 15-20% была ниже стоимости оригинального препарата. Так у зарубежных фармкомпаний появились конкуренты в лице российских.

В настоящее время отечественный производитель занял активную позицию и в соответствии с ГК РФ подает иски о выдаче соответствующего вида принудительных лицензий либо инициирует новые судебные процессы, отстаивая свои права [28, с. 82].

По итогам 2017 года, объем российского фармацевтического рынка оценивался в 1,46 трлн рублей – аудиторская компания «Делойт» назвала его одним из самых перспективных.

По прогнозам, к 2021 году мировой рынок вырастет на 26,3%, а национальный — на 31,4%. Это пугает зарубежные компании, ведь прибыль корпораций под угрозой, и они пытаются не допустить появления в России продукции, способной вытеснить их товар. Если в 2010 году доля лекарств российского производства из списка жизненно необходимых и важнейших не превышала 10% в денежном выражении, то в 2016-м она уже составляла 36%.

По мнению специалистов, международные фармкорпорации используют все возможные способы давления на России. Осталось только прибегнуть к шантажу. Эксперты полагают, что возможно произойдет прекращения поставок препаратов в случае, если российские власти не сохранят статус-кво.

Более того, звучат и заявления о том, что, если ситуация не изменится, корпорации будут вынуждены совсем уйти с российского рынка. С учетом того, что РФ пока не обеспечивает себя отечественными препаратами по ряду позиций, прекращение поставок может быть крайне болезненным.

Специалисты отмечают, что борьба на фармацевтическом рынке возможно станет катализатором, который ускорит поиски новых путей, и власти определятся, чьи интересы предпочтительнее — мировых корпораций или отечественных производителей, а угрозы о возможном прекращении поставок вынудят принять меры для защиты прав граждан на лекарственную безопасность.

Российский фармацевтический рынок сегодня можно считать рынком дженериков. Но и зарубежные рынки, включая европейский, и американский так же становятся все больше рынками дженериков. Это нормально, потому что

новых патентованных препаратов всегда по определению меньше, чем их копий. Патенты заканчиваются, и на рынок выходят копировщики. И это имеет очень большое социальное значение, поскольку лекарства становятся более доступными для населения. В США, например, исторически было мало дженериков, поскольку там искусственно поддерживались права патентообладателей и оригинаторов. Именно это сформировало такие чудовищные расходы на лекарственную терапию в американском здравоохранении. Изменения в США начались только при президенте Клинтоне. И постепенно дженерики завоевывают свое место. Я это говорю к тому, что рынок дженериков – это не плохо. Вопрос в том, появляются ли на рынке новые инновационные препараты. Сегодня они появляются, в первую очередь, за счет глобальных брендов, которые зарубежные разработчики выводят на рынок.

Возможность разработать новое лекарство есть у любого предприятия – здесь нет каких-либо национальных особенностей. Проблема российских компаний, на мой взгляд, сегодня заключается исключительно в бизнес-модели. Объем российского рынка не может оправдать существенных инвестиций. Иными словами, создать совершенно новый препарат с международным потенциалом, опираясь только на российский рынок, практически невозможно. Нужна возможность работы с другими рынками, тогда бизнес-модель будет оправдана. Учитывая то, что российские предприятия недостаточно интегрированы в международную систему распределения труда, такой возможности нет. И это вынуждает российские предприятия сузить свой горизонт планирования создания нового продукта до 4-5, максимум 6 лет. В эту календарную перспективу по определению не могут попасть совершенно новые препараты. Во всяком случае без помощи государства. Программа ФАРМА-2020 позволила некоторым российским компаниям иметь в пайплайне инновационные разработки.

Горизонт планирования новых препаратов в НоваМедике составляет в среднем 5 лет. Учитывая это, мы сформировали концепцию собственного R&D,

которую назвали Smart innovations – это реформуляция или создание сложных лекарственных форм с измененной биодоступностью в отношении известных ранее действующих веществ. В нашем пайплайне есть две новые молекулы, но это для нас скорее исключение из правил. Что касается реформуляции, перепозиционирования или рефокусирования известных препаратов – это в целом сегодня доминирующая модель работы фармы в мире. Более 80% всех заявлений, которые подаются на регистрацию в FDA, относятся не к принципиально новым химическим или биотехнологическим веществам, а к продуктам, которые представляют собой улучшенные варианты известных лекарств. И это позволяет добиваться новых результатов – расширять сферу применения препаратов, повышать их эффективность и безопасность, фокусироваться на отдельных, особенно важных, терапевтических областях.

Российским компаниям на сегодняшний день не хватает ресурсов. Дело в том, что есть ограниченное количество компаний, которые уже ведут продажи за рубежом. Надо отметить и «Полисан», и BIOCAD, и «Фармстандарт», которые идут по этому пути, но пока не дошли до ключевых регулируемых рынков, которыми являются США, Европейский союз и Япония. В первую очередь ресурсов коммуникаций. Потому что межкультурные барьеры по-прежнему существенны. В большинстве компаний все-таки недостаточно развита операционная структура, позволяющая взаимодействовать с зарубежными партнерами на равных. Это и знание английского языка, и знание особенностей тех рынков, на которые компания готовится выходить и т.д. Это может казаться мелочью, но если люди говорят на разных языках, они вряд ли хорошо поймут друг друга. Второе – это ресурсы организационные. Все-таки в Российской Федерации, несмотря на то, что регуляторная система постепенно развивается, она еще не достигла уровня развитых рынков. Это означает, что всегда есть место каким-то компромиссам. И когда российская компания со своими разработками, которые были исследованы в соответствии с российскими требованиями, начинает процесс их вывода на зарубежные рынки,

они сталкиваются с тем, что зарубежные регуляторные ведомства считают эти данные недостаточными. В каких-то случаях, это является административным барьером. И это нормально, когда регуляторное ведомство защищает свой локальный рынок от проникновения извне. С другой стороны, все эти барьеры достаточно четко прописаны в нормативных документах и, строго говоря, приложив определенные усилия, их можно преодолеть. Так вот, эти самые усилия – и есть тот ресурс, который необходим российским компаниям для того, чтобы работать на зарубежных рынках. Но повторюсь – это, если процесс идет эволюционно.

По оценкам международной аналитической компании «Evaluate Pharma», в 2017 году объем мирового фармацевтического рынка достиг 1 200 млрд. \$ США, что на 3,6% больше, чем в 2016 году (рисунок 1.3).

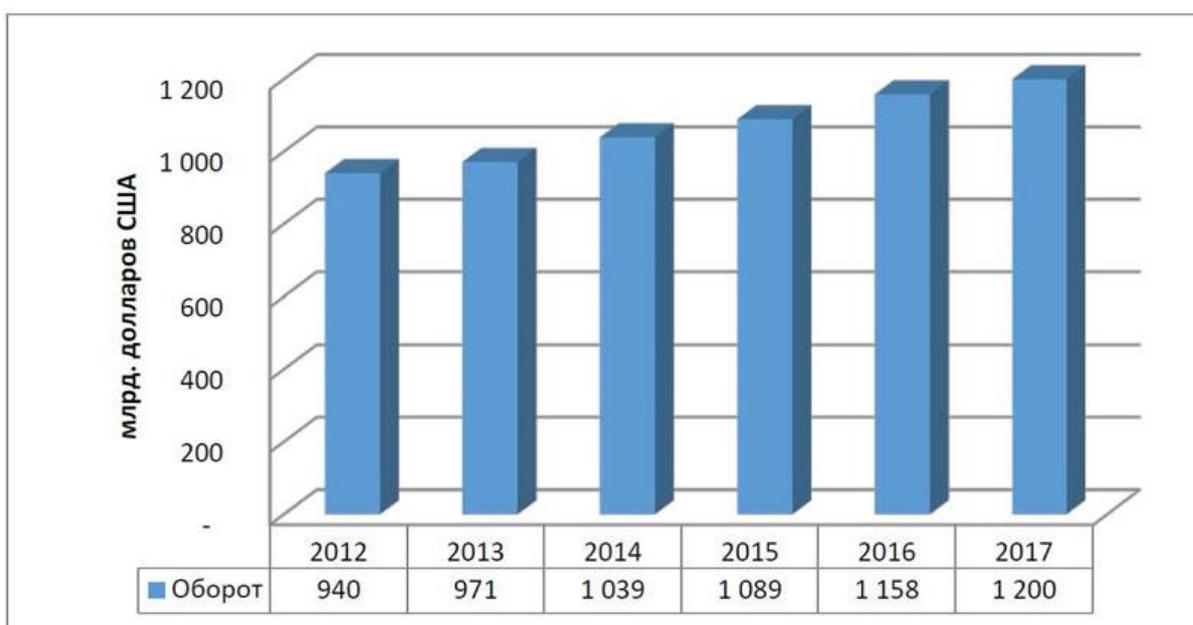


Рисунок 1.3 – Динамика развития мирового фармацевтического рынка в 2012-2017 годах, млрд. \$ США

Источник: EvaluatePharma, 2017, WorldPreview 2017 outlookto 2022

Данные рассчитаны на основе цен производителя без учета скидок за счет законодательного снижения отпускных цен.

Как и прежде, фармацевтический рынок США не только остается региональным лидером, но и определяет основные тенденции развития мировой фармацевтической отрасли. В 2017 году его объем увеличился на 4% и достиг 456 млрд долларов США. Опасения американских фармацевтических компаний, которые имели место в начале 2017 года и касались введения новым президентом Дональдом Трампом мер, направленных на сдерживание роста цен на лекарства, не подтвердились. Наоборот, Трамп назначил государственным секретарем по здравоохранению бывшего руководящего менеджера компании Elly Lilly господина Алекса Азара (Alex Azar), от которого вряд ли можно ожидать решительных действий, противоречащих интересам фармацевтической промышленности. Американский сенатор Рон Вайден (Ron Wyden) дал политике американского президента следующую оценку: «На каждом шагу реализуемой политики по здравоохранению господин Трамп нарушает обещания снизить затраты на медицинские услуги и лекарства, расширить и предоставить широкомасштабный доступ к услугам системы здравоохранения, которые он дал американским семьям в своей клятве». Наоборот, таким компаниям как Celgene, AbbVie, Roche, Allergan, Amgen и Novo Nordisk удалось даже существенно повысить цены на свои инновационные препараты.

До недавнего времени в США все были в ожидании появления в сегменте рецептурных препаратов нового игрока - крупнейшего онлайн-ритейлера Amazon, который уже торгует через интернет медицинскими изделиями, пищевыми добавками и безрецептурными препаратами. Это событие означало бы появление мощного конкурента у аптечных сетей и таких крупных оптовых компаний, как CVS Health, Walgreens Boots Alliance, Express Script Optum Rx в сегменте стационарной торговли. Но Amazon отказался от планов по поставкам лекарственных препаратов в медицинские учреждения. Компания не смогла убедить крупные больницы изменить свой традиционный процесс закупок, который осуществляется через дистрибьюторов фармацевтической продукции и складывался десятилетиями. Серьезным препятствием также стала складская и логистическая инфраструктура Amazon, которая не предназначена для

хранения и доставки термочувствительных препаратов. Однако сценарий, при котором Amazon выступит в качестве инвестора и создаст свою сеть розничных точек, все еще возможен.

Китайский фармацевтический рынок твердо удержал второе место в мировом рейтинге в 2017 году. Его объем достиг 165 млрд долларов США. При этом он растет в два раза быстрее, чем развитые фармацевтические рынки. На последнем съезде правящей коммунистической партии были озвучены стратегические цели развития китайского общества. В их числе: улучшение качества жизни и здоровья населения Поднебесной.

При этом китайское правительство делает ставку на проведение таких реформ системы здравоохранения, как экспансия и децентрализация ее инфраструктуры. Оно намеревается ввести новые, повышенные, требования к регистрации лекарственных средств и изменить систему ценообразования на лекарства с учетом фармакоэкономики.

Так как доля иностранных поставщиков в лекарственном обеспечении Китая составляет лишь 25%, перед мировыми фармацевтическими компаниями открываются большие перспективы в плане экспансии и роста. Однако в силу разных причин, заложенных в местной культуре и менталитете, вход на китайский фармацевтический рынок может оказаться не таким простым. Именно поэтому большинство фармацевтических компаний предпочитает форму кооперации с местными компаниями или открытие дочерних предприятий, включая научно-исследовательские центры. В конфронтации с чрезмерно растущими расходами на лекарственное обеспечение уполномоченные органы Китая принимают жесткие меры по контролю цен и снижению затрат на дистрибуцию, в том числе путем сокращения участников торговой цепи. Несмотря на все это, аналитики, поддерживают мнение, что объем китайского фармацевтического рынка к 2020 году может достигнуть 200 млрд долларов США.

В 2017 году японский фармацевтический рынок сохранил третью позицию в мировом рейтинге. Несмотря на все предпринятые японским

правительством усилия, направленные на сдерживание затрат системы здравоохранения, в 2017 году расходы на рецептурные препараты все же увеличились на 1% и рынок достиг объема в 120 млрд долларов США. Японское правительство стремится взять под контроль растущие расходы, в частности предпринимаются меры, направленные на увеличение доли дженериков с 60% до 80%. Кроме того, поставлена цель сократить цены на дорогостоящие инновационные лекарства до 50%.

Рынок безрецептурных препаратов находится в фазе дерегулирования. Это процесс связан с ростом онлайн-торговли и увеличением рыночной доли безрецептурных лекарств до 20%.

Лидер японского фармацевтического рынка - компания Takeda - укрепляет свои позиции. Причем делает она это не только путем создания совместного предприятия с самым крупным игроком на рынке дженериков - израильской компанией TEVA, но посредством активной международной экспансии. В начале 2017 года Takeda выкупила за 5,2 млрд долларов США американскую компанию Ariad Pharmaceuticals. Данным приобретением она планирует не только значительно расширить ассортимент противоопухолевых препаратов, но усилить свои рыночные позиции на американском рынке рецептурных лекарств.

Важное место на мировом фармацевтическом рынке занимает группа стран «Pharmerging'markets» (выделена аналитической компанией IMS Health и состоит из 21 страны). По экономическим показателям она разделена на три подгруппы. В первую вошел Китай, во вторую - Бразилия, Индия и Россия, а в третью - 17 стран со значительным населением и с большими перспективами роста. Эти рынки в течение последнего десятилетия стали локомотивом и основным драйвером роста мирового фармацевтического рынка. В среднем ежегодно они увеличиваются на 11-15%, в то время как насыщенные традиционные фармацевтические рынки прирастают лишь на 1-4% в год. В 2017 году суммарный объем фармацевтических рынков «Pharmerging'markets»

достиг 405 млрд долларов США, что составляет 33,8% мирового фармацевтического рынка.

По прогнозам аналитиков, ежегодный темп прироста мирового фармацевтического рынка в ближайшие годы составит 3-6%.

Перенос (локализация) производства, вызванный различными экономическими факторами, – процесс далеко не новый. Но если мы говорим о появлении целенаправленной политики по поддержке переноса производства в Россию, то она берет свое начало в 90-е годы, когда у нас в стране стали появляться первые компании, занимающиеся «отверточной сборкой». А сам термин прижился и того позднее. Зато теперь он закреплен не только в сознании бизнесменов, но и в Постановлении Правительства Российской Федерации №166 [1] от 08.12.2010 (локализация производства – определение наиболее выгодного месторасположения производства с целью снижения конкуренции и затрат на доведение продукции до потребителя).

В развитых странах за то, чтобы разместить на своей территории крупное производство, идет настоящая война.

Обычно в развитых странах за то, чтобы разместить на своей территории крупное производство, идет настоящая война. Компания должна захотеть размещать его именно в нашей стране/республике/крае/области, поэтому необходимо обеспечить максимально комфортные условия для нее – в первую очередь, налоговые, инфраструктурные и логистические. Все эти вопросы и призваны решать индустриальные парки: как правило, они имеют налоговые льготы или преференции, обладают всей необходимой современной инфраструктурой, позволяют не только организовать свое производство, но и разместить поблизости смежные (производство комплектующих/складские комплексы) – создать так называемый кластер.

На практике это происходит следующим образом. В результате долгих переговоров и согласований с местными администрациями каждая из сторон берет на себя целый ряд обязательств. Госорганы, как правило, обязуются обеспечить за свой счет инфраструктуру к определенной дате и предоставить

налоговые льготы. Инвестор – обеспечить рабочие места и иногда график выхода на определенный уровень локализации (что подразумевает необходимость не просто собирать изделие из импортируемых комплектующих, но частично использовать существующее или организовать производство комплектующих в России).

Локализуя свое производство на территории РФ, иностранные компании сталкиваются со многими нюансами.

Ключевые особенности локализации в России: необходимость целенаправленного и неослабевающего внимания со стороны органов государственной власти, а также ориентированность на крупные компании и корпорации, от которых можно ждать значимого социального и бюджетного эффекта. Неудивительно, что удачные проекты реализовались только в тех отраслях, которые были провозглашены приоритетными. В частности, в автопроме и в производстве фармацевтических препаратов. Остановимся чуть подробнее на производстве фармацевтических препаратов.

В одном из «майских указов» 2012 года Владимир Путин поставил цель — к 2018 году довести объем производства отечественных стратегически значимых лекарств до 90%. Была принята Федеральная целевая программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 г. и дальнейшую перспективу». Были введены пятнадцатипроцентные преференции для отечественных фармпроизводителей при госзакупках. Скоро ожидается выход постановления Правительства «третий лишний», которое подразумевает, что если в госзакупках участвуют два производителя из какой-либо страны Таможенного союза, то производители из третьих стран не допускаются к участию в тендере.

Все это позволило отечественным компаниям поверить в возможность государственной поддержки, а иностранным – осознать выгоды локализации производства. Поскольку строительство производственных мощностей в фармацевтике дело непростое, многие из них пришли к решению о необходимости партнерства с отечественными игроками. Вот только отдельные

примеры, когда западные компании, своевременно не локализовавшие производство в России, были потеснены на рынке.

В 2010-2012 гг. российские компании «Биокад» и «Генериум», обеспечив полный цикл производства препаратов «Ронбетал» и «Инфибета» во Владимирской области, за 2 года полностью вытеснили с рынка оригинальный препарат «Бетаферон» компании Bayer и воспроизведенный препарат «Экставиа» компании Novartis. Аргентинская компания Laboratorio Tuteur в 2011 г. совместно с российской компанией ООО «Биотэк» вывела на российский рынок свой воспроизведенный препарат «Генфаксон» и почти полностью вытеснила с российского рынка оригинальный препарат «Ребиф» компании Merck-Serono. В 2012 г. компания «Ф-Синтез», расположенная в Красногорском районе Московской области, с воспроизведенным препаратом «Филахромин» смогла занять 25% рынка, вытеснив оригинальный препарат компании Novartis.

Сейчас – после серьезного снижения рубля – преимущество локализации производства будет проявляться особенно отчетливо.

В качестве важного примера мне хотелось бы выделить российские компании, которые построили свой рост на помощи в локализации производства западных препаратов. Частично это можно отнести к компании «ФармФирма «Сотекс», которая расположена в поселке Беликово Московской области. Она имеет весомое портфолио успешных лицензионных проектов с такими известными фармкомпаниями, как Takeda, Bayer, Sanofi, Novartis. «Сотекс» разработала специальную программу, которая дала возможность партнерам получить уникальные возможности для доступа на российский рынок. Директор по развитию «Сотекса» Алексей Чекалов отмечал в одном интервью, что «основное конкурентное преимущество программы – возможность предоставления полного комплекса услуг от производства, дистрибуции до розничных продаж с полной маркетинговой поддержкой проектов».

Локализуя свое производство на территории РФ, иностранные компании сталкиваются со многими нюансами, и они по большей части зависят от сферы деятельности, но я постараюсь выделить главные:

1. Сложность найти подходящих по качеству поставщиков. К сожалению, в России нет требуемой культуры производства с минимальным браком, а российские компании зачастую отказываются (или у них просто не получается) подстраиваться под жесткие западные требования. Некоторые OEM (Original Equipment Manufacturer — производитель оригинального оборудования. — Прим. ред.) жалуются, что даже металл нужного качества не могут найти, хотя металлургия в РФ всегда считалась одним из локомотивов промышленности. С точки зрения качества комплектующих интересен опыт тольяттинского предприятия «Джи-Эм-АВТОВАЗ», начинавшего выпуск автомобилей в 2003 году с уровнем локализации 95%. Постепенно уровень снизился и сегодня достигает только 47% — компании пришлось отказаться от части российских комплектующих из-за постоянных претензий по качеству.

2. Отсутствие квалифицированных специалистов: в РФ нет жесткой специализации и не привыкли к четкому — до запятой — исполнению того, что написано в должностной инструкции, на многих же западных производствах все действия детально прописаны и зарегистрированы. Там весь процесс производства строится на буквальном выполнении инструкций.

Но даже при наличии этих минусов иностранные компании, работающие на нашем рынке, явственно ощущают преимущества от локализации своего производства. Выделим три основные группы выгод:

1. Низкая себестоимость производства. Сейчас — после серьезного снижения курса рубля — это преимущество будет проявляться особенно отчетливо. Производственные ресурсы в России значительно дешевле, причем это касается почти всего: заработной платы сотрудников, электроэнергии, воды и т.д.

2. Близость к огромному рынку сбыта — более 140 млн человек, причем со среднедушевым доходом существенно выше, чем в Восточной Европе.

3. Гораздо менее конкурентный рынок – в России гораздо меньше конкурентоспособных производителей по сравнению с той же Европой.

Все это определяет высокую привлекательность России как площадки для локализации производства.

Таким образом, локализация зарубежных компаний на российский рынок – это, безусловно, правильный путь. И с государственной точки зрения – необходимо обеспечивать необходимый уровень безопасности и независимости России, поскольку речь идет о здоровье людей, а лекарствами легко манипулировать. И для отрасли это тоже очень важно. Ведь любое предприятие – это люди со своим опытом и компетенциями. И эти люди мигрируют с одного предприятия на другое. И они несут с собой опыт и знания, полученные на предыдущих рабочих местах. То есть, чем больше у нас будет зарубежных заводов и R&D центров, тем больше носителей опыта и знаний будет в российской фарме. То есть, по сути дела, – это форма трансфера знаний, опыта и навыков.

## ГЛАВА 2. ОБЗОР УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТРАТЕГИЮ ВЫХОДА И ЛОКАЛИЗАЦИЮ ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

### 2.1. Анализ положительных и отрицательных последствий продвижения компании на российский рынок

Продвижение — ключевой этап создания имиджа компании, формирующий в сознании общества определенное отношение к товару или услуге конкретного бренда.

При выводе продукта или услуги на зарубежный рынок, собственники или управленцы неминуемо сталкиваются с так называемыми "трудностями перевода".

Вопрос локализации важен хотя бы потому, что для правильного понимания целевой аудиторией посылы маркетинговой стратегии, необходимо сохранить все особенности и приемы воздействия на общественность

В первом полугодии 2017 года на российский рынок вышло 18 новых международных розничных операторов, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года их число сократилось на шесть штук, следует из отчета международной консалтинговой компании Knight Frank. Еще около десятка зарубежных сетевых компаний планируют открыться в III квартале 2017 году, в настоящее время они занимаются подготовкой помещений для своих первых магазинов и заведений.

По предварительным итогам I полугодия 2017 года, в структуре распределения новых брендов по профилю лидировали операторы сегмента «одежда/обувь/белье» (более 40% от общего числа), за аналогичных период прошлого года их доля составляла 54%. За последние несколько лет тренд

поменялся: в 2013 году преимущество было у общественного питания – около 38% новых брендов представляли собой сетевые концепции ресторанов и кафе (в этот период открылись такие заведения, как Dippin Dots, Krispy Kreme, Lavazza Espresso, Marukame, Nathan's Famous, Shake Shack и др.).

Массового ухода международных операторов в 2017 году не наблюдается: о закрытии магазинов в России объявили такие игроки, как Finlayson (товары для дома; Финляндия) и Takko Fashion (универмаг; Германия). Для сравнения: в 2016 году с рынка ушло 5 иностранных брендов, в 2015 – 11 операторов, а в 2014 – 12 зарубежных розничных компаний.

В текущем году 67% операторов, вышедших на российский рынок, позиционируются в высоком ценовом сегменте, годом ранее их насчитывалось 46% от общего числа. Среди новых брендов можно выделить бутик обуви и аксессуаров Zlocsi Store (Испания/Украина), первый в России и второй в мире монобрендовый магазин аксессуаров Zanellato (Италия), открывшийся в ГУМе магазин пляжной одежды MC2 Saint Barth, парижский дом чая Palais des Thees (бутик плюс чайная школа) и другие. Всего за последние 10 лет в Россию пришло более 130 дорогих брендов или около 37% от общего количества.

Иностранные бренды, работающие в формате «дискаунтер», fix price или в низкой ценовой категории, крайне редко выходят на российский рынок. Как правило, операторы данного сегмента – это федеральные или региональные розничные компании, ориентированные на российского потребителя, обладающие оптимальной производственно-логистической базой и занявшие значительную долю рынка.

В первом полугодии 2017 года основная часть новых брендов (7 из 18) оказалась итальянскими, что соответствует нынешним трендам. Годом ранее также лидировали итальянские компании (25%), за ними следовали французские, английские, американские бренды (все по 13%) и операторы из стран СНГ.

Открытие большого количества премиальных брендов в текущем году полностью соответствует потребностям рынка и при правильно подобранных

локациях, есть шансы, что новые марки будут успешными. Однако активного развития данных брендов ожидать не приходится, это все-таки больше точечная история.

На рисунке 3.1 представлены зарубежные бренды, которые успешно вышли на российский рынок в 2017 году.

### **Бренды, вышедшие на российский рынок в 2017 году.**

№	Бренд / торговый оператор	Страна происхождения бренда	Профиль	Ценовой сегмент
1	Ahimta	Италия	Одежда / Обувь / Белье	Выше среднего
2	Aquazzura	Италия	Одежда / Обувь / Белье	Выше среднего
3	DJI	Китай	Техника / Электроника	Средний
4	Eataly (с заведениями Nutella, La Piadina, Vergnano и др.)	Италия	Общественное питание	Выше среднего
5	Eglo	Австрия	Товары для дома / Интерьер	Выше среднего
6	Giorgio Armani Beauty	Италия	Косметика и парфюмерия	Средний
7	High by Claire Campbell	Италия	Одежда / Обувь / Белье	Выше среднего
8	Huawei	Китай	Техника / Электроника	Средний
9	Japonica	Япония	Косметика и парфюмерия	Средний
10	L.K.Bennett	Великобритания	Одежда / Обувь / Белье	Выше среднего
12	MC2 Saint Barth	Италия	Одежда / Обувь / Белье	Выше среднего
11	Meizu	Китай	Техника / Электроника	Средний
13	Mirdada	Белоруссия	Детская одежда	Средний
15	Palais des Thes	Франция	Бутик чая	Выше среднего
14	Peter Kaiser	Германия	Одежда / Обувь / Белье	Выше среднего
16	Zanellato	Италия	Аксессуары	Выше среднего
17	Zlocchi Store	Испания/Украина	Одежда / Обувь / Белье	Премиальный
18	Truefitt&Hill	Великобритания	Услуги	Выше среднего

Рисунок 2.1 – Бренды, вышедшие на российский рынок в 2017 году

Источник: [49]

Динамика количества брендов, вышедших на российский рынок за последние 10 лет представлена на рисунке 2.2.

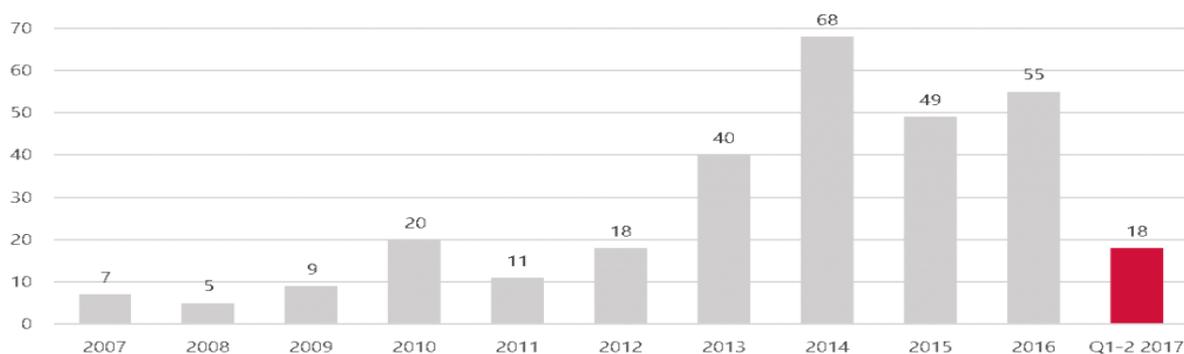


Рисунок 2.2 – Динамика количества брендов, вышедших на российский рынок за последние 10 лет, шт

Источник: [49]

Структура брендов, вышедших на российский рынок за последние 10 лет, по ценовому сегменту представлена на рисунке 2.3.

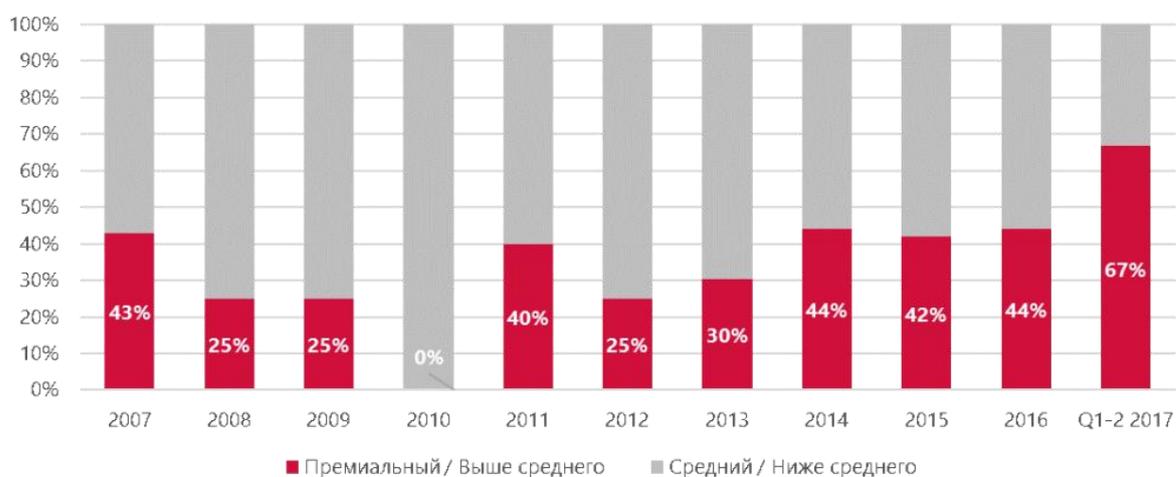


Рисунок 2.3 – Структура брендов, вышедших на российский рынок за последние 10 лет, по ценовому сегменту

Источник:[49]

Крупные иностранные компании, выходящие на российский рынок, используют, как правило, вышеуказанные стратегии с ориентацией на макроэкономическую и политическую ситуацию, складывающуюся в России, так и на международную экономическую и политическую ситуацию. По данным журнала Forbes, публикующего список крупных иностранных

компаний в России, лидером 2016 года признана французская Groupe Auchan, с магазинами «Ашан» и «Атак». Второе место заняла немецкая Metro Group с подконтрольными ей проектами Metro Cash & Carry и Media Markt. Замыкает тройку лидеров 2016 г. японская табачная компания Japan Tobacco International [4].

В таблице 2.1 представим анализ деятельности иностранных компаний на российском рынке.

Таблица 2.1

## Анализ деятельности иностранных компаний

Наименование компании	Выручка 2017 г	Выручка 2016 г	Динамика	Темп роста, %	Сфера деятельности
Ашан/Groupe Auchan	414	372	42	111,29	Торговля
Метро Кэш энд Керри и Медиа-Маркт-Сатурн/Metro Group	305	294	11	103,74	Торговля
ДЖ.Т.И. Россия/Japan Tobacco International	245	222	23	110,36	Производство и продажа табачных изделий
ФМСМ/Philip Morris International	234	194	40	120,62	Производство и продажа табачных изделий
Тойота Мотор/Toyota Motor	230	249	-19	92,37	Машиностроение
ИКЕА/ИКЕА	200	184	16	108,70	Торговля
Фольксваген Груп Рус/Volkswagen Group	171	231	-60	74,03	Машиностроение
Пепсико Холдингс/PepsiCo	172	171	1	100,58	Пищевая промышленность
Мерседес-Бенц/Daimler	157	148	9	106,08	Машиностроение
Леруа Мерлен Восток/Leroy Merlin	152	124	28	122,58	Торговля
ИТОГО	2280	2189	91	104,16	

Источник: составлено автором [49]

Анализируя данные таблицы, можно увидеть, что большинство крупнейших международных компаний, представленных на российском рынке, заняты в сфере розничной торговли (ритейла). Ритейлеры активно практикуют широко распространенный классовый подход. Они ориентируются на потребителей с разным уровнем дохода и потому готовы предложить товары самого разного уровня – от «эконом» до класса «люкс». Учитывая выраженную социальную дифференциацию в стране, ритейлеры удовлетворяют потребности разных слоев населения с разным уровнем дохода. Также ведущее место на российском рынке занимают компании, занятые в пищевой промышленности и в области производства и продажи табачных изделий.

Анализ отраслевой специализации международных компаний на российском рынке позволяет сделать вывод. Иностранные компании, выходящие на российский рынок, ориентированы главным образом на использование глобальной стратегии с использованием отдельных элементов многострановой, международной и транснациональной стратегий.

Анализ таблицы также показывает, что большинство компаний увеличивают свою прибыль.

Пожалуй, самым существенным новшеством для компаний, работающих в различных странах и в том числе в России («международные» компании), станет запланированное уже в ближайшем будущем введение в действие ряда правовых норм, которые должны противодействовать противозаконной международной налоговой оптимизации.

Международный обмен информацией – возможные последствия с точки зрения ответственности за налоговые правонарушения

В октябре 2015 года совместный проект стран-участниц ОЭСР и G20 по противодействию сокращению налоговых доходов и перемещению прибыли в страны с более низким уровнем налогообложения (известный как план BEPS) представил конкретные рекомендации в борьбе против международной налоговой оптимизации. Среди прочего, эти меры будут преследовать цели укрепления прозрачности налогообложения компаний, действующих на

международном уровне, и сократить дефицит информации для налоговых органов различных стран, в которых эти компании работают.

Внесение в Госдуму законопроекта «О внесении изменений в первую часть налогового кодекса Российской Федерации в связи с введением международного автоматического обмена финансовой информацией и документов для международных корпоративных групп» означает, что Россия как государство приступила к реальному осуществлению вышеупомянутых рекомендаций.

В дополнение к уже известным новшествам в части установления правил контроля трансфертного ценообразования (отчетности по странам, предоставления локальных и глобальных данных и т. д.) изменения законодательства содержат и иные, несколько менее «разрекламированные» нововведения, которые, однако, будут иметь не менее далеко идущие последствия для бизнеса в России.

Начать следует с того, что закладываются правовые основы для предоставления налоговым органам различных государств возможности обмениваться данными налогоплательщиков автоматически, без подачи отдельных запросов в каждом конкретном случае. У налоговиков появится право привлекать зарубежных коллег для участия в мерах налогового контроля (например, налоговых проверок) на территории своей страны.

Далее, устанавливаются обязанности для российских «предприятий финансового рынка», таких, как банки, страховые компании, брокеры фондового рынка, по сбору данных о своих иностранных клиентах и их финансовых операциях и доведению этих данных до российских налоговых органов в автоматическом режиме. Ожидается, что «зеркальные» обязанности по информированию своих национальных налоговых служб будут возложены на иностранные финансовые учреждения в отношении счетов и активов российских резидентов (включая граждан, то есть физических лиц) в странах-партнерах. Эти данные будут затем автоматически передаваться налоговым

органам стран резидентства (постоянного местонахождения) владельцев счетов и финансовых активов.

Таким образом, в течение 2018 года в России ожидается создание правовой нормативной базы на национальном уровне, которая позволит приступить к внедрению осуществления автоматического обмена налоговой и финансовой информацией в соответствии с разработанными на международном уровне стандартами CRS.

А означать это будет, что некоторые активно использовавшиеся до настоящего времени иностранными компаниями бизнес-модели для деятельности в России могут полностью утратить свою привлекательность.

Рассмотрим в этой связи в качестве примеров две следующие стратегии, которые связаны с уходом от регистрации в налоговых органах России иностранных лиц, занимающихся бизнесом на ее территории.

Одна такая стратегия состоит в том, что в рамках группы компаний (взаимосвязанных друг с другом) вся деятельность участников такой группы в России официально проводится через единственное юридическое лицо, которое регистрируется в России и отчитывается перед ее налоговыми органами. Деятельность всех прочих участников группы компаний «маскируется» под деятельность этого лица, рассматриваемого внутри группы как «специальное подразделение для реализации проектов в России». Например, в штат такой компании зачисляются специалисты (в т. ч. иностранные), которые на самом деле не занимаются задачами ее профильного бизнеса, а работают только на своих «истинных» работодателей, успешно избегающих регистрации в налоговых органах России.

Конечно, сама по себе такая модель ведения дел еще не является нарушением закона. Но для ее безупречного функционирования необходимо разработать и безошибочно выполнять определенные внутренние правила по точному учету всех затрат такой компании отдельно по собственным проектам и по задачам, выполняемым для «родственных» предприятий бенефициаров такой деятельности. А также по возмещению этих затрат (выплате доходов) со

стороны этих бенефициаров. Что делает эту модель мало привлекательной в глазах тех недальновидных руководителей, которые хотят любыми путями избежать обязанности ведения якобы «сложной и непонятной» российской бухгалтерии по каждому из видов деятельности группы в нашей стране.

Вторая группа риска касается иностранных компаний, которые нанимают российских граждан (резидентов) для постоянной работы по представлению их интересов в России вообще без предусмотренной в таких случаях для юридических лиц регистрации (постановки на учет) своих отделений либо дочерних компаний. Как правило, соответствующее вознаграждение таким работникам выплачивается на их счета за пределами России. После того, как информация об иностранных счетах граждан России станет доступной российским налоговым органам в упрощенном порядке (начиная с данных об операциях по таким счетам в 2017 году), доказать незарегистрированную деятельность таких иностранных компаний в России будет несложно. Особенно, если подтвердится факт наличия трудовых отношений между компанией и ее российским представителем.

С учетом полной готовности описанных выше механизмов международного обмена информацией компании, которые используют вышеупомянутые бизнес-модели для работы в России, столкнутся с очень высокой вероятностью привлечения к ответственности за нарушение налогового законодательства.

Обязанность иностранной организации встать на учет в российских налоговых органах в связи с осуществлением ею деятельности в Российской Федерации вытекает из пункта 1 статьи 83 Налогового Кодекса РФ и приказа министерства финансов РФ от 30 сентября 2010 г. № 117н (с учетом особенностей, установленных в письме Минфина России от 18.02.2011 N ПА-4 6/2688 @).

Согласно приказу министерства финансов РФ № 117н иностранной организации необходимо встать на учет в российской налоговой инспекции, если она ведет здесь деятельность через т. н. «постоянное представительство»

(постоянное место ведения бизнеса, англ. “permanent establishment”). «Постоянность» места деятельности по мнению российской налоговой службы определяется фактором присутствия сотрудников в этом месте в течение более чем 30 дней в календарном году (30-дневный срок определяется по совокупному подсчету!), или планами компании делать бизнес, требующий такого присутствия. Критерии «постоянного представительства» определены, в частности, в ст. 306 НК РФ.

Постановка на учет должна быть сделана не позднее, чем через 30 календарных дней после начала деятельности путем создания постоянного места ведения бизнеса в России. Более поздняя регистрация наказывается штрафом в размере 10 000 рублей.

Прямое игнорирование этой обязанности считается значительным налоговым правонарушением и в соответствии со статьей 116 НК РФ наказывается серьезным штрафом в размере до 10% от доходов, полученных в России (штраф в любом случае не может быть менее 40 000 руб.).

Для расчета штрафа учитывается доход иностранной компании от ее деятельности в России, полученный за период, прошедший с момента возникновения обязанности встать на учет (как сказано выше, этот момент не может быть не позднее 30 дней после начала регулярной деятельности).

Российские юридические лица подлежат постановке на учет в налоговых органах автоматически при государственной регистрации факта их создания.

Одновременно и независимо от вышеупомянутого наказания отсутствие налоговой регистрации в России является основанием для доначисления налогов. В этом случае компетентные российские органы власти могут принять следующие меры:

Путем проведения всеобъемлющего налогового контроля деятельности компании-нарушителя (с технической точки зрения возможно в том числе эффективно получить информацию в результате перекрестных проверок поставщиков/подрядчиков или клиентов) оценивается общая сумма налогов, подлежащих уплате за время деятельности без регистрации в налоговых

органах. В России налоговики могут для этого использовать рыночные цены для аналогичных товаров, работ или услуг. Этот метод используется, если базу для налогов невозможно рассчитать по данным учета у самого налогоплательщика.

Помимо доначисления налогов стоит упомянуть и иные возможные меры наказания нерадивых налогоплательщиков. Штрафы зависят от суммы невыплаченных налогов и составляют в соответствии со статьей 122 Налогового кодекса 20% от неуплаченной суммы налога – в случае неуплаты налога по ошибке, и 40% от неуплаченной суммы налога, если будет доказана намеренная неуплата.

Кроме того, статьей 119 НК РФ предусмотрено отдельное наказание за неподачу налоговых деклараций, если обязанность по предоставлению налоговых деклараций была обусловлена характером экономической деятельности предприятия. Например, если предприятие не может пользоваться в России специальными налоговыми режимами (УСН, ЕНВД и т. п.) и продает здесь товары и услуги, облагаемые НДС, то оно обязано сдавать ежеквартальные расчеты НДС путем предоставления соответствующих деклараций налоговым органам. Если нанимаются на работу люди или с ними заключаются гражданско-правовые договоры (например, подряда), то предприятие обязано предоставлять налоговым органам расчет выплаченного им дохода, подоходного налога и взносов на обязательное социальное обеспечение (пенсионное, медицинское и социальное страхование).

Сумма финансовых санкций за каждую не предоставленную вовремя декларацию составит 5% от подлежащего на уплате по этой декларации налога за каждый месяц просрочки. Правда, эта ответственность имеет максимальное ограничение – не более 30% от суммы соответствующего налога.

Нанимая российских граждан на работу в России, как российская, так и иностранная компания выступает в качестве налогового агента относительно подоходного налога и социальных взносов, которые должны уплачиваться за таких работников. За неуплату и удержание таких налогов налоговый агент

несет ответственность в соответствии со статьей 123 НК РФ в виде штрафа (20% от неудержанного либо неуплаченного налога). Это наказание, разумеется, применяется помимо взимания с виновника оплаты всей суммы соответствующего налога, включая проценты за просрочку.

В дополнение к этому следует отметить, что статья 120 Налогового кодекса РФ предусматривает еще и ответственность за грубое нарушение правил учета затрат и доходов в учете налогоплательщика. Первоначальный проступок наказывается штрафом в размере 10 000 рублей, за повторное нарушение в течение года нужно будет заплатить 30 000 руб. Если это нарушение повлекло за собой сокращение налоговой базы, ответственность может возрасти до 20% от суммы неуплаченного налога (но не менее 40 000 рублей).

Еще одно грубое нарушение может получиться в результате невыполнения требований статьи 9 российского Закона о бухгалтерском учете, включая учет деловых операций, не имеющих реальной хозяйственной цели, или операций по недостоверным документам (в первую очередь, по документам, составленным для оформления так называемых мнимых и притворных сделок). Такой вывод может быть сделан контролирующими органами, например, при обнаружении попытки выдать сделки по продаже определенных товаров либо услуг иностранной компанией за сделки ее российского дочернего предприятия путем формального составления соответствующих бухгалтерских документов.

Вышеупомянутые грубое нарушение правил, установленных законом о бухгалтерском учете, также порождает личные последствия для совершившего это нарушение должностного лица в виде административного штрафа согласно статье 15.11 Кодекса об административных правонарушениях. Первоначальный проступок наказывается штрафом от 5 000 руб. до 10 000 руб., повторное совершение этого правонарушения карается санкцией в размере от 10 000 до 20 000 руб. Освобождение от ответственности допускается только в том случае,

если грубая ошибка в налоговой отчетности исправляется самостоятельно при условии уплаты соответствующих налоговых санкций.

«Личная» ответственность касается «ответственных должностных лиц» в соответствии с российским законодательством. Следует отметить, что рамки этого определения довольно эластичные, в зависимости от различных обстоятельств ими могут быть как работники, непосредственно отвечавшие за создание документов по сделке, так и руководители вплоть до главного бухгалтера и генерального директора (англ. CEO) компании.

Все описанные выше меры административного воздействия к компаниям-нарушителям, которые могут применяться в том числе в случае выявления хозяйственной деятельности без должной регистрации в налоговых органах, органично дополняет уголовная ответственность, к которой могут быть привлечены в первую очередь руководитель (генеральный или управляющий директор), но также и другие сотрудники компании-нарушителя при обнаружении преднамеренных действий с их стороны, направленных на уменьшение уплаты налогов.

В соответствии со статьей 199 Уголовного кодекса РФ неподача налоговых деклараций и других документов, которые должны представляться в соответствии с налоговым законодательством в налоговую инспекцию, если целью этой неподачи является избежание уплаты налогов, образует состав преступления: уклонения от уплаты налогов.

При подозрении в совершении уклонения от уплаты налогов российские налоговые органы имеет право передать дело для дальнейшего рассмотрения полиции (подразделению по расследованию экономических преступлений). Уголовная ответственность для руководителя компании (а в некоторых случаях, и для других лиц, таких, как например, главный бухгалтер, или наделенный правом заключения сделок представитель компании, действующей без должной регистрации в налоговом органе) согласно правилам статьи 199 Уголовного кодекса Российской Федерации наступает в случае, если преднамеренно неуплаченная сумма причитающихся к уплате налогов

превышает 15 млн рублей в течение трехлетнего периода (имеются в виду три следующих друг за другом финансовых года).

Этот предел снижается всего лишь до 5 млн рублей, если скрытая от казны сумма составляет более 25% от общей суммы налогов и сборов, которые подлежали уплате налогоплательщиком за проверяемый период времени.

Если вина доказана, человек наказывается штрафом от 100 тыс. до 300 тыс. рублей или изъятием в доход государства заработной платы или иного дохода преступника на период от 1 до 2 лет или принудительными работами на срок от 1 до 2 лет или лишением свободы на срок до двух лет (в обоих последних случаях может применяться запрет на занятие виновником определенных должностей в российских организациях или занятие определенными видами профессиональной деятельности на срок до 3 лет).

Это преступление, совершенное по предварительному сговору группой лиц (так называемое «групповое» преступление) или повлекшее за собой уклонение от уплаты налогов в особо крупном размере, квалифицируется по части 2 статьи 199 УК РФ и наказывается намного строже.

При вышеуказанных обстоятельствах виновное лицо наказывается штрафом в размере от 200 тыс. до 500 тыс. рублей или в размере заработной платы или иного дохода за период от одного года до трех лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет либо лишением свободы на срок до шести лет. Возможно также наказание в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

Освобождение от уголовной ответственности для лиц, совершивших преступление в виде уклонения от уплаты налогов, предусмотрено только для случаев, когда такое преступление совершено впервые и при этом в бюджет полностью уплачены суммы причитающихся налогов и соответствующих пеней, а также сумма штрафа в размере, определяемом в соответствии с Налоговым кодексом РФ.

## 2.2. Обоснование рекомендаций по совершенствованию стратегии компании на российском рынке

Импортозамещение, локализация и развитие инвестиций – пожалуй, самые часто употребляемые слова в российском бизнес-сообществе с середины 2014 года, когда против России ввели экономические санкции за признание итогов референдума в Республике Крым, поддержку провозглашения ее независимости и принятие ее в состав Российской Федерации.

Меры и контрмеры, принятые в связи с украинским кризисом, в целом благоприятно сказались на состоянии российского собственного промышленного производства: многие эксперты отмечают подъем в легкой промышленности, сельскохозяйственном комплексе, развитии технологий.

Кроме технологического развития российских предприятий, определенные сложности, связанные с политической ситуацией, в которых оказалась Россия, позволили дать толчок и развитию внутреннего законодательства, внесению важных, своевременных и где-то даже действующих на опережение поправок в федеральное законодательство и другие нормативные акты, укрепили внутренний товарный рынок, выявили новых возможных внешнеторговых партнеров и новые возможности внутреннего рынка.

Государственная поддержка в части создания благоприятных условий для деятельности (снижение налоговых ставок, таможенных пошлин и т. п.) стимулирует приход на российский рынок многих международных компаний не только в качестве поставщика, но и производителя. Во многом это достигается с помощью такого явления, как локализация бизнеса (производства).

Локализация в целом – это адаптация. Локализация производства – это адаптация заранее известного продукта или бизнес-решения к законодательству страны присутствия, с одной стороны, а с другой – адаптация самого

законодательства. Возникает необходимость гибкой политики в области инвестирования, создания и законодательного закрепления новых востребованных форм правового взаимодействия. Вместе с новым производством приходит новая корпоративная культура, стандарты качества, ассортимент продукта, что в свою очередь развивает и стимулирует российских производителей повышать собственную конкурентоспособность.

Локализация способом контрактного производства – это некое рассредоточение мощностей предприятия по точкам без собственного производства, когда основная компания не имеет площадей для собственного производства либо больше представляет собой бренд, имя, идею и занимается продвижением своего товара, работы или услуги, повышением привлекательности продукта, а фактическое производство осуществляется другими компаниями по контракту (то есть на заказ).

Контрактное производство может существовать в пределах одной страны или масштабироваться в границах мира (экстерриториальная локализация).

Перенос производства иностранного продукта, импортируемого на российский рынок, в Россию (локализация по территориальному признаку) или организация таким способом локализации своей деятельности отечественными компаниями удобны, к примеру, тем, что российские производители, как правило, готовы выпускать любой объем продукции под заказчика, тогда как Китай, например, работает на несопоставимо больший объем одной партии товара. И хотя в России много разного рода высококвалифицированных и уникальных специалистов, однако для самостоятельного развития либо не хватает инновационных разработок, либо высокотехнологичного оборудования, и в этом смысле форма контрактного производства, как правило, выгодна обеим сторонам контракта.

При локализации возникает дополнительная экономия времени и денег в связи с отсутствием необходимости прохождения таможенных процедур, а также оптимизацией издержек на ФОТ, производственные площадки и

помещения ввиду возможности наиболее выгодного расположения производства в маленьких городах.

Это позволяет, с одной стороны, компании-заказчику экономить на содержании производственных мощностей, содержании штата рабочих и т. д., что неизбежно утяжеляет собственное производство. А это, в свою очередь, дает возможность напрямую уменьшить долю прямых затрат при формировании стоимости продукта для конечного потребителя.

Глубина локализации может быть разной: от разработки нового дизайна продукта, отдельно фасовки и доставки до конечного потребителя до полного цикла производства с оформлением всех необходимых документов, разрешений, лицензий.

Но, с другой стороны, у такого способа локализации есть и минусы: для заказчика это риск неисполнения обязательств, ведь производитель по контракту для него всего лишь контрагент, а не собственное производство, которым он может эффективно управлять.

Собственное производство, осуществляемое на собственных мощностях, финансируемое изнутри, в отличие от контрактного, более гибкое, способное оперативно реагировать на внешние изменения и встраиваться в них, оптимизировать собственные процессы.

Однако для иностранной компании-заказчика это также риск открытия его технологий другим предприятиям, которые вполне могут, используя его разработки, начать выпускать аналоги на собственном производстве, которые в дальнейшем могут составить конкуренцию оригинальному продукту и замедлить его экспансию на соответствующем рынке.

Минусы для производителя на контрактном производстве могут заключаться в больших расходах, связанных с логистикой, неразвитой в целом в России инфраструктурой, которые ведут к увеличению в конечном итоге цены продукта, что снижает его конкурентоспособность на рынке, или в связи с недостаточно развитой культурой потребления того или иного товара, что также существенно может затруднить сбыт.

Совместные предприятия создаются для стратегического взаимодействия компаний, остающихся при этом независимыми экономическими субъектами, в целях увеличения локализации своих производств, создания новых производств для занятия новых ниш на рынках, новых рынков. Это хороший рабочий инструмент, который был и остается востребованным во всем мире.

В России процесс наращивания таких альянсов набирает обороты с 2014 года, когда применимое российское законодательство стало меняться в сторону смягчения регулирования в области корпоративного взаимодействия между субъектами хозяйственной деятельности. Все больше российских компаний переходят к совместному ведению бизнеса, увеличивается поток прямых иностранных инвестиций в виде создания совместных предприятий с зарубежными компаниями.

Совместные предприятия создаются на долгосрочную перспективу, так как происходит объединение самостоятельных производственных процессов компаний, тем самым обеспечивается создание полноценного нового производства.

Такое стратегическое взаимодействие партнеров позволяет укрепить позиции каждого из них на российском рынке, укрупнить объемы своего производства и сделать его лучше за счет использования накопленных преимуществ. Вместе с тем при такой форме коллаборации имеются и определенные проблемы: как, например, осуществление корпоративного управления новым совместным производством в условиях фактически «двух голов». Для эффективного управления совместным предприятием необходимы совпадение интересов и единая цель всех его участников, готовность нести совместные или пропорциональные стартовые издержки, способность адаптироваться к новому для себя законодательству, выстраивания собственной инфраструктуры и т. д.

Разнообразие правовых инструментов для структурирования своих взаимоотношений внутри предприятия или с другими предприятиями за счет локализации производств рассмотренными в настоящей статье способами – это

результат совершенствования российского гражданского законодательства, в частности, в сфере юридических лиц и обязательственного права, состояния экономики, ресурсов, политических отношений на международной арене и других объективных составляющих.

Несмотря на то что данная деятельность сопряжена с немалым риском как для сторон, так и для государства, характеризуется долгосрочной перспективой реализации, государство все же поддерживает локализацию промышленного производства иностранных компаний в России. Россия заинтересована в притоке иностранных инвестиций в свою экономику, а вместе с ними и в создании на своей территории современных передовых производств, в повышении доверия к качеству продуктов российского производителя, создании новых рабочих мест и здоровой конкуренции, что положительно влияет также на межгосударственные взаимоотношения на мировой арене.

В современных условиях динамизм и интенсивность международной экономической интеграции способствует развитию международного рынка и национальных рынков отдельных государств. В этой связи на национальные рынки и рынки отдельных интеграционных группировок стран стремятся выйти крупные международные компании. Россия притягательна для международных компаний, как емкостью национального рынка, так и емкостью региональных рынков. На российском рынке функционируют крупные европейские и азиатские компании, приток последних на российский рынок будет увеличиваться в связи с созданием Евразийского экономического союза. Иностранные компании выходят на российский рынок и закрепление своих позиций на нем требует разработки стратегий с использованием соответствующих методологических подходов.

Выход международных компаний на российский рынок обусловлен рядом причин: активизация интеграционных процессов в условиях развития глобализации; поиск новых рынков сбыта, обеспечивающих повышение спроса на производимую продукцию и снижение издержек производства в результате использования широкого потенциала квалифицированной рабочей силы на

российском рынке труда; получение дополнительных выгод за счет использования эффекта масштаба и конкурентных преимуществ перед национальными компаниями, касающихся производства продукции высокотехнологичных отраслей; выход международных компаний на растущие, емкие внутренние национальные рынки страны позволяет повысить капитализацию международных компаний, адаптироваться к условиям, принимаемым российскими регионами, отработывая и перенося достигнутые результаты на другие подразделения сложившейся структуры международной компании в целом. В то же время, международные компании имеют возможность в различных регионах принимаемой страны использовать различные методы ведения бизнеса, практикуемые ими, исходя из специфики регионального развития.

Определяя перспективы развития бизнеса и закрепляя свои позиции на внутренних национальных рынках принимаемых стран, международные компании главной своей задачей видят разработку и реализацию стратегии ведения бизнеса, наращивание своей многонациональной гибкости и усиление конкурентоспособности. Для сохранения баланса функционирования на российском рынке международных компаний и российских компаний, а также для снижения конкурентных рисков для национальных российских компаний крайне важно выявить методологические подходы, используемые международными компаниями к выбору стратегии ведения бизнеса за рубежом, а также критерии классификации стратегий международных компаний.

Для международных компаний выбор стратегий ведения бизнеса в принимаемой стране крайне важен, когда они вступают в конкурентную борьбу с национальными производителями на внутреннем рынке и другими международными компаниями на мировом рынке. В этом случае основной методологический подход к выбору стратегии операционной деятельности компании основывается на конкурентном подходе, призванном обеспечить низкие затраты операционной деятельности, выход на национальные рынки принимаемой страны с учетом их национального разнообразия. Учет

многонациональной конкуренции, существующих различий в экономике, политике и культурных условиях страны, необходимости дифференциации производства в связи с приспособлением продукции к местному спросу, нацеленность на образование дочерних компаний для операционной деятельности в каждой конкретной стране, определение уровня автономии дочерних компаний в соответствии со сложившейся ситуацией на конкретном рынке.

Конкурентный подход при разработке стратегий международных компаний основывается на выявлении отличительных социально — экономических особенностей принимаемой страны и базируется на принципах рациональности и эффективности и индивидуализации производственно — хозяйственной деятельности международных компаний и их структурных подразделений, локализованных на территории других государств.

Наряду с конкурентным подходом используется глобальный подход при разработке стратегий международных компаний. В отличие от предыдущего, глобальный подход ориентирует международные компании на согласование разработанных компанией стратегий на рынках различных стран, а также на обеспечение низко затратного рентабельного производства во всех странах, где локализованы дочерние компании или иные структурные подразделения международных компаний. Добиваясь низкого уровня издержек производимой продукции, международные компании имеют все шансы победить в конкурентной борьбе национальные компании как на внутреннем, так и на мировом рынке. Глобальный подход позволяет международным компаниям осуществлять однотипную дифференциацию производства товаров во всех странах, что способствует завоеванию и упрочению их конкурентных преимуществ в мировом масштабе и координации действий в операционной деятельности международных компаний на рынках зарубежных стран.

Глобальный подход, как правило, находит эффективное применение глобальных стратегий фокусирования, цель которых обоснована

необходимостью занятия идентичных ниш на стратегически важных рынках в странах, принимаемых международные компании.

Исходя из вышесказанного, следует сделать вывод о том, что если глобальный подход направлен на разработку стратегий фокусирования международных компаний, то предыдущий, конкурентный подход следует рассматривать как методологический подход к разработке стратегий функционирования международных компаний.

В современных условиях все большее внимание при разработке стратегий международных компаний уделяется разработке гибридных стратегий, направленных на изучение взаимодействия международных компаний, функционирующих на национальных рынках стран локализации международных компаний. Основным методологический принцип при разработке гибридной стратегии международной компании является выбор партнеров и определение степени конкуренции между ними. Выходя на мировой рынок или на рынки зарубежных стран, международные компании должны следовать правилу, которое гласит о том, что конкуренция возможна с национальными производителями стран локализации международных компаний. Что касается взаимодействия самих международных компаний на зарубежных рынках, они должны выступать в качестве партнеров. Исходя из этого, международные компании, функционирующие на рынках зарубежных стран, должны разрабатывать гибридную или партнерскую стратегию для закрепления своих стратегических позиций на международном рынке и на национальных рынках стран локализации.

Разработка гибридных технологий осуществляется крупными международными компаниями. Они осуществляют производство наукоемкой продукции и высоких технологий. Конкурентная стратегия в составе гибридной стратегии направлена на реализацию вспомогательных, второстепенных функций международных компаний.

Таким образом, в основе методологического подхода по разработке гибридной стратегии международных компаний, заложены методологические

постулаты, обеспечивающие координацию действий. Комбинирование, соучастие, разработку стратегических альтернатив с учетом анализа внешней среды и конкурентного состояния компании. Методологические постулаты рыночных подходов занимают второстепенные позиции при разработке гибридных стратегий. Главным преимуществом гибридных стратегий является сохранение международными компаниями ведущих позиций международных альянсов. Участие в крупных проектах на основе партнерского взаимодействия.

Как свидетельствует практика, разработка гибридных стратегий осуществляется в настоящее время крупными международными компаниями, занятыми в производстве компьютеров, микропроцессоров, производстве наукоемкой продукции. На российском рынке международные компании, реализующие гибридные стратегии, представлены компаниями Fujitsu, Toshiba, IBM, Apple, HP. Они занимаются НИОКР в области компьютерных технологий, разработке микропроцессоров [2, С.360].

Проблема зависимости и независимости международных компаний в период их взаимодействия и сотрудничества имеет важное значение, о чем отмечалось в работах К. Барлетт и С. Гошал. Эффективное сотрудничество компаний невозможно достичь, используя только административный механизм управления сотрудничеством. Поскольку независимые компании стремятся всячески защитить свою независимость, уходя от административных воздействий. Компании, имеющие высокую степень зависимости полагают, что дух кооперативного сотрудничества импонирует им более, чем сотрудничество, основанное на том, что они должны соглашаться в полной мере с доводами тех, от кого они зависят [3, С.43-46].

Взаимозависимость компаний в процессе их сотрудничества и взаимодействия означает изменение содержания и форм отношений между ними, обеспечивающие самодостаточность каждого партнера для достижения своих собственных интересов. Это, в свою очередь, означает переход от контроля как функции управления сотрудничеством к координации и кооперации. При разработке гибридных стратегий следует брать во внимание

не только степень взаимозависимости международных компаний. В процессе сотрудничества, механизм управления сотрудничеством должен быть основан на координации и кооперации, что значительно повышает управленческие издержки, но обеспечивает эффективность достижения конечных результатов.

В международной практике известны следующие виды стратегий международных компаний: многострановая, международная, глобальная и транснациональная:

Многострановая стратегия ориентирована на соответствие правовым и рыночным условиям страны, где базируется и функционирует международная компания. Многострановая стратегия разрабатывается на основе конкурентного подхода и ориентирована на победу в конкурентной борьбе с национальными компаниями. Она использует, как правило, ресурсы стран ее базирования.

Глобальная стратегия разрабатывается на основе глобального подхода, предметом анализа которого выступает международная глобальная среда и общенациональные, всемирные потребительские ценности. Глобальные стратегии стремятся к глобальной эффективности и внутренней интегрированности.

Международные стратегии, как правило, предполагают передачу опыта и знаний, накопленных международной компанией в зарубежных странах и их адаптацию к местным условиям.

Транснациональные стратегии являются объектом разработки транснациональных компаний.

Глобальная стратегия предполагает разработку следующих стратегических целей:

достижение эффективности в повседневных и текущих операциях, что обусловлено изучением различий стоимости факторов производства в разных странах;

риск – менеджмент, позволяющий выявить риски в отдельных странах;

обучение и инновации, при этом обучение учитывает культурные особенности страны локализации компаний [5, С.144].

Тем не менее, в современных условиях необходима разработка новых методологических подходов к разработке стратегии международных компаний. Исходя из того, что на современном этапе в условиях формирования международных альянсов и интеграционных объединений, международным компаниям все больше приходится решать проблему стандартизации или адаптации на мировых рынках, которые формируются внутри интеграционных объединений.

Разработка и классификация методологических подходов стратегий международных компаний важна для анализа сущности стратегий и классификации как действующих, так и вновь разрабатываемых стратегий. Разграничение и выделение методологических подходов к анализу стратегий международных компаний позволит выявить их специфические особенности для разных государств. Прогнозировать в будущем появление новых видов стратегий с учетом возможных вариантов стратегий смешанного типа.

Классификация существующих стратегий может меняться в связи с их трансформацией. Выявленные особенности известных стратегий могут дополняться и приобретать новые черты, объединяя преимущества глобальности с локальными преимуществами. Для российских компаний важно правильно ориентироваться при анализе стратегий партнеров или конкурентов в процессе взаимодействия на российском рынке.

Выход на новые рынки подразумевает проработку новой рыночной ниши. Ниша, в свою очередь, представляет собой достаточно ограниченный сегмент рынка, который потенциально сулит компании выгоду в виде дополнительной прибыли.

Выход на новые рынки можно осуществлять, например, в 3 случаях.

Вам стало «тесно», там, где вы сейчас действуете.

Вы хотите продвинуть свой новый продукт и предполагаете, что на него будет спрос.

В стране экономический спад и вам нужно как-то расширять целевую аудиторию.

Вы также должны учитывать при выходе на новые рынки 2 момента:

Плохой: ниши нестабильны. Так что четко нужно отслеживать все тренды и новые веяния

Хороший: с наступлением эры интернет-маркетинга, определить и протестировать нишу стало гораздо легче.

Выход на другую аудиторию предполагает пошаговый процесс исследования ее особенностей и существующих ниш.

### 1. НУЖНО ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С НАПРАВЛЕНИЕМ В ЦЕЛОМ

Для этого необходимо сделать обзор по 3 моментам.

Кто является потенциальными конкурентами и сколько их

Насколько крепки позиции будущих «коллег»

Существует ли слабости в их «броне», которые наведут на мысли о смежных продуктах.

### 2. НУЖНО СУЗИТЬ ПОИСК ПРИ ВЫХОДЕ НА НОВЫЕ РЫНКИ, КАК ТОЛЬКО БУДЕТ ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ С ВЫБОРОМ

Для этого изучите 2 вещи.

Тренды. Выход на новые рынки сопряжен с мониторингом тенденций, которые существуют в выбранной нише.

Возможности расширение целевой аудитории

Динамика роста

Политические и экономические риски

Размер выбранной ниши. Она должна быть достаточно емкой, чтобы продажи на ней принесли компании прибыль. Ориентироваться стоит на реальный оборот. Необходимо отбросить в сторону слабые надежды на развитие ее потенциала. Запустить пару пробных небольших маркетинговых кампаний.

### 3. НЕОБХОДИМО ИЗУЧИТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Демография. Для B2C и B2B они разные. B2C: пол, возраст, доход, профессия и т. д. B2B: отрасль, предполагаемая выручка, размер, штат.

— Поведение. Где и как предпочитают покупать.

— Ценности. К ним относятся цена, качество, сервис, особенности рекламы и т. д.

— Выход на другую аудиторию в кризис не является ошибкой. В экономических бурях существует немало возможностей для роста.

— У кризиса есть очевидные признаки.

Общее снижение спроса, при котором страдают показатели лидогенерации:

— Снижение размера среднего чека

— Увеличение параметра длины сделки

— Падение конверсии

Конечно, все перечисленное может быть обусловлено и внутренними причинами. Но тогда у конкурентов должно быть все хорошо.

Опять же вернемся к пользе кризисов для выхода на новые рынки. В это время можно прибегать к 3 агрессивным стратегиям, который позволят захватить освободившиеся и освобождающиеся ниши.

Держим цены на докризисном уровне. Необходимо какое-то время удерживать ценник на прежнем уровне. Но не снижать. Пока конкуренты повышают цены или наоборот снижают, необходимо серьезно потрудиться над своей ассортиментной матрицей.

— Убрать невостребованные продукты

— Создать лид-магниты

— Скомпоновать товары в наборы

Поиск новых каналов продаж — процесс, требующий самого серьезного подхода. А в «жирные» времена он порой производится на глаз. Поэтому кризис вам в помощь.

Выход на новые рынки может стать эффективным способом развития вашего бизнеса, однако успех во многом будет определяться тщательностью подготовки и готовностью брать на себя риски.

Первый и самый важный этап запуска нового продукта или услуги — выбор целевого рынка.

Базовые исследования включают анализ объема и динамики роста целевого рынка, изучение конкурентной среды, свежих разработок и существующих тенденций. Нельзя упускать из виду и другие влияющие на рыночный потенциал факторы, в том числе демографические показатели и условия бизнес-среды. Даже схожие на первый взгляд страны имеют свои уникальные проблемы и возможности, что в перспективе способно привести к абсолютно противоположным результатам запуска одного и того же продукта.

Ее можно изобразить в виде таблицы из четырех столбцов, которая содержит ключевые показатели для каждой категории. Эта модель отличается систематическим и логическим подходом, поэтому понятна даже новичкам в бизнесе. Она разработана с прицелом на развивающиеся рынки, но, безусловно, будет полезной и для применения в условиях развитых стран.

При выборе рынка учитываются такие ключевые показатели как возможность контролировать бизнес-процессы, наличие ресурсов, степень готовности рисковать и, конечно же, понимание рынка. Сдерживающими факторами могут стать административные ограничения: лицензирование, запреты, квоты, государственная монополия на определенные группы товаров и пр. В свою очередь, заблаговременное налаживание деловых контактов, поиск дистрибьюторов и бизнес-партнеров ускорит или, по крайней мере, облегчит выход на рынок.

Существует пять ключевых стратегий выхода на рынок: экспорт, лицензирование, открытие совместного предприятия, метод слияния и поглощения, а также инвестиции в новые проекты

Эти стратегии различаются по уровню возможных рисков, степени контроля собственником бизнес-процессов, а также по объемам первоначальных инвестиций. Например, экспорт и лицензирование требуют наименьших объемов инвестиций, однако и возможность контролировать бизнес-процессы здесь самая низкая. Открытие представительства или

совместного предприятия потребует гораздо больших временных и финансовых затрат, но и влияние на процессы значительно увеличится. Как правило, даже для одинаковых товара или услуги на разных рынках методы будут варьироваться. Многое зависит от потенциала рынка — например, как быстро смогут окупиться вложенные инвестиции.

На выбор оптимальной стратегии влияют и свойства продукта: для продвижения одного потребуется открытие call-центра, другому понадобится обязательное послепродажное обслуживание.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

### 3.1 Краткая характеристика предприятия

Рассмотрим выход зарубежной фармацевтической компании на российский рынок. ООО «Фарм-Инко» является дистрибьютором американской фармацевтической компании Pfizer

Основной деятельностью фармацевтического предприятия ООО «Фарм-Инко» является; Производство фармацевтической продукции.

ООО «Фарм-Инко» в своей деятельности руководствуется уставом, имеет статус юридического лица с момента государственной регистрации, действует в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», и другими законодательными и нормативными актами Российской Федерации.

В настоящее время ООО «Фарм-Инко» является официальным дистрибьютором ведущих фармацевтических компаний. Также ООО «Фарм-Инко» работает с лидерами российского рынка лекарственных средств. Компания входит в десятку ведущих фармацевтических дистрибьюторов России (в категории межрегиональные фармацевтические дистрибьюторы). Благодаря постоянным прямым партнерским отношениям с большинством российских и зарубежных производителей, компания обеспечивает своих клиентов высококачественной продукцией на выгодных условиях, свидетельством чего является постоянный рост продаж. На сегодняшний день ассортимент ООО «Фарм-Инко» содержит около 5000 наименований продукции – это лекарственные препараты, детская косметика, лечебная косметика и нутрицевтика.

Кроме оптовой торговли ООО «Фарм-Инко» оказывает услуги покупателям по резервированию товара, бесплатной доставке продукции по Москве и другим городам, обеспечение рекламными материалами.

Стратегическая задача компании – развитие региональной сети филиалов и представительств. ООО «Фарм-Инко» активно осваивает региональные рынки, открывает филиалы, представительства. В настоящее время региональная сеть насчитывает более 15 региональных подразделений.

Рассматриваемое предприятие ООО «Фарм-Инко» имеет форму ООО.

Общество ведет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством РФ и государства на территории которого эта деятельность осуществляется.

В области внешнеэкономической деятельности общество выполняет операции по экспорту и импорту товара, произведенного Обществом, а также юридическим и физическим лицам РФ и других государств за счет собственных и привлеченных средств.

ООО «Фарм-Инко» осуществляет следующие виды деятельности; розничная торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными товарами.

Дополнительные виды деятельности:

- Моющие и чистящие средства, парфюмерные и косметические средства (производство);
- Химические органические основные вещества (производство);
- Химические промышленные промежуточные вещества (оптовая торговля);
- Химические неорганические основные вещества (производство);
- Фармацевтические изделия, медицинские товары, аппаратура и техника (оптовая торговля);
- Парфюмерные и косметические товары (оптовая торговля);
- Пряности и приправы (производство);
- Промежуточные промышленные продукты (оптовая торговля);
- Чай и кофе (производство);
- Химические промышленные производственные и технические продукты (производство);

- Фармацевтические, медицинские, косметические и парфюмерные товары (розничная торговля);
- Универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля);
- Состав и чистота материалов и веществ (испытания и анализ);
- Пищевые продукты (контроль качества);
- Специализированные услуги.

Структура предприятия является функциональной, где каждое подразделение отвечает за ограниченный спектр вопросов, функции между службами и отделами не дублируются. Внутри подразделений задания распределяются по компетенции сотрудников. При этом существует полная взаимозаменяемость между работниками внутри каждой группы.

Общее руководство - оперативное управление и контроль за деятельностью ООО «Фарм-Инко» осуществляется генеральным директором. К его компетенции относятся все вопросы руководства текущей деятельности предприятия: а именно оперативное руководство работой предприятия в соответствии с его программами и планами; совершение всякого рода сделок и иных юридических действий, открытие в банках расчетных и других счетов; прием на работу и увольнение работников предприятия, применение к работникам мер поощрения и наложение на них взысканий в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка; утверждение программы финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Рассмотрим функции основных подразделений аппарата управления.

Бухгалтерия. Формирование учетной и налоговой политики в соответствии с действующим законодательством и потребностями предприятия; Подготовка и принятие плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, разработка форм документов внутренней бухгалтерской отчетности; Своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской и управленческой информации о деятельности Компании, ее имущественном положении, доходах и расходах; Осуществление мероприятий, направленных

на укрепление финансовой дисциплины; Учет всех хозяйственных операций Компании; Учет исполнения бюджетов Компании; Налоговый учет Компании, составление и своевременная сдача налоговой и иной требуемой законодательством отчетности; Составление бухгалтерского баланса, другой бухгалтерской, налоговой, управленческой и статистической отчетности; Своевременное представление бухгалтерской отчетности в налоговые органы, органы статистики, внебюджетные фонды и иные инстанции; Правильное начисление и своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, а также иных платежей в соответствии с законодательством; Налоговое планирование. Мониторинг актуальных законодательных и нормативных документов; Осуществление платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами Компании; Расчеты по заработной плате и иным выплатам с сотрудниками Компании. Выдача справок сотрудникам Компании по вопросам начисления заработной платы и других выплат, а также удержаний из них.

Проведение инвентаризации основных средств, товарно-материальных ценностей, денежных средств, расчетов с контрагентами; Участие в проведении экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности Компании по данным бухгалтерского и управленческого учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат; Участие во внедрении передовых информационных систем по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового статистического и управленческого учета, контроль над достоверностью информации; Принятие мер по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений законодательства и внутренних регламентов Компании; Участие в подписании договоров с контрагентами Компании; Участие в претензионно-исковой работе Компании; Взаимодействие с внутренними и внешними аудиторами Компании.

Отдел продаж . Ежемесячно специалисты отдела продаж обеспечивают оборот от уровня рентабельности (с превышением в 20–30 %) до рекордных объемов. Этот показатель должен оставаться на установленной отметке независимо от сезона, действий конкурентов, снижения потребительского спроса, форс-мажоров и т. п.

Технический контроль. На отделы технического контроля возлагаются следующие функции: контролировать качество выпускаемой фабрикой продукции в строгом соответствии со стандартами, техническими условиями и требованиями Фармакопеи; контролировать качество поступающего на фабрику сырья и материалов, составлять акты на недоброкачественное сырье для предъявления претензий поставщикам; контролировать соблюдение технологии производства; проверять качество тары, упаковки и правильность маркировки готовой продукции; отбирать пробы всего контролируемого сырья и готовой продукции и передавать их в контрольно-аналитическую лабораторию; наблюдать за правильностью хранения сырья и готовой продукции; рассматривать рекламации на продукции фабрики и совместно с администрацией цехов и фабрики выявлять причины брака; участвовать в разработке мероприятий по повышению качества продукции, контролировать мероприятия, связанные с внедрением новых стандартов и технических условий; осуществлять технический учет и анализ брака; оформлять документы, удостоверяющие качество выпускаемой продукции.

### 3.2. Оценка внутренних и внешних условий формирования стратегии компании

Распространение продукции ООО «Фарм-Инко» через представительство компании в России — самая популярная стратегия сбыта среди компании.

Такая стратегия позволяет компании самостоятельно контролировать все этапы сбыта товаров.

Но, кроме продажи продукции, ООО «Фарм-Инко» стремится инвестировать в строительство крупных фармацевтических предприятий на территории Российской Федерации. Существуют следующие варианты при организации производства на территории России [19, с.29,30]:

- построение новых заводов или объектов;
- покупка отечественных производственных предприятий с их последующей реконструкцией.

Импорт технологий ООО «Фарм-Инко» позволяет, с одной стороны, экономить время и деньги и не тратиться на создание разработки с нуля, с другой — расширять продуктовый портфель, выходить с новыми интересными продуктами. Очевидный плюс импорта технологий — ускорение доступа российских пациентов к новым, более эффективным препаратам и методам лечения.

В отрасли ООО «Фарм-Инко», сформирована своя конкурентная среда. Поэтому для того чтобы обеспечить организации высокую конкурентоспособность необходимо выработать эффективную стратегию. Для этого нужно провести анализ отрасли и существующих конкурентов, другими словами анализ внешней среды организации.

Самым главным основанием для выработки стратегии, то на что необходимо опираться при принятии стратегических решений — это внешние факторы, которые могут повлиять на работу и даже существование организации.

Анализ внешней среды это оценка состояния и перспектив развития субъектов и факторов окружающей среды, важнейших, по мнению организации, т.е, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние: рынки отрасли, поставщики и другие глобальные факторы внешней среды.

Для проведения анализа необходимо:

Определить сферу и основное направление предприятия;

Проанализировать силы и дать оценку рыночной ситуации, для определения, возможности движения в указанном направлении и способы движения;

Критерии для анализа внешней среды предприятия:

Политические факторы (общая политическая ситуация в стране, законы, политическая стабильность),

Экономические факторы (курс валют, инфляция, стоимость капитала, уровень дохода населения, налоги, общая динамика развития экономики),

Социальные факторы (демографическая ситуация, уровень занятости населения, особенности менталитета, вкусы и предпочтения),

Фактор спроса (необходимо оценить объемы рынка, динамику его развития),

Фактор конкуренции (плотность рынка, количество основных конкурентов),

Технологические факторы (уровень развития науки, отраслевые технологии, инновации),

Природно-экологические факторы (климатическая зона, экология).

Изучив и проанализировав все факторы, полученные данные заносятся в swot- матрицу. Таблица поможет составить список угроз и возможностей для предприятия.

После проведения анализа внешней среды и получив данные о возможных угрозах и наоборот новых возможностях для организации, необходимо провести анализ внутренней среды, чтобы можно было обоснованно дать оценку внутренним силам организации и выявить слабые стороны.

Менеджеру фирмы необходима информация о внутренней среде, для определения внутреннего потенциала, благодаря которому фирма сможет достичь поставленных целей. Так же анализ внутренней среды позволяет раскрыть цели и задачи организации. Внутренняя среда организации – это

факторы внутри организации, которые могут редактироваться и изменяться менеджером компании в зависимости от факторов внешней среды организации. Пластичность этих факторов позволяет поддерживать работу организации и делать ее успешной.

Чтобы провести анализ внутренних факторов необходимо: определить критерии, по которым будет оцениваться предприятие. После дать оценку каждому критерию и отнести к положительным или отрицательным чертам предприятия. Занести полученные данные в swot-матрицу.

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а так же внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, менеджер компании способен на успешные управленческие решения.

Отсюда можно сделать вывод, что между внешней и внутренней средой предприятия существует тесная взаимосвязь. Внешние факторы предприятия, безусловно, оказывают влияние на внутреннюю структуру и на все предприятие в целом. Только проведя анализ и внешней и внутренней среды предприятия, хорошо изучив все факторы и учтя все нюансы, можно выработать правильную конкурентоспособную стратегию с наименьшими рисками.

Рассмотрим основные структурные характеристики данной сферы.

Опишем вход на рынок. На начальном этапе создания новой фирмы необходимы капитальные вложения в специальное оборудование и машины.

Важным фактором для того, кто собирается организовать новое предприятие, будет подбор квалифицированных специалистов с соответствующим образованием. Также значимым барьером входа на рынок будет институциональный, а именно получение лицензии на осуществление данной деятельности.

Чтобы понять, являются ли эти барьеры высокими или низкими, нужно определить, высоки или нет затраты при входе в отрасль.

Для получения лицензии необходимо подготовить пакет документов. Если компания не сможет сделать это самостоятельно, а воспользуется

услугами соответствующего агентства, то затраты могут составить 20-50 тыс.руб.

Выход из любой отрасли главным образом характеризуется тем, что необходимо продать имеющееся оборудование.

Рассмотрев факторы входа в отрасль и барьеры выхода из отрасли, можно отметить, что фирмы несут существенные затраты. Из этого следует вывод, что данные факторы могут быть ограничивающими для предпринимателей к образованию и развитию новых фирм, занимающихся производством работ по утилизации (захоронению) твердых бытовых отходов.

Максимизация прибыли — это основная цель предприятия. Однако, этот процесс различен в зависимости от типа рыночной структуры, что определяется различной величиной спроса и предложения, являющимися основными детерминантами цены. Это и обуславливает необходимость существования инструмента анализа типов рыночных структур. Для определения типа рынка, на котором работает «Фарм-Инко» используем модель Гранта (рис. 3.1).

Структурные характеристики	Типы рынка		
	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Одна фирма
Входные и выходные барьеры	Барьеров нет	Значительные барьеры	Высокие барьеры
Дифференциация продукции	Однородная продукция	Потенциал для дифференциации продукции	
Информация	Совершенные информационные потоки	Достаточная информированность	Неполная информированность

Рисунок 3.1 - Тип регионального рынка (основано на модели Гранта)

Источник: составлено автором на основании [10, с.66]

Далее проведем анализ макроокружения, используя модель STEP факторов, разработанную Фахи и Нарайянаном, что позволит не только определить факторы, оказывающие влияние на дальнейшее внешнее окружение, но

и проанализировать их взаимное влияние (рис. 3.2).

STEP-анализ позволяет создать целостную картину внешней среды компании, определить драйверы и барьеры ее развития. На основании этого можно разработать шаги по повышению конкурентоспособности компании на рынке, а также найти способы нивелирования негативных факторов. STEP-анализ позволяет посмотреть на компанию со стороны. Он дает возможность определить ведущие риски, с которыми придется столкнуться компании. Именно этим обусловлена широкая популярность метода STEP-анализа среди аналитиков.



Рисунок 3.2 - Макроокружение «Фарм-Инко»

Источник: составлено автором на основании [28, с.105]

Из всего выше перечисленного определим тип рынка:

- концентрация – мало фирм,
- входные и выходные барьеры – значительные,
- информация – достаточная информированность,
- дифференциация продукции – потенциал для дифференциации продукции.

Следовательно, на данный момент тип рынка – олигополия.

Анализ внешнего окружения продолжим на уровне отрасли. Для создания конкурентной стратегии необходимо знать отраслевое окружение компании и, что особенно важно, уметь предвидеть будущие события на рынке, на котором работает компания.

Полезным инструментом оценки привлекательности выхода зарубежной компании на российский рынок является модель пяти сил Портера. Составим схему модели пяти сил Портера для «Фарм-Инко» (рис. 3.3).

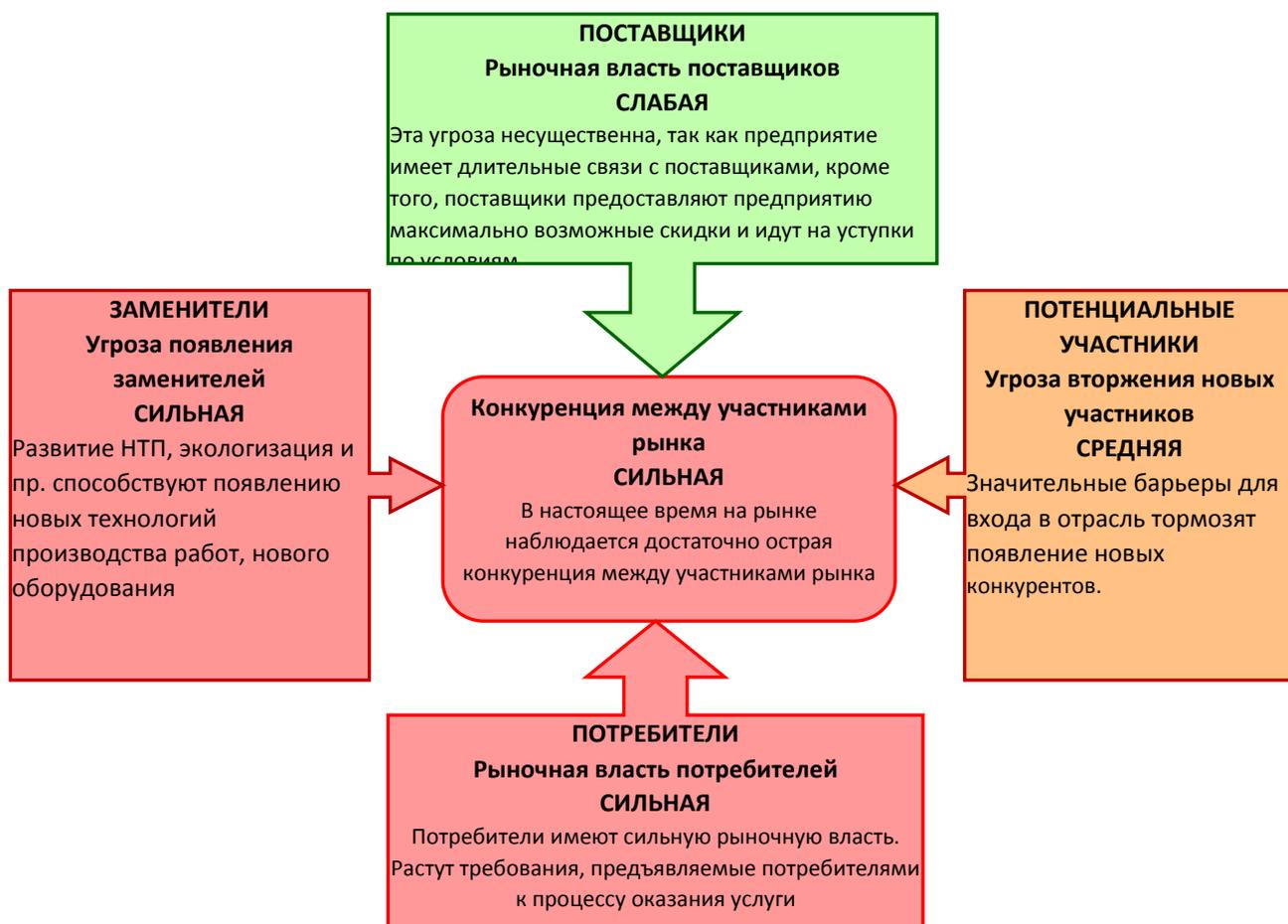


Рисунок 3.3 - Модель пяти сил Портера для «Фарм-Инко»

Источник: составлено автором на основании [10, с.36]

Анализ внешнего окружения, проведенный с помощью модели пяти сил Портера показал, что угрозы для предприятия заключены в появлении заменителей, власти потребителей услуг, конкуренции.

Для того, чтобы оценить жизнеспособность стратегического пространства, определим ключевые факторы успеха (КФУ), позволяющие удовлетворить потребности потребителей.

Маркетинговые технологии приводят к успешным продажам. Продажи без маркетинговых исследований и маркетинговых стратегий не могут привести к оптимальному успеху. Продажи всегда являются результатом тщательно разработанной маркетинговой концепции.

Ключевые факторы успеха определяются как базовое планирование,

проектирование и реализация способа предоставления поставщикам продуктов и услуг для успешных продаж.

Определение ключевых факторов успеха представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

### Определение ключевых факторов успеха по модели Гранта

Необходимые условия для успеха			
Что хотят потребители?		Как фирма выживает в условиях конкуренции?	
↓		↓	
<b>Анализ спроса</b>		<b>Анализ конкуренции</b>	
Кто наши потребители?	Основные потребители – Россия	Что является движущей силой конкуренции?	Конкуренция главным образом на основе цены и качества услуг.
Чего хочет потребитель?	Снижение цены. Повышение качества и оперативности услуг. Наличие гарантийных обязательств. Способность выполнять полный комплекс работ.	Каковы основные характеристики конкуренции?	Высокие барьеры входа и выхода, важна благоприятная репутация компании.
		Насколько интенсивно соперничество?	Конкуренция сильная
		Как мы можем добиться преимущественного конкурентного положения?	Получение эффекта экономии за счет развития новых технологий, которое позволит решать проблемы себестоимости, сокращения периода производственного цикла и другие.
<b>Ключевые факторы успеха</b>			
<b>КФУ, зависящие от технологии</b>	возможность инноваций в производственном процессе; возможность разработки новых технологий и степень овладения существующими технологиями;		
<b>КФУ, относящиеся к производству</b>	низкая себестоимость; высокое качество работ; доступ к квалифицированным трудовым ресурсам, высокая производительность труда; наличие долгосрочных отношений с поставщиками;		
<b>КФУ, относящиеся к реализации, маркетингу</b>	гарантии для потребителя; активные коммуникации с потребителем;		

Источник: составлено автором на основании [33, с.90]

Определение и классификация ресурсов «Фарм-Инко» представлено в таблице 3.2.

## Анализ основных ресурсов «Фарм-Инко»

Ресурсы	Характеристика и ключевые показатели ресурсов
1	2
<b>Материальные</b>	
- финансовые	В связи с низким уровнем собственного капитала предприятие характеризуется неустойчивым финансовым состоянием и высокой степенью зависимости от внешних источников финансирования. Принадлежит к числу «кредитно надежных», ввиду своего большого срока существования, и поэтому значение отношения суммы задолженности к общей сумме активов на таком уровне нельзя считать критическим для данного предприятия в том смысле, что оно может рассчитывать на получение нового кредита.
Нематериальные - технологические ресурсы	Патентов нет. НИОКР ведутся. Новые технологии внедряются
- репутация	Имеет репутацию компании, предоставляющей качественные, максимально учитывающие пожелания потребителя услуги/работы/продукты. Брэнд узнаваем, но не развивается.
- культура	Имеет сильную культуру, велика роль формализации и стандартизации. Вся деятельность регулируется по определенным правилам и процедурам.
<b>Человеческие</b>	
Навыки/знания типа «ноу-хау»	Имеется «кадровое ядро» высококвалифицированных специалистов старшего возраста.
Способности к общению и сотрудничеству	Имеются долгосрочные партнерские отношения. Развито наставничество. Возникающие конфликты урегулируются путем спокойных переговоров.
Мотивация	Низкая стоимость человека часа в следствие чего не достаточный уровень мотивации персонала, текучесть кадров.

Источник: составлено автором на основании [17, с.66]

Далее оценим сильные и слабые стороны ООО «Фарм-Инко» при выходе на российский рынок с помощью SWOT-анализа.

Для проведения анализа были привлечены эксперты. Каждый эксперт поставил свою оценку в опросном листе. После заполнения опросного листа каждым экспертом, был найден средний балл, который позволил проранжировать каждый фактор в зависимости от степени важности для компании (табл. 3.3).

## Опросный лист SWOT-анализа «Фарм-Инко»

	Сильные стороны	№ эксперта						Среднее значение балла	ранг		Слабые стороны	№ эксперта						Среднее значение балла	ранг
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 1					Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5				
		балл	балл	балл	балл	балл	балл					балл	балл	балл	балл	балл	балл		
1	Имеется «кадровое ядро» высококвалифицированных специалистов старшего возраста. Развито наставничество	4	4	4	5	4	4,2	4	1	НИОКР не ведется. Новые технологии не внедряются	3	3	3	3	4	3,2	3		
2	Имеет сильную культуру, велика роль формализации и стандартизации. Вся деятельность регулируется по определенным правилам и процедурам.	4	3	4	3	3	3,4	5	2	Ограниченный бюджет предприятия на расходы, несвоевременный перевод денежных средств, отсрочка платежей, векселя	5	4	4	4	4	4,2	1		
3	Принадлежит к числу «кредитно надежных»	4	5	5	5	4	4,6	2	3	Низкая стоимость человека часа в следствие чего не достаточный уровень мотивации персонала, текучесть кадров	3	4	4	4	4	3,8	2		
4	Имеет репутацию компании, предоставляющей качественные, максимально учитывающие пожелания потребителя услуги/работы	5	5	5	5	5	5	1											
	Угрозы	№ эксперта						Среднее значение	ранг		Возможности	№ эксперта						Среднее значение	ранг
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 1					Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5				
		балл	балл	балл	балл	балл	балл					балл	балл	балл	балл	балл	балл		
1	Растущая конкуренция	4	5	5	5	5	4,8	1	1	Расширение рынка работ/услуг за счет внешних потребителей	4	4	4	4	4	4	4	3	
2	Экономическая нестабильность в стране	4	4	5	5	5	4,6	4	2	Расширение ассортимента работ/услуг	4	3	4	4	4	3,8	4		
3	Неблагоприятное изменение налоговой политики	4	4	3	4	3	3,6	5	3	Рост покупательной способности потребителей	2	3	4	3	2	2,8	5		
4								3	4	Появление инновационных технологий	4	4	4	4	5	4,2	1		

Источник: составлено автором на основании [17, с.36]

Следующим этапом была разработка так называемого проблемного поля (Приложение 1), с помощью которого были сделаны соответствующие выводы, необходимые решения для разработки дальнейшей стратегии «Фарм-Инко».

В Приложении представлены четыре вида стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, использующие сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, минимизирующие слабые стороны для избежания угроз.

Данные SWOT-анализа позволяют рекомендовать стратегии:

- Поиск новых потребителей, а также поставщиков, готовых сотрудничать на более выгодных условиях;

- Вложение средств в новые технологии, предложение более выгодных условий по отдельным видам работ (за счет снижения себестоимости);

- Вложение средств в повышение квалификации, мотивацию.

Наиболее наглядно способности могут быть представлены с помощью цепочки создания ценности, важнейшей модели стратегического анализа, впервые предложенной Портером.

В табл. 3.5 представлены основные бизнес-процессы (способности) создания продукта и их предоставления конечным потребителям в виде цепочки создания ценности. При этом последовательные этапы в цепочке обозначают основные этапы целевой (первичной) деятельности компании – последовательность создания ценности для потребителей.

В рамках современной модели развития экономики особое значение приобретает способность каждого предприятия эффективно позиционировать и совершенствовать свои преимущества в условиях глобальной конкурентной борьбы именно поэтому проведен анализ цепочки ценностей для стратегии выхода компании на российский рынок.

В интересах дальнейшего анализа каждая группа способностей была

оценена двумя оценками (по 10-бальной шкале): первая оценка (числитель) – стратегическая важность данной группы способностей для достижения стратегических целей компании, а вторая степень развитости, мощность реализации данной способности в «Фарм-Инко» (знаменатель) по отношению к аналогичным значениям параметра у наиболее сильных конкурентов организации.

Таблица 3.4

## Цепочка ценностей «Фарм-Инко»

ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
<p><b>Общее управление.</b> Не пересматриваются докризисные рабочие механизмы в сторону наиболее эффективных. Другими словами – нет временного избавления от неактуальных отчетов и совещаний. Не создаются новые механизмы для блока Лидеров. Оценка: <b>3/10</b></p>		
<p><b>Управление финансами.</b> Уровень принятия решений в области финансов поднимается до уровня учредителей компании. Тотальный контроль затрат. Кризисный бюджет. Создание правил и четких указаний по поведению с кредиторами. Поиск альтернативных источников финансирования. Оценка: <b>7/10</b></p>		
<p><b>Правовое поле.</b> Тотальный контроль подачи исков кредиторами. Не доведение до судов, если возможно. Контроль судопроизводства по делам, касающимся компании. Оценка: <b>7/9</b></p>		
<p><b>Инфраструктура.</b> Существующая инфраструктура способна обеспечивать бесперебойное и эффективное функционирование производственного процесса. Оценка: <b>7/10</b></p>		
<p><b>Управление человеческими ресурсами.</b> Не ведется поиск и консолидация менеджеров из проактивного персонала, способных переломить ситуацию. Не ведется оптимизация непродуктивного персонала. Оценка: <b>3/10</b></p>		
<p><b>Развитие технологий.</b> Технологии практически не развиваются, отсутствуют инновации. Оценка: <b>1/10</b></p>		
<p><b>Снабжение.</b> Созданы устойчивые, долгосрочные отношения с внешними поставщиками. Оценка: <b>9/10</b></p>		
ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Производство работ	Логистика	Маркетинг и PR
<b>Источники преимуществ / недостатков</b>		
<p>Наличие достаточного количества производственных мощностей, осуществление почти всех работ собственными силами, высокий уровень контроля качества. Оценка: <b>7/10</b></p>	<p>Способность удовлетворения потребностей по минимальным ценам в кратчайшие сроки. Оценка: <b>7/10</b></p>	<p>Не ведется анализ текущего положения компании относительно средних по отрасли показателей и основных конкурентов. Отсутствует сосредоточение внимания на макроэкономические взаимосвязи, предпосылки изменения ситуации на смежных рынках. Нет внимания к PR на уровне учредителей компании. Нет усиления GR (отношений с органами власти). Оценка: <b>4/10</b></p>

Источник: составлено автором на основании [24, с.90]

Важно подчеркнуть, что при анализе основных способностей организации с помощью цепочки создания ценности исходили из требуемого процесса создания ценности для данного рода деятельности, а не только из технологий, реализованных в организации. Этот анализ и призван выявить сильные и слабые места в деятельности «Фарм-Инко», ключевые способности для этого вида деятельности и степень их развития в компании.

### 3.3 Обоснование выбора стратегии выхода на российский рынок и локализации деятельности компании

Внедрение и успешное функционирование системы управления учета и контроля за затратами на качество наиболее эффективны при задействовании контроллинга - сравнительно нового для зарубежных компаний научного понятия и области практической деятельности. Подчеркнем, что в настоящее время существует значительный разброс мнений относительно связи понятия «контроллинг» с управленческими функциями.

Контроллинг представляет собой функцию поддержки управления, реализуемую посредством системы информационно-аналитических и мониторинговых процедур, осуществляемых на всех уровнях стратегического рыночного управления и во всех звеньях цепочки создания ценности.

Если следовать такому представлению применительно к управлению затратами на качество, менеджеры ООО «Фарм-Инко» должны получать от службы контроллинга аналитическую информацию, позволяющую принимать управленческие решения стратегического, тактического и оперативного характера, отслеживать процесс их реализации, осуществлять корректирующие воздействия по мере появления тех или иных отклонений и, наконец, периодически оценивать результативность исполнения этих решений при выходе компании на российский рынок. При этом контроллинг

должен уделять особое внимание вопросам обоснования рациональной стратегии взаимоотношений с поставщиками и мониторингу этих взаимоотношений с целью максимально возможного обеспечения требуемого качества услуг, что необходимо для поддержания высокого уровня конкурентоспособности фирмы.

Служба контроллинга должна собирать и анализировать информацию подобного рода в разрезе отдельных поставщиков, оценивать реальные потери за несколько лет, экстраполировать возможный ущерб на перспективу и тем самым способствовать формированию у менеджеров иного видения бизнеса.

- затраты на предупреждение низкого качества;
- затраты на контроль (мониторинг) уровня качества;
- затраты на устранение негативных последствий.

При таком подходе к структуре затрат соотношение между ними и качеством следующее:

- уровень качества повышается по мере увеличения затрат на предупреждение и контроль;
- затраты на исправление не соответствия качества услуг;

В связи с этим некоторые авторы, говорят о том, что график общих затрат на качество подобен латинской букве «U», в нижней части которой существует некоторый плоский участок, характеризующий приемлемый уровень качества и соответствующий ему минимальный уровень общих затрат.

Как известно, традиционный бухгалтерский учет не формирует информацию о затратах в разрезе каждой категории, что не позволяет проводить соответствующий анализ и разрабатывать рекомендации для управленцев с целью выбора рационального соотношения категорий и, как следствие, - снижения совокупной суммы затрат на обеспечение качества.

В связи с этим разработка зарубежных форм о затратах на качество должна быть одной из важнейших задач в деятельности служб контроллинга.

При этом в зависимости от уровня управления (ответственности) степень конкретизации информации должна возрастать по мере перехода к более низким уровням. Так, отчет высшему руководству фирмы возможен в целом по фирме или по ее крупным подразделениям в разрезе каждой категории затрат на качество с указанием общей суммы таких затрат, а также их доли (процента) в сумме всех затрат.

Основа конкурентных действий ООО «Фарм-Инко» – стратегия лидерства через первенство вывода качественных и доступных фармацевтических препаратов на территории РФ

Продуктовая стратегия

- Актуализировать портфель продукции, следуя за мировыми лидерами научных разработок;
- Обеспечить комплексность портфельного предложения для целевых сегментов рынка;
- Разработать предложения по комплексным схемам лечения.

Стратегия продаж:

- Каналы распределения, способные реализовывать стратегию Компании (Компания осуществляет продажи через сеть торговых партнеров).
- Нарращивать сотрудничество с ключевыми клиентами;
- Клиенты Компании – являются партнерами в надежном лекарственном обеспечении потребителя, и реализуют позиционирование компании на закрепленной части рынка.

Стратегия продвижения:

- системное, динамичное, результативное продвижение, направленное на увеличение рыночного спроса и количества клиентов;
- развивать партнерские отношения с клиентами, сетями, розницей, дилерами и импортерами;
- развивать научное партнерство;

- создавать широкое и постоянное информационное поле, обеспечивающее известность в целевой аудитории фармацевтического рынка
- развивать сотрудничество с ведущими профильными ВУЗами в сфере фармацевтики;
- продвигать идеи «СТОП-Котрафакт» в фармацевтической отрасли;
- обеспечивать систематическое обучение торговых партнеров и клиентов;
- организовывать практически ценные и интересные мероприятия для врачей и фармацевтов России;
- участвовать в крупных отраслевых выставках, семинарах и форумах на уровне, соответствующем стратегическому позиционированию.

Развивающийся российский рынок является достаточно привлекательным для зарубежных предприятий, цель которых – развитие и расширение за пределами своей страны. Поэтому нет ничего необычного в том, что руководство решает открыть филиал или представительство иностранной компании в России. В то же время одним из действенных инструментов, способным улучшить экономическое положение любого государства, выступает политика привлечения иностранных инвестиций в свою экономику. Но чтобы осуществлять коммерческую деятельность в нашей стране и вкладывать свой капитал, иностранным организациям необходимы соответствующие гарантии, включая сферу налогообложения. Правовое положение обособленных подразделений иностранной организации

Российское государство продолжает работу над совершенствованием системы правового регулирования налогообложения, стараясь учитывать и интересы бюджета, интересы иностранных организаций, осуществляющих свою деятельность в России.

Создание представительства или филиала компании на территории России предполагает самостоятельное активное ведение бизнеса

иностранной компанией – не стоит путать подобный подход с пассивным инвестированием в российские организации.

Контроль функционирования обособленных подразделений иностранных фирм в России ведется согласно положениям Федерального закона «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 № 160-ФЗ. Точнее говоря, действие закона распространяется исключительно на филиалы зарубежных организаций.

В нем говорится об открытии в России юридических лиц (коммерческих компаний с зарубежными инвестициями) и филиалов, а об учреждении представительств ничего не сказано (потому что в экономику России ничего не вкладывается). Соответственно, в тексте закона нет и определения представительства, и для него не установлен правовой режим даже в случае аккредитации.

И представительством, и филиалом называется обособленное подразделение юридического лица, которое находится вне места его расположения, только в обязанности первого входит представление интересов (и осуществление их защиты) данного юридического лица, задача второго заключается в осуществлении функций данного юридического лица (или только определенной их части) и его представительства.

Ни та, ни другая форма сама по себе не является юридическим лицом и не имеет правоспособности: их правовой статус будет регулироваться правом государства, в котором был зарегистрирован головной офис. Обособленные подразделения распоряжаются собственностью учредившего их юридического лица и работают в соответствии с положениями, утвержденными им.

Однако прежде чем подразделение вообще начнет функционировать, потребуется получить на это разрешение российских властей, то есть пройти аккредитацию. Когда представительства или филиалы будут аккредитованы, их также необходимо поставить на учет в Федеральной налоговой службе,

чтобы контролировать совершаемые ими налоговые отчисления в бюджет России.

Правовое положение о филиале иностранной фирмы в РФ регулирует все важнейшие вопросы, связанные с данным подразделением. В нем должны быть отражены основные данные об особенностях функционирования филиала в России, не противоречащих законам РФ:

полное наименование (зарубежной головной компании и самого филиала);

организационно-правовая форма хозяйствования;

адрес расположения филиала;

юридический адрес головного офиса;

цели, которые преследует руководство филиала;

направления деятельности;

размер, состав и время вложения капитала;

правила управления.

Сведения и о представительствах, и о филиалах иностранных организаций должны быть занесены в Сводный государственный реестр аккредитованных в Российской Федерации представительств и филиалов иностранных фирм. Доказательством включения в реестр является наличие у подразделения компании соответствующего свидетельства как гарантии подтверждения официального статуса зарубежной фирмы на федеральном уровне, так как без него невозможно будет открыть счет в банке, осуществлять перевозки через таможенную и оформлять визы в Россию.

Формы ведения бизнеса на территории России зарубежными организациями могут быть различными. Иностранная управляющая компания должна иметь представительство или филиал в России или же обходиться без него, к примеру, нанимая физическое лицо-резидента РФ, подписывая договоры напрямую с контрагентами из России и т. д.

Имеется также вариант открытия дочерней фирмы-резидента и ведения бизнеса через нее. Грамотный выбор формы организации

предпринимательства поможет избежать убытков, связанных с уплатой налогов, суммы которых могли быть ниже, или уплаты которых можно было вообще избежать.

Общими характеристиками филиалов и представительств зарубежных организаций в РФ являются:

существуют в форме обособленного подразделения отдельно от головной фирмы и функционируют в согласии с ее нормами;

головная компания отвечает в финансовом плане за их действия;

руководство наделяется полномочиями зарубежной компанией-учредителем в объемах, прописанных в выписанной на них доверенности;

пользуются долей имущества головной фирмы, учитываемого раздельно от компании;

не обладают самостоятельной правоспособностью, не признаются юридическими лицами и совершают действия от имени компании-учредителя;

создаются и ликвидируются по решению головного офиса;

не обязаны составлять бухгалтерскую отчетность.

Несмотря на большое количество общих моментов, представительство и филиал – не одно и то же. Филиал иностранной фирмы отличается более широким списком функций по сравнению с представительством, поскольку он имеет полномочия не только на представление интересов компании и их защиту, но и на осуществление той же хозяйственной деятельности, что и иностранный учредитель.

#### 3.4. Оценка эффективности предложений по выходу компании на внешний рынок

Рассчитаем оценку эффективности выхода ООО «Фарм-Инко» на российский рынок.

Составим финансовый план проекта.

Период прогнозирования – 4 года.

Интервалы планирования – календарный год.

Валюта проекта – рубли.

Уровень инфляции – 4,2% в год.

Безрисковая ставка доходности – 26%.

Таблица 3.5

### Структура капитала

Наименование источника	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Собственные средства	-	-
Государственное финансирование	-	-
Заемные средства	9000	100
Итого:	9000	

Источник: собственные расчеты

Таблица 3.6

### Направления использования инвестиций

Направления использования	1 год, тыс. руб.
Исследования и разработки	20
Приобретение помещения (аренда)	869
Приобретение и монтаж производственного и офисного оборудования	4717
Вложения в нематериальные активы:	
- продвижение	25
- приобретение технологии	1000
- приобретение лицензии	77
Оборотные средства на 1 месяц	2303
ИТОГО:	9011

Источник: собственные расчеты

Последующие расходы на оборотные средства и маркетинговые расходы, а также налоги и выплаты по кредиту будут оплачиваться из получаемых доходов предприятия.

Таблица 3.7

## Сводный план доходов и расходов

Наименование показателей	1 год тыс. руб.	2 год тыс. руб.	3 год тыс. руб.	4 год тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Выручка	31200	33540	36600	36600	137940
Материальные затраты	9150	9912,5	10675	10675	40412,5
Производственные издержки	10299	10845	11239	11239	43622
Расходы на маркетинг	25	25	30	30	110
Коммерческие расходы	1050	1300	1450	1450	5250
Административные расходы	500	520	600	600	2220
Налоги в себестоимости	3572	3572	3572	3572	14288
Вложения в основные средства	5794	-	-	-	5794
Амортизационные отчисления	400	400	400	400	1600
Балансовая прибыль	410	6966	8634	8634	24644
Налог на прибыль, 24%	98	1672	2072	2072	5914
Чистая прибыль	312	5294	6562	6562	18729
Отчисления в резервный фонд, 40%	125	2118	2625	2625	7492
Нераспределенная прибыль	187	3176	3937	3937	11237

Источник: собственные расчеты

Таблица 3.8

## План движения денежных средств

Наименование показателей	1 год тыс. руб.	2 год тыс. руб.	3 год тыс. руб.	4 год тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Всего приход средств	31200	33540	36600	36600	137940
Всего расход средств	30888	28246	30038	30038	119210
Изменение в балансе денежных средств (чистый денежный поток)	312	5294	6562	6562	18730
Изменение в балансе денежных средств (накопленный денежный поток)	312	5606	12168	18730	18730

Источник: собственные расчеты

Рассчитаем основные финансовые показатели проекта.

Чистый дисконтированный доход

$$NPV = \sum D / (1 + r)^n - \sum Z / (1 + r)^n, \quad (3.1)$$

Где NPV – Чистая приведенная стоимость;

Д – доход;

Z – затраты;

r – ставка дисконтирования;

n – период.

Срок окупаемости:

$$PP = K / \text{Дср} \quad (3.2)$$

Где PP – срок окупаемости;

K – инвестиции;

Дср – средний доход.

Рентабельность инвестиций

$$PI = \sum Z / (1 + r)^n / \sum Д / (1 + r)^n \quad (3.3)$$

Где PI – рентабельность инвестиций;

Д – доход;

Z – затраты;

r – ставка дисконтирования;

n – период.

Внутренняя норма доходности:

$$IRR = r_1 + f(r_1) / (f(r_1) - f(r_2)) * (r_2 - r_1) \quad (3.4)$$

Где IRR – внутренняя норма доходности;

f – норма дохода;

r – ставка дисконтирования.

Таблица 3.7

### Основные финансовые показатели проекта

Наименование показателя	Общепринятое сокращение	Величина показателя
Чистый дисконтированный денежный поток, млн.руб.	NPV	13,34
Модифицированный чистый дисконтированный денежный поток, млн.руб.	APV	14,23
Дисконтированный срок окупаемости проекта, лет	PP	3,4
Рентабельность инвестиций, руб./руб.	PI	1,15
Внутренняя норма доходности, %	IRR	28 %
Ставка дисконтирования, %	r	12

Источник: собственные расчеты

Проект выгодный. Срок окупаемости проекта 3,4 года. Рентабельность инвестиций – 1,15, внутренняя норма доходности 28 %.

По результатам расчета видно, что вложения в выход компании на российский рынок будет эффективным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными целями и задачами в процессе проведения исследования были получены следующие результаты:

- изучены теоретические основы выхода и локализация зарубежной компании на российский рынок;
- рассмотрен анализ и оценку эффективности стратегии выхода зарубежной компании на российский рынок;
- проанализированы условия и факторы, влияющие на стратегию выхода зарубежной компании на российский рынок;
- разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии компании на российском рынке.

Россия является крупнейшим рынком к Востоку от Европы. В настоящее время многие иностранные компании стремятся войти на Российский рынок.

Что же привлекает иностранные компании в России? Прежде всего, это большой рынок сбыта, огромные природные ресурсы, уникальное географическое положение и значительная государственная поддержка. Другим важным аспектом является, что Российский рынок по-прежнему не насыщен. Есть много ниш, которые только и ждут, чтобы их заполнили, в отличие от Европейского перенасыщенного рынка. Экономика России постоянно растет быстрыми темпами, именно поэтому иностранные компании стремятся войти на Российский рынок. Основой Российского рынка являются услуги, их объём составляют примерно 60 % и, промышленность, которая составляет 35 %. Сельское хозяйство составляет около 5 %, что определяет чрезвычайно высокий уровень импорта продовольствия и сельскохозяйственных товаров в Россию.

Также растут возможности для инвестиций в инфраструктуру и транспорт в России, из-за коммерческой выгоды от вступления в ВТО

ожидается развитие транспортного сектора. Предстоящие спортивные события, такие как чемпионата мира по футболу в 2018 году, создают инженерным и строительным фирмам инвестиционные возможности, связанные со строительством или модернизацией стадионов, отелей и транспортной инфраструктуры.

Российская индустрия программного обеспечения, является очень успешной: ежегодный рост экспорта превышает 20 %. Данная отрасль пользуется всё лучшей защитой прав интеллектуальной собственности, высокими техническими навыками и хорошей интеграцией в мировую экономику. Это один из высокотехнологических секторов, который предлагает реальные возможности для иностранных инвесторов.

Таким образом, Российский рынок является не только рынком настоящего, но и активно развивающегося будущего для иностранных производителей и экспортеров. Все вышесказанное говорит об актуальности представленной темы.

В настоящее время для иностранных компаний существует два варианта выхода на рынок Российской Федерации:

Прямые инвестиции.

Иностранная компания должна быть достаточно развитой, чтобы выдержать все вытекающие затраты при организации и ведении бизнеса, быть известной хотя бы в своей стране, для успешного начала инвестирования. Без всего этого шансы на развитие во всех сферах бизнеса очень малы.

Конечно, инвестиции в России всегда считались рискованными, и в настоящее время подтверждением является напряженность в отношениях между Россией и Западом. Несмотря на всё вышесказанное, есть и положительные моменты, чтобы инвестировать в Россию. Текущий уровень цен на российском фондовом рынке является низким по отношению к балансовой стоимости, что означает, что стоит заново взглянуть на акции российских компаний. В последние годы, в дополнение к более низким

индексам цен на балансовой стоимости, акции российских компаний также предлагают высокий доход дивиденда, что является дополнительным аргументом для заинтересованности в российском рынке.

## 2) Франчайзинг.

Вид рыночных отношений между двумя субъектами, при которых одна сторона (франчайзер) передает право на ведение определенного рода бизнеса на фоне взимания платы и предоставления разработанной бизнес-модели другой стороне (франчайзи), называется франчайзингом. Другими словами, франчайзинг — это когда фирма работает под маркой известного бренда.

Важным в настоящее время является то, как иностранные компании относятся к созданию франчайзинга в России. До настоящего времени иностранные компании разворачивали свою основную деятельность в основном в крупных центрах, таких как, например, Москва, Санкт-Петербург, но всё больше и больше иностранный бизнес нацелен именно на регионы России.

Хотелось бы обратить внимание на основные проблемы входа на Российский рынок: несовершенное и довольно противоречивое законодательство, экономическая нестабильность. Следует также отметить, что Россия является одной из стран, с наиболее сложной налоговой системой. Тесная связь между бизнесом и политикой оказывает негативное влияние на прозрачность ведения бизнеса, особенно на местном уровне. Но это не все проблемы, которые встречаются фирмам, желающие работать в России.

Еще одна проблема заключается в нехватке специалистов, которые могут производить продукцию хорошего качества, для реализации по франшизе иностранной компании.

С российским сектором передовых технологий связаны и другие риски для инвесторов — низких доход от инвестиций. Россия унаследовала от Советского Союза престижную научную систему и дипломы российских вузов уважают, но доминирование государства мешает развитию этого сектора.

Конечно, рассмотрение и перечисление проблем входа на Российский рынок иностранного бизнеса является важной задачей, но, на мой взгляд, важнее обратить внимание и сконцентрироваться на том, как решить данные проблемы, найти пути их преодоления.

Главным для привлечения инвестиций в Россию является не улучшение условий инвестирования капитала в Россию, а создание комфортных условий ведения бизнеса в нашей стране. Что предпринимает Россия для комфортного ведения бизнеса? Что же уже сделано и что еще предстоит сделать по этому направлению?

На мой взгляд, одним важнейших из решений является упрощение миграционного режима. На много проще стало получить документы на въезд и разрешение на работу. Данные изменения привлекли около пяти тысяч высококвалифицированных работников.

Также произошли ограничения, связанные с осуществлением строительных проектов. Сократилось время и количество действий необходимых для строительства типового объекта, которое тратит инвестор, общая стоимость также понизилась.

Но всех этих изменений оказалось недостаточно. В Госдуме велась дискуссия о том, стоит ли вообще сохранять негосударственную экспертизу. Решили ее оставить, для того чтобы обеспечить безопасность строящегося объекта.

Реалии настоящей ситуации в мировой политике и работы в условиях санкций, конечно же, вносят свои коррективы... Но даже при такой сложной нынешней ситуации, Россия продолжает делать всё возможное и необходимое, чтобы вернуть и далее укреплять доверие, понимание и прозрачность для ведения бизнеса и притока иностранных инвестиций в Российскую Федерацию.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
2. Алексеев, И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. - М.: Дашков и К, 201. - 304 с.
3. Баринов, В.А. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2013. - 192 с.
4. Боуш Г.Д. Бизнес-кластеры: категориально-системное представление. Омск: Изд-во ОмГУ, 2011 – 244 с.
5. Брусов, П.Н. Внешнеэкономическая деятельность регионов России. Учебное пособие для ВУЗов / П.Н. Брусов, П.П. Брусов, Н.П. Орехова. - М.: КноРус, 201. - 441 с.
6. Вардомский, Л.Б. Внешнеэкономическая деятельность регионов России: Учебное пособие / Л.Б. Вардомский, Е.Е. Скатерщикова. - М.: КноРус, 201. - 448 с.
7. Вишняков, Я.Д. Внешнеэкономическая деятельность для СПО / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов и др. - М.: КноРус, 201. - 168 с.
8. Григорьева, Е.М. Мировая экономика. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие / Е.М. Григорьева. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 192 с.
9. Гурова, И.П. Мировая экономика.: Учебник для студентов / И.П. Гурова. - М.: Омега-Л, 2012. - 400 с.
10. Дегтярев, О.И. Внешнеэкономическая деятельность. 7-е изд / О.И. Дегтярев. - М.: Дело АНХ, 20. - 424 с.
11. Джинджолия, А.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Л.С. Шаховская, А.Ф. Джинджолия, Е.Г. Попкова . - М.: КноРус, 2013. - 256 с.

12. Жудро, М.К. Внешнеэкономическая деятельность. Практикум / М.К. Жудро. - Минск: Изд-во Гревцова, 2010. - 164 с.
13. Зубенко, В.В. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник и практикум / В.В. Зубенко, О.В. Игнатова, Н.Л. Орлова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.
14. Зубко, Н. М. Международная экономика / Н.М. Зубко, А.Н. Каллаур. - М.: ТетраСистемс, 2017. - 160 с.
15. Иванов, М.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.Б. Иванова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 128 с.
16. Ивасенко, А.Г. Мировая экономика: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. - М.: КноРус, 2013. - 640 с.
17. Кашкин, С. Ю. Основы интеграционного права. Учебное пособие / С.Ю. Кашкин, А.О. Четвериков. - Москва: Машиностроение, 2015. - 224 с.
18. Короткова, Т.Л. Мировая экономика. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие / Т.Л. Короткова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 192 с.
19. Костюк, М.Ф. Внешнеэкономическая деятельность (для СПО): Учебник / М.Ф. Костюк, А.Н. Батанов, В.А. Посохова. - М.: КноРус, 2013. - 168 с.
20. Костюнина, Г. М. Единый внутренний рынок Европейского союза: Уч.пос./Г.М.Костюнина-М.:Магистр,НИЦ ИНФРА-М,2016-384(п) / Г.М. Костюнина, Н.Г. Адамчук, В.И. Баронов. - Москва: Наука, 2016. - 832 с.
21. Красавина, Л.Н. Международные валютно-кредитные отношения / Л.Н. Красавина. - М.: Юрайт, 2014. - 329 с.
22. Кудров, В.М. Мировая экономика: Учебное пособие / В.М. Кудров. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
23. Лаптев, С.В. Основы теории государственных финансов: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и

кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика" / С.В. Лаптев.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 240 с.

24. Ломакин, В.К. Мировая экономика. Практикум: Учебное пособие / В.К. Ломакин. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 223 с.

25. Ломакин, В.К. Мировая экономика: Учебник. / В.К. Ломакин. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 671 с.

26. Любецкий, В.В. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник / В.В. Любецкий. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 350 с.

27. Мантусов, В. Б. Международная экономическая интеграция в современных мирохозяйственных отношениях / В.Б. Мантусов. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 831 с.

28. Миляева, М. Б. Страхование рисков организаций, ориентированных на внешнеэкономическую деятельность. Учебник / М.Б. Миляева, С.В. Громова. - М.: ВАВТ Минэкономразвития России, 2016. - 276 с.

29. Мороз, И.И. Мировая экономика и международные экономические отношения (для бакалавров) / И.И. Мороз. - М.: КноРус, 2013. - 256 с.

30. Николаева, И.П. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник для бакалавров / И.П. Николаева, Л.С. Шаховская. - М.: Дашков и К, 2016. - 244 с.

31. Орлов, А.И. Мировая экономика и международный бизнес. Экспресс-курс / А.И. Орлов. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.

32. Пашковская, М.В. Мировая экономика: Учебник / М.В. Пашковская, Ю.П. Господарик. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 528 с.

33. Поляков, В. В. Мировой рынок. Вопросы прогнозирования / В.В. Поляков. - М.: КноРус, 2014. - 264 с.

34. Поляков, В.В. Мировая экономика / В.В. Поляков, Р.К. Щенин. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

35. Поморина, М.А. Мировая экономика. Международные экономические отношения. Глобалистика / М.А. Поморина. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
36. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 287 с.
37. Портер М. Конкуренция. – СПб. – М. – Киев: Изд. дом «Вильямс», 2002.- 250 с.
38. Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник для бакалавров / Е.Ф. Прокушев. - М.: Юрайт, 2013. - 527 с.
39. Ростовский, Ю.М. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М. Ростовский, В.Ю. Гречков. - М.: Магистр, 2017. - 592 с.
40. Салимжанов, И.К. Мировая экономика и международный бизнес. Практикум / И.К. Салимжанов. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.
41. Салин, В.Н. Мировая экономика и международный бизнес. Практикум. Практическое пособие / В.Н. Салин, Е.П. Шпаковская. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.
42. Сельцовский, В. Л. Статистика и анализ внешней торговли. Учебное пособие / В.Л. Сельцовский. - М.: Инфра-М, РИОР, 2014. - 252 с.
43. Солодков, Г. П. Международный бизнес / Г.П. Солодков, Э.Т. Рубинская, Э.Д. Рубинская. - М.: Феникс, 2013. - 384 с.
44. Суэтин, А. А. Международные валютно-финансовые и кредитные отношения / А.А. Суэтин. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
45. Хасаншина Н.Б. Экономические цели и мотивы корпоративной интеграции // Вестн. СПбГУ. Сер. Экономика. 2010. №2. – 150 с.
46. Хасбулатов, Р. И. Международное предпринимательство. Учебник / Р.И. Хасбулатов. - М.: Проспект, 2016. - 640 с.
47. Чеботарев, Н. Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения / Н.Ф. Чеботарев. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 352 с.

48. Шкваря, Л. В. Международная экономическая интеграция в мировом хозяйстве (+ CD-ROM) / Л.В. Шкваря. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 320

с.