

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки проекта по выходу компании на европейский рынок	7
1.1 Стратегические подходы и проблемы выхода на зарубежный рынок	7
1.2 Особенности управления проектами выхода предприятия на зарубежный рынок	15
1.3 Специфика продвижения товаров на рынки Европы.....	20
Заключение.....	30
Список использованных источников.....	36

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективной деятельности на внешних рынках необходимо весьма гибко использовать различные маркетинговые приемы с учетом конъюнктурных колебаний и прогноза развития зарубежных рынков, торговых обычаев, особенностей окружающей маркетинговой среды. Особенno важно учитывать специфику социально-культурной среды, поскольку товары, безразличные покупателям одной страны, могут быть весьма важными для покупателей другой страны. Кроме того, при выходе на зарубежный рынок дополнительно приходится анализировать таможенное регулирование, валютные курсы. Решая задачу выпуска продукции на внешние рынки, менеджеры могут применять различную стратегию. Вариантами этой стратегии является одновременный или последовательный выпуск продукции в различных странах. Стратегия последовательного выпуска нередко рассматривается как средство снижения степени риска, однако в действительности эта стратегия игнорирует тот факт, что успех новой продукции в значительной мере зависит от своевременности ее выхода на международные рынки.

Актуальность работы заключается в том, что внешняя торговля рассматривается сегодня как важная отрасль народного хозяйства, оказывающая заметное воздействие на экономическое развитие страны. В настоящее время практически нет ни одной отрасли, которая прямо или косвенно не имела бы контактов с внешними рынками. В условиях глобализации экономики быстро развиваются прямые связи и создаются совместные предприятия, растет число бартерных сделок. И в этих условиях вопросы разработки проекта выхода на мировой рынок является для предприятия стратегически важным условиям для эффективной деятельности.

При оценке степени разработанности проблем выбора форм выхода компаний на зарубежные рынки следует отметить, что этой теме посвящен

ряд трудов, однако большинство современных исследований носит фрагментарный характер. В публикациях авторов, таких как: Адрианов В.Д., Алабугин, А. А., Ващко Т.А., Гельвановский М., Голованова С.В., Даниленко Л.Н., Ермолаев В., Калашников Ю.С., Лапо В. и др. рассматриваются отдельные формы выхода компаний на зарубежные рынки и их сочетания при недостатке комплексных исследований, рассматривающих проблемы выбора формы выхода на зарубежные рынки из их полного перечня. Недостаточно изучена степень влияния среды международного бизнеса на поведение компаний на международных рынках.

Цель данной работы – разработать проект выхода компании на рынок Евросоюза.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ рынка Евросоюза для определения целесообразности разработки проекта;
- провести анализ конкуренции рынка Евросоюза в части легкосплавных дисков;
- определить конкурентные преимущества изделий «КиК» по отношению к европейским конкурентам;
- изучить варианты выхода на рынок Евросоюза;
- разработать проект выхода компании на рынок Евросоюза;
- провести организационные мероприятия по выходу на рынок Евросоюза;

Объектом исследования выступает ООО «КиК».

Теоретической базой явились законодательные и нормативные акты, научная и учебная литература, а так же статьи в периодических изданиях.

Методологической основой исследования послужили методы финансово-экономического анализа: анализ финансовой деятельности предприятия, коэффициентный анализ, вертикальный и горизонтальный

анализ бухгалтерской отчетности, методы статистического анализа: анализ тенденций, расчет средних и относительных величин, выборочный метод и пр., методы анализа внешней среды: SWOT – анализ, PEST – анализ, анализ конкурентных сил в рамках модели М. Портера, различные коэффициенты концентрации рынка, карта конкурентов и пр.

Научная новизна магистерской работы заключается в:

1. Разработке методических вопросов реализации проекта выхода на рынок Евросоюза, связанных с принятием решений о целесообразности выхода на европейский рынок, выбором рынка, определением способа выхода на европейские рынки, разработкой международной маркетинговой программы, осуществлением и контролем маркетинговой программы.;
2. Разработке модели управление проектами, связанными с выходом предприятия на зарубежный рынок;

Практическая значимость :

В связи в большим количеством возможностей реализации каждого этапа обоснован выбор вариантов на каждом этапе для выхода на рынок Евросоюза, по критериям уменьшения затрат на реализацию проекта и ускорения продвижения товара на рынок. Реализация проекта способствует увеличении объема продаж компании за счет выхода на новый рынок сбыта.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические основы разработки проекта по выходу компании на европейский рынок

1.1 Стратегические подходы и проблемы выхода на зарубежный рынок

В современных условиях глобализации процессов мировой экономики все более ясным становится факт, что в конкурентной борьбе преимущества на стороне более мобильных компаний, способных анализировать и прогнозировать на максимальный период времени изменения внешней среды. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов, изменение позиции потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, развитие информационных сетей, делающих молниеносным распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли персонала, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегии выхода на мировые рынки. Для современных российских предприятий чрезвычайно актуальным становится лозунг: «Экспортируй или умри!» [47, с.244].

Первым вопросом при разработке проекта выхода на зарубежный рынок для фирмы стоит выбор целевого рынка, далее встает вопрос о наилучшем способе выхода на данный рынок. Для небольших компаний выход на зарубежный рынок является первым шагом на пути интернационализации. При этом у крупных и уже имеющих опыт работы на международных рынках предприятий могут возникать проблемы в виде инерционности и нежелания применять новые методы выхода на зарубежные рынки.

По мнению западного маркетолога Рута, фирмы обычно руководствуются в решении данного вопроса одним из трех подходов:

1. Упрощенный подход, когда принимается решение о единой стратегии выхода на все выбранные зарубежные рынки, игнорируя несходство ситуаций на них.

2. Прагматический подход, когда для выхода на зарубежный рынок выбирается наименее рискованная стратегия, хотя она может не быть наилучшей.

3. Стратегический подход требует до принятия решения сравнения и оценки всех альтернативных стратегий с учетом наличия ресурсов компании, риска и достижения прочих целей, помимо прибыли. [24, с.19].

При разработке проекта выхода на зарубежный рынок важно определить стратегию, которой будет придерживаться Компания. Не существует идеальной стратегии выхода компании на зарубежный рынок. Различные способы могут использоваться как различными фирмами для вступления на один и тот же рынок, так и одной фирмой для вступления на различные рынки. Фирма имеет возможность выбора из трех основных стратегий (или групп способов): экспортной, контрактной и инвестиционной (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Классификация стратегий выхода на рынок Европы [55, с.53].

Экспортная стратегия (производство в своей стране)		Контрактная стратегия (совместное предпринимательство)	Инвестиционная стратегия (трансферт капитала)
косвенный экспорт	прямой экспорт		
1.Отечественные торгово-экспортные организации 2. Отечественные агенты по экспорту 3. Организационно-технические возможности другого производителя 4. Кооперативные организации	5. Международные агенты или дистрибуторы 6. Отечественные торговые представители 7. Зарубежные отделы или филиалы по продажам или маркетингу	8. Лицензирование 9. Управление по контракту 10. Производство по контракту 11. Создание совместных предприятий	11. Создание новых производственных мощностей 12. Скупка других предприятий

Под экспортной стратегией понимается реализация на зарубежных рынках товаров, производимых в своей стране (или в третьих странах).

Различают активную и пассивную формы экспорта. При активной форме инициатива относительно зарубежных поставок исходит от

отечественных производителей. Пассивный экспорт имеет место тогда, когда импортер ведет поиск необходимой продукции.

Принято различать косвенный и прямой экспорт.

Косвенный экспорт - это самый дешевый и наименее рискованный способ. Он, как правило, используется при первоначальном выходе фирмы на международный рынок. Фирма не участвует непосредственно в международной торговле (в ней нет подразделения, занимающегося зарубежными поставками). Зарубежные поставки рассматриваются как обычные поставки на внутренний рынок, а международные операции поручаются другим независимым внешнеторговым организациям [45, с.189].

В структуру отечественного экспортного рынка входят:

- существующие специализированные торгово-экспортные организации;
- торговые агенты;
- организационно-технические возможности распределения другого производителя для сбыта своей продукции;
- экспортные объединения, которые создаются на кооперативных началах несколькими предприятиями, выпускающими однородную или взаимодополняющую продукцию (у мебельщиков - производители гостиных, спален, кабинетов), и имеющими статус самостоятельных фирм.

Преимущества косвенного экспорта:

- Экспортная организация базируется в стране производителя, что делает связь с ней проще, чем с зарубежными посредниками.
- Уровень инвестиций и степень риска ниже, чем при организации своего сбыта и структуры маркетингового обслуживания, поскольку он не требует выделения крупных людских и организационных ресурсов.
- Можно не иметь собственного опыта в зарубежном экспорте и использовать знания и опыт выбранной экспортной организации.
- Вознаграждение торгующей компании основано на комиссии, издержки фирмы являются переменными.

Данный вариант особенно удобен для малых и средних фирм. Его недостатки связаны с тем, что:

- Фирма не контролирует свой продукт в зарубежных странах (может быть плохо налажено обслуживание, использоваться несоответствующие средства продвижения, завышена цена и т.п.). Все это может навредить репутации компании и испортить имидж товара.

- Еще одно звено в отечественной цепочке распределения увеличивает расходы и снижает прибыль.

- Невозможность приобрести международный опыт. При косвенном экспорте у фирмы мало возможностей для установления международных контактов, ограничена информация о потенциале зарубежного рынка (отсутствие ориентированности на долгосрочную перспективу) [55, с.55].

Прямой экспорт означает большую степень участия фирмы. Фирма сама управляет функцией экспорта. Производитель самостоятельно продает свои товары (или услуги), независимо кому, посреднику или конечному потребителю. Прямой экспорт должен основываться на системе международных контрактов и проведении маркетинговых исследований. Он связан с решением таких вопросов, как документация, транспортировка продукта и разработка стратегии маркетингового комплекса. Это требует создания на фирме экспортного отдела

При экспорте через зарубежных агентов или посредников фирма вступает в соглашение с местными агентами, которые будут искать клиентов, осуществлять контакты и вести переговоры от имени экспортёра. В этом случае возможны незначительные объемы инвестиций, но могут возникнуть расходы на маркетинговые исследования, иногда сложно бывает аннулировать такие контракты.

Своего торгового представителя компания направляет для подготовки рынка и может его хорошо контролировать. При крупных потребителях, стремящихся к тесным связям с поставщиками, затраты на заграничные командировки оправдываются.

Для создания своих подразделений в Европе (филиал, дочернее предприятие) требуются большие объемы инвестиций, но на рынках с ограниченным доступом к каналам распределения продажа товаров непосредственно через собственные подразделения сбыта за рубежом может быть единственным экономически целесообразным способом прорыва на европейский рынок.

Филиал не имеет юридической самостоятельности и не может вести дела от своего имени: организовывать производство и сбыт, заключать сделки, вести бухгалтерский учет, отчитываться перед аудиторами. Он реализует тот товар и на тех рынках, которые определит для него материнская компания. В обязанности заграничного филиала входит наблюдение за местными агентами по сбыту и оказание им технической помощи, а также переписка с материнской компанией [56, с.361].

Дочерняя компания обладает юридической самостоятельностью, выступает на рынке от своего имени и за свой счет. Она сама подписывает контракты с покупателями и несет ответственность по своим обязательствам. Материнской компании выгодно дробление капитала и создание заграничных дочерних компаний в тех странах, где существует прогрессивный налог на капитал. Создавая дочернюю компанию, основная фирма заранее определяет ее производственную специализацию, а также обязанности в отношении сбыта и технического обслуживания реализуемой продукции, изучения рынков, организации и проведения рекламных кампаний и т.д.

Преимущества прямого экспорта:

- возможность приобретения опыта на местных рынках и контактов с потенциальными потребителями;
- более короткая, чем при косвенном экспорте, цепочка распределения;
- больше контроля над комплексом маркетинга.

Его недостатки:

- невозможность контролировать цену в связи с существованием тарифов и отсутствием контроля над распределением;
- определенные издержки на организацию торговых структур;
- необходимость решения проблем, связанных с межкультурными коммуникациями.

В некоторых случаях экспорт может оказаться затрудненным или даже невозможным:

- большие транспортные расходы;
- таможенные тарифы или ограничения на импорт (квоты);
- преференции для местных производителей [55, с.56].

Эти причины и факторы привлекательности зарубежного рынка могут побудить фирму перейти к совместному предпринимательству за рубежом, используя его как переходную стратегию для более глубокого проникновения фирмы на зарубежный рынок. Совместное предпринимательство включает: лицензионное производство (включая франчайзинг), управление по контракту, производство по контракту и совместные предприятия (акционерные общества и стратегические альянсы).

Аналитический подход требует при разработке проекта учитывать различные факторы, влияющие на выбор способа выхода на зарубежный рынок. Рассмотрим две группы таких факторов: 1. внутренние факторы; 2. внешние факторы.

К внутренним факторам относятся: размер фирмы, ее международный опыт, предлагаемый продукт.

Размер фирмы является показателем наличия у нее ресурсов, а наличие ресурсов способствует со временем дальнейшему расширению международных операций компании. Небольшим фирмам лучше использовать экспортные возможности, поскольку они не обладают достаточными ресурсами для осуществления в большей степени контроля над операциями.

Наличие международного опыта, приобретенного компанией в ходе предыдущих зарубежных операций, важнее теоретических знаний. В результате сокращаются расходы компании и появляется уверенность при обслуживании иностранного рынка. А это, в свою очередь, повышает вероятность того, что фирма станет больше выделять ресурсов на деятельность на зарубежных рынках.

Характеристики товара (соотношение стоимости и веса, подверженность порче) влияют на выбор способа участия фирмы в зарубежных операциях. Например, для дорогостоящих наручных часов обычно используют прямой экспорт. Наоборот, для безалкогольных напитков и пива компании часто заключают лицензионные соглашения. Сложные технические товары могут потребовать продажного и послепродажного обслуживания, что не всегда возможно для местной стороны. В этом случае используют прямые инвестиции [47, с.244].

Внешние факторы, влияющие на параметры проекта выхода на зарубежный рынок, включают:

Социально-культурную удаленность стран экспортера и импортера: чем больше расхождений между странами в плане деловой культуры, тем менее вероятны прямые инвестиции, а скорее возможны соглашения по совместному предпринимательству, обеспечивающие большую гибкость в случае возникшей необходимости ухода с рынка.

Политико-экономические риски и неопределенность спроса более высоки для зарубежных рынков, чем для отечественного. Степень риска, с которой сталкивается компания, выходящая на зарубежный рынок, зависит не только от условий рынка, но и от способа присутствия на нем. Непредсказуемый рынок не способствует использованию стратегий, требующих более значительных ресурсов.

Размеры и рост рынка - ключевые факторы в выборе способа присутствия на рынке. Крупный растущий рынок большой страны потребует больше ресурсов и предполагает создание дочернего предприятия или

приобретения мажоритарного пакета акций в совместном предприятии. Более высокая степень контроля позволяет эффективнее планировать свои действия на рынке. В свою очередь, небольшой изолированный рынок не требует значительных ресурсов, и на нем применяется экспортная стратегия или лицензионное соглашение.

Прямые и косвенные торговые барьеры. Наличие тарифов или квот на ввоз иностранных товаров или их компонентов способствует созданию производственных или сборочных мощностей в стране (контрактные стратегии). Когда в стране отдается предпочтение местным поставщикам и местным товарам, такая ситуация подталкивает зарубежные компании на создание совместных предприятий или на другие формы совместного предпринимательства (контрактная стратегия). При необходимости адаптации товара существует тенденция привлекать местные компании, организуя производство, сборку или доведение товара до кондиции на местах.

Ожесточенность конкуренции. При сильной конкуренции на зарубежном рынке, он становится менее прибыльным, поэтому в целях экономии ресурсов чаще используют экспорт.

Ограниченнное число посредников на рынке создает возможность соглашений между ними с целью создания препятствий для новичков, что тоже способствует использованию контрактной стратегии выхода на этот рынок.

Для каждого проекта выхода на зарубежный рынок характерны различные показатели: затрат капитала (расходов на управление); риска (уровень контроля и степень риска разглашения секретов); перспектив прибыли.

Желательно, чтобы проект выхода на Европейский рынок обладал следующими характеристиками: низкий уровень риска; высокая степень контроля; гибкость.

При нежелании сильно рисковать фирма выберет стратегии прямого или косвенного экспорта или лицензирования, поскольку они в наименьшей степени требуют финансового участия или управлеченческих ресурсов. Совместные предприятия позволяют разделить риск, финансовые обязательства и расходы на создание местных сетей распределения и найм местного персонала. В то же время требуются значительные усилия на ведение переговоров при создании совместных предприятий и на управление ими. Однако стратегия, требующая минимальных ресурсов и усилий и связанная с наименьшим риском, сулит наименьшие доходы и грозит упущенными возможностями [55, с.57].

При разработке проекта выхода на европейский рынок важно учитывать степень контроля, которую руководство компанией будет осуществлять над операциями на международном рынке. Уровень контроля также тесно связан с уровнем участия ресурсов.

1.2 Особенности управления проектами выхода предприятия на зарубежный рынок

Выход предприятия на внешние рынки предполагает не только появление новых секторов рынка для сбыта производимых товаров, но и позитивные структурные изменения самого предприятия, диверсификацию товарного ряда и бизнеса, импульсы развития предприятия в разнообразных направлениях.

В таблице 1.2 представлены важные аспекты, необходимые для решения еще на базе разработки проекта выхода предприятия на рынок Евросоюза.

Таблица 1.2 – Аспекты для исследования при разработке проекта выхода на рынок Евросоюза (разработка автора)

Вопросы при разработке проекта	Необходимая информация
О целесообразности выхода на европейский рынок	Оценка международного спроса на товары фирмы. Желание руководства фирмы интернационализироваться. Конкурентоспособность фирмы по сравнению с отечественными и международными конкурентами. Сравнение возможностей отечественного и европейского рынка.
О выборе рынка	Ранжирование европейских рынков по рыночному потенциалу стран и регионов. Местная конкуренция. Политические риски. Торговые барьеры. Культурная и психологическая удаленность потенциального рынка.
О способе выхода на европейские рынки	Характер товара (простой или сложный). Размер рынка / рыночного сегмента. Поведение потенциальных посредников. Поведение местных конкурентов. Транспортные расходы. Правительственные требования.

Окончание таблицы 1.2

Вопросы при разработке проекта	Необходимая информация
О разработке международной маркетинговой программы	Поведение покупателей. Действия конкурентов. Доступные каналы распределения. Средства продвижения и коммуникаций
Об осуществлении и контроле маркетинговой программы	Переговорный стиль в различных культурах. Продажи по товарному ассортименту, задачи торгового персонала в зависимости от клиентов, от страны или региона. Торговая маржа. Маркетинговые расходы на различных рынках.

Комплексное изучение рынка поможет избежать таких ошибок, как производство товаров ограниченного спроса, ориентация на потребителей, незаинтересованных в данной продукции, неудачный выбор каналов сбыта и др. На рисунке 1.1 представлена модель управления проектами выхода на рынок Европы и анализа их важнейших процессов.



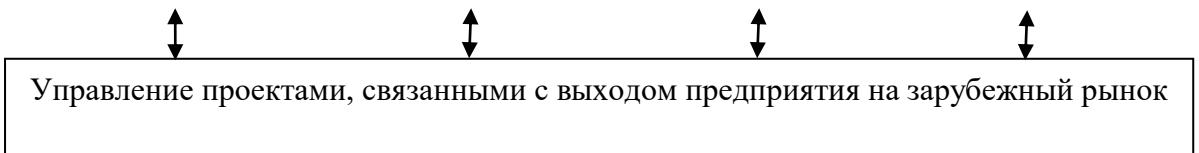


Рисунок 1.1 - Организационно-экономическая модель управления проектами выхода предприятия на зарубежные рынки (разработка автора)

Модель управления проектами представлена в виде организационно-управляющих блоков:

1. Управление планированием внешней экономической деятельности, маркетингом, прогнозированием спроса - реализует функции маркетинга, изучения и анализа состояния европейских рынков, разработку направлений проникновений на рынки, адаптации предприятия к задачам внешней экономической деятельности.

2. Управление продажами - реализует функцию выбора контрагентов, ведение переговоров с европартнерами о продажах, заключение контрактов с графиками поставок, осуществление отгрузок, контроль качества выполнения внешнеэкономических операций в рамках контрактных обязательств.

3. Управление производственно-экономическими операциями - реализует функции подготовки производства, планирования изготовления и производства предназначенной на экспорт продукции, выполнение графиков производства, управления издержками во избежание убыточности внешнеэкономических операций.

4. Управление логистикой внешнеэкономических операций - реализует функции обеспечения сделок разрешительными документами в виде лицензий и сертификатов, страхования бизнеса и товаров, транспортировку и хранение товаров, взаимоотношения с отечественными и

зарубежными государственными службами, регулирующими внешнеэкономическую деятельность.

5. Управление внешнеэкономическими расчетами - реализует функцию ведения валютно-финансовых операций, связанных с системой финансовых отношений в рамках внешнеэкономической деятельности, обеспечения условий оплаты, взаимоотношения с банками.

6. Управление рисками внешнеэкономической деятельности — реализует функции анализа и управления рисками на всех этапах развития стратегии выхода предприятия на европейские рынки, при этом происходит разработка системы классификации рисков, системы мониторинга и внутрифирменной политики управления всеми соответствующими типами рисков.

7. Управление имиджем - реализует функции привлекательности и формирования вокруг предприятия дружественной среды.

8. Анализ финансово-экономической эффективности внешнеэкономической операции - реализует функцию обработки показателей внешнеэкономической деятельности и расчет ее эффективности.

9. Информационное и правовое обеспечение внешнеэкономической деятельности - реализует функцию организации правового и информационного обеспечения внешней экономической деятельности [24, с.20].

Проект выхода предприятия на мировые рынки должен предусмотреть следующие этапы:

1. Анализ внешнего окружения (макросреды).
2. Анализ готовности предприятия для внешней экономической деятельности (мезасреды).
3. Адаптация системы управления, технологии производства, продуктового ряда к проникновению во внешние рынки.
4. Выбор формы внешней экономической деятельности.
5. Построение отношений с организациями и учреждениями, сопровождающими внешнюю экономическую деятельность.
6. Разработка тактики проникновения на внешние рынки.

7. Определение механизма осуществления внешнеэкономических операций.

8. Реализация стратегии выхода предприятия на мировые рынки в форме реализации международных коммерческих сделок (контрактов).

Следует отметить, что по мере реализации проекта выхода предприятия на мировые рынки происходит дальнейшая адаптация системы управления, технологии производства, продуктового ряда. Каждый новый фрагмент реализации проекта выхода предприятия на мировые рынки требует вмешательства и корректировки таких блоков, как: форма внешней экономической деятельности, отношения с организациями и учреждениями, сопровождающими внешнюю экономическую деятельность, тактика проникновения на мировые рынки, механизм осуществления внешнеэкономических операций [47, с.245].

В процессе разработки и реализации проекта выхода предприятия на европейские рынки необходимо учитывать, что продукт такой разработки должен стать гармоничной и неотъемлемой частью общенациональной и международных стратегий, а также политики функционирования международных систем регулирования внешней экономической деятельности, механизмов и институтов различных уровней.

Кроме того, для сокращения издержек, времени на подготовку к реализации проекта выхода предприятия на мировые рынки, а главным образом, минимизации ущерба от ошибок при разработке и реализации выбранной стратегии необходимо придерживаться экономических теорий как классических, так и современных школ и наук.

Таким образом, реализация изложенной концепции призвана способствовать повышению эффективности деятельности промышленных предприятий при разработке и осуществлению проекта выхода на европейские рынки.

Для качественного управления предприятием, осуществляющим выход на зарубежные рынки, крайне важны на начальном этапе исследование

внешнего окружения, его влияния на макросреду и далее на мезасреду предприятия, а также исследование мезасреды предприятия [45, с.292].

Для Российского бизнеса европейский рынок остается максимальным привлекательным в силу территориальных и культурно-исторических факторов. На протяжении веков Россия была связана торговыми и культурными отношениями со странами Европы, общее вероисповедание (большинство жителей Евросоюза и России – христиане), похожие общечеловеческие ценности, переплетение культур делают европейцев понятными и близкими по духу людьми для русского народа. Многолетние торговые связи способствовали наличию хороших транспортных развязок между нашими странами, а присутствие в Евросоюзе стран Прибалтики, ранее входящих в состав СССР, еще более упрощают логистические схемы благодаря тому, что железнодорожная колея здесь имеет размеры, принятые в России.

Однако в условиях обострения внешнеполитических отношений между Россией и странами ЕС при выходе на рынок Европы представляется крайне рискованным инвестировать значительные суммы в создание собственных представительств в стране-импортере, наименьший риск в данных условиях фирма-экспортер российского товара на европейский рынок получит при применении косвенного экспорта. Именно этот способ не требует создания дополнительных рабочих мест, поскольку международные операции поручаются другим независимым внешнеторговым организациям.

При решении выхода на рынок Европы в условиях обострения внешнеполитической обстановки целесообразно с помощью европейского партнера провести исследование, которое определит, насколько продукция будет востребована на рынке, какой процент населения готов приобретать российские товары; контракт целесообразно заключать на условиях продажи, а не на условиях комиссионных поставок.

1.3 Специфика продвижения товаров на рынки Европы

Многие российские предприятия хотели бы продавать свою продукцию в страны ЕС. Но получается это у единиц, потому что огромное количество подводных камней и бюрократических препон отбивает охоту у желающих и приводит к потере времени и денег.

Многие быстроразвивающиеся российские предприятия после стабилизации объемов реализации продукции или полного освоения отечественного сегмента рынка обращают свой взор на международное рыночное пространство. Не имея ясного понимания алгоритмов продвижения российской продукции на международном рынке, большинство производителей делают неверные шаги, которые приводят к потере времени, денежных средств, а порой и репутации перед иностранными покупателями, партнерами и конкурентами.

Международный рынок состоит из различных по своим характеристикам сегментов, границы которых, в географическом смысле, заключены в пределах отдельно взятого государства, группы государств или целого континента. Сегмент стран Европейского союза, географически близко расположенный к территории Российской Федерации, наиболее интересен для большинства отечественных предприятий в целях продвижения российской продукции.

Алгоритмы продвижения российской продукции на международном рынке разделяются на специализированные, разработанные опытными специалистами, исходя из характеристик узкого сегмента международного рынка, классические и смешанные [44, с.84].

Классический алгоритм продвижения российской продукции на рынке зарубежных стран – наиболее распространенный, пригодный для продукции различного назначения. Он применяется многими российскими предприятиями, как правило, не имеющими большого опыта работы на внешнем рынке; и вытекает из опыта продвижения продукции на отечественном рынке.

Участие отечественного предприятия в выставках на рынке западных стран является первым и самым сложным из этапов в алгоритме продвижения нашей продукции на европейском рынке. Для эффективного участия только в одной выставке на территории ЕС от российского предприятия, помимо вложения денежных средств в сумме не менее 1 млн. рублей, потребуется четкое понимание целей участия. Поэтому для скорейшего возврата вложенных денежных средств и получения максимального результата от участия в выставке российское предприятие при подготовке и проведении выставки, также в процессе отработке результатов выставки должно неуклонно преследовать следующие приоритетные цели:

- определение конкурентоспособной цены;
- поиск покупателей;
- поиск партнеров [47, с.301].

Продвижение российской продукции на рынке стран Евросоюза невозможно без предложения потенциальным покупателям конкурентоспособной цены. Для определения конкурентоспособной цены отечественному предприятию недостаточно опираться только на данные, полученные методом телефонного опроса потенциальных покупателей, интернет-маркетинга или прямого обращения к конкурирующим производителям. Наряду с вышеперечисленными, самым эффективным методом определения конкурентоспособной цены является участие российского предприятия в выставках на территории стран Европейского союза с целью изучения откликов посетителей на ценовые предложения во время проведения презентации продукции.

В процессе выставки посетители проводят достаточно глубокий анализ ценовых предложений на отечественную продукцию и требуют от предприятия предоставление цены с учетом таможенных расходов на территории Российской Федерации, стоимости доставки до ближайшего к потенциальному покупателю международного аэропорта и стоимости

страховки. Окончательный вывод о конкурентоспособности предложенной цены вероятные покупатели могут сделать только после того, как добавят к ценовому предложению российского предприятия ставки налога на импорт, который в странах Евросоюза составляет 19%, стоимость услуг таможенного брокера и накладных расходов на складирование и транспортировку отечественной продукции.

Наиболее эффективным путем реализации продукции для производителей является ее прямая поставка покупателю без посредников, без участия партнеров. При правильной политике предприятия такая система реализации является конечным итогом эволюции алгоритма продвижения продукции на международном рынке, одним из этапов которой, тем не менее, является привлечение партнеров в лице агентов, дилеров или дистрибуторов.

Ежегодно десятки тысяч представителей иностранных предприятий из различных сегментов международного рынка посещают выставки на рынке стран Европейского союза с целью поиска новых видов продукции и заключения контрактов о сотрудничестве с производителями. Поэтому во время участия в выставке стенд российского предприятия могут посетить до 500 посетителей, большая часть из которых будет заинтересована представлять интересы российского предприятия в различных сегментах международного рынка и претендовать на права эксклюзивного партнера. При чем, как показывает практика, ни один из претендентов на права эксклюзивного партнера не будет явно выказывать заинтересованность во вложении собственных денежных средств в продвижение нашего продукта на международном рынке. Выбор зарубежного партнера – один из самых тонких и ответственных шагов на международный рынок, он, несомненно, должен учитывать особенности потребления предлагаемого продукта в регионе действия вероятного партнера.

Предоставление прав эксклюзивного партнера первому же обратившемуся иностранному предприятию или наиболее активному из

группы претендентов, как правило, не целесообразно. Для выбора наиболее эффективных партнеров на рынке стран Евросоюза российскому предприятию необходимо еще до участия в выставке и проведения переговоров с претендентами на права эксклюзивного партнера позаботиться о разработке модели будущего партнера, которая будет полностью отражать требования предприятия к эффективному продвижению своей продукции.

Исходя из тактических и стратегических задач российского предприятия на рынке стран Европейского союза, модель партнера может быть специализированной, разработанной опытными специалистами, классической и смешанной. В качестве примера предлагается к рассмотрению классическая модель партнера как самая распространенная и наиболее часто применяемая российскими предприятиями для продвижения различной продукции на международном рынке.

Процесс формирования классической модели партнера представляет собой составление перечня качеств потенциального партнера необходимых для эффективного продвижения отечественной продукции. По окончании процесса выбора российскому предприятию целесообразно заключить контракт о сотрудничестве с выбранным, наиболее эффективным потенциальным партнером. Данный шаг позволит выявить серьезность его намерений и предоставит необходимые рычаги воздействия на эффективность продвижения продукции. При заключении контракта о сотрудничестве с партнером на рынке стран Европейского союза российскому предприятию целесообразно:

- обязать партнера приобретать продукцию в определенных объемах;
- оставить за собой право реализации продукции любым покупателям на рынке Евросоюза, заинтересованным в прямых поставках от производителя;

- указать, что партнер должен оказывать содействие в получении сотрудниками российского предприятия визы, проведении выставки и сертификации продукции на рынке стран Европейского союза.

Для реализации продукции на рынке стран Евросоюза российскому предприятию необходимо получить необходимые сертификаты. Среди множества видов сертификатов основным, предоставляющим право на реализацию отечественной продукции в любой стране ЕС, является CE сертификат. Поэтому получению CE сертификата необходимо уделить особенное внимание. Получение CE сертификата является сложным процессом и включает в себя следующие элементы:

- заключение контракта с сертификационным центром,
- подготовка пакета необходимых документов,
- наличие авторизированного поставщика (партнера) на рынке стран Европейского союза.

Проведение CE сертификации осуществляется специализированными сертификационными центрами и его получение можно осуществить следующими путями:

- самостоятельно, силами российского предприятия,
- при помощи специализированного отечественного агентства,
- при помощи зарубежного партнера на рынке Евросоюза.

Языковые и административные барьеры, а так же отсутствие возможности заключения контракта с сертификационным центром на оптимальных условиях делают самостоятельное получение CE сертификата нашими предприятиями невозможным, то просто потеря времени и денежных средств. При такой системе получения CE сертификата сертификационные центры будут необоснованно завышать стоимость контракта и требовать оплаты различных дополнительных испытаний, которые невозможно будет отклонить и проконтролировать. Для стимулирования, ускорения процесса получения CE сертификата российскому предприятию придется несколько раз направлять своего

представителя в сертификационный центр для решения различного рода технических и организационных проблем, что приведет к материальным затратам в сумме от 15 тыс. евро и потере времени – не менее года.

При оказании различных услуг, необходимых российским предприятиям для продвижения продукции на международном рынке, многие российские агентства сознательно в несколько раз завышают реальную их стоимость. Поэтому получение CE сертификата при помощи специализированного российского агентства является так же неэффективным путем. В среднем стоимость получения CE сертификата при помощи такого агентства составляет сумму от 10 тыс. евро и потребует не менее шести месяцев. При этом российскому предприятию придется оплатить различные дополнительные услуги, включая перевод на английский необходимого пакета документов, отправку образцов продукции и прочие накладные расходы.

Самым эффективным путем получения CE сертификата является использование помощи партнера на рынке стран Европейского союза. Находясь в непосредственной близости от сертификационного центра, партнер, заинтересованный в российской продукции, сможет устраниć административные барьеры и оказать содействие российскому предприятию в заключении контракта с сертификационным центром на наиболее выгодных условиях. В среднем стоимость получения CE сертификата при помощи партнера на рынке стран Евросоюза составляет сумму от 5 тыс. евро и потребует около 3-4 месяцев.

Эффективное продвижение продукции невозможно без оказания покупателям необходимого уровня обратной связи. Европейский союз – многонационален, поэтому трудности организации обратной связи связаны, в первую очередь, с языковыми барьерами. Устранение языковых барьеров сопряжено с постоянным переводом, который возможно осуществлять следующими путями:

- привлечением временных переводчиков,

- заключением контракта с агентством по переводам,
- включением в штат предприятия переводчиков.

Универсальным языком для обмена информацией и общения на международном рынке является английский, который используется при осуществлении деловой переписки, создании разделов сайта, проведении выставок и презентаций, а также подготовке технической и эксплуатационной документации на продукцию. Тем не менее, как показывает практика, в процессе устных переговоров в «не англо-говорящих» странах английский язык используют крайне неохотно, поэтому при заключении контракта с партнером необходимо предусмотреть возможность оказания услуг перевода эксплуатационной технической документации на любой язык стран Европейского союза по требованию заказчиков.

Рационально организованная логистика позволит предложить потенциальным заказчикам наиболее конкурентоспособную цену, что существенно влияет на эффективность продвижения продукции на международном рынке. При организации логистики для поставки продукции на рынок стран ЕС российскому предприятию необходимо пройти следующие этапы:

- разработка прайс-листа на экспортируемую продукцию,
- подготовка типового контракта на экспорт,
- заключение договора с таможенным брокером об оказании таможенных услуг.

Прайс-лист на экспорт является первым официальным документом, который запрашивает потенциальный покупатель, поэтому российскому предприятию необходимо уделить особое внимание к расчету цены и оформлению прайс-листа. В прайс-лист на экспорт цены на продукцию должны быть включены на условиях самовывоза, с учетом стоимости всех таможенных расходов на территории Российской Федерации. Такое формирование цены на продукцию является международной практикой,

позволяющей потенциальному покупателю самостоятельно рассчитывать стоимость контракта на экспорт. К оформлению прайс-листа на экспорт не предъявляется специальных требований, за исключением того, что он должен быть составлен на английском языке в максимально простой форме, включающий в качестве базовых разделов наименование, комплектацию и цену продукции [45, с.192].

В отличие от большинства сегментов международного рынка, в Российской Федерации к оформлению контрактов на экспорт предъявляется множество требований со стороны различных инстанций. Это связано с тем, что при осуществлении поставки российской продукции по контрактам на экспорт копия контракта предоставляется российским предприятием в торгово-промышленную палату, страховую компанию, налоговую инспекцию, банк и таможню. Типовой контракт на экспорт составляется, как правило, на русском и английском языках и содержит все необходимые сведения о российском предприятии, покупателе, стоимости продукции, сроках оплаты и условиях поставки.

Для осуществления поставки по контрактам на экспорт российское предприятие должно осуществить таможенное оформление продукции на любом ближайшем таможенном посту. Поставка продукции на международный рынок сопряжен с прохождением на территории Российской Федерации сложной системы таможенного оформления, которую предприятие может пройти самостоятельно или при помощи таможенного брокера. Включать в штат сотрудников, задействованных исключительно на таможенном оформлении продукции по контрактам на экспорт, целесообразно только при постоянных поставках на международный рынок. Поэтому на первых этапах продвижения продукции на международном рынке для российского предприятия наиболее эффективным является заключение договора с опытным таможенным брокером.

В типовой набор услуг таможенного брокера входит:

- услуги экспедитора,
- получение грузовой таможенной декларации (ГТД),
- отправка груза через транспортную компанию.

Российская продукция может быть поставлена на рынок стран Европейского союза различными видами транспорта, включая железнодорожный, водный, автомобильный и авиационный. Оптимальным способом доставки продукции с точки зрения цены, качества и сроков поставки является авиаперевозка. Дополнительную привлекательность авиаперевозке придает стоимость, которая одинакова при поставке российской продукции в любую страну ЕС и составляет примерно пять евро за килограмм груза, но не менее ста евро за одну партию отгрузки. Авиаперевозка позволяет доставлять грузы практически любой массы при условии, что габариты упакованной продукции позволяют свободно осуществлять погрузочно-разгрузочные работы через люки самолета.

Алгоритм продвижения российской продукции на международный рынок может измениться в зависимости от тактических и стратегических задач предприятия, специфики экспортимой продукции и других факторов. Выходя впервые на мировой рынок, специалист должен точно знать, почему именно предприятие стремится к этому и какими возможностями для этого оно располагает. Делая первые шаги во внешней торговле, надо всегда помнить, что на рынке стран Европейского союза новый экспортер из России и новая продукция в принципе не нужны. Все товарные рынки стран ЕС насыщены и перенасыщены. Российский экспортер должен предлагать покупателю либо совершенно новую продукцию, либо дополнительные преимущества перед существующей. Иначе говоря, предлагаемая продукция должен идти по конкурентоспособной цене, быть высокого качества и отвечать дополнительным требованиям по срокам поставок, обеспечению сервисного обслуживания, поставкам запасных частей и многому другому.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время глобализация мировой экономики подталкивает предприятия к выходу на внешние рынки. Зарубежные рынки представляют новые возможности сбыта продукции.

Европейские рынки в силу своей близости и хороших транспортных развязок особенно привлекательны для российских компаний и предприятий. Если компания решает выйти на внешние рынки, то важную роль играет целенаправленное планирование и практическая продуманность выбранного направления.

Исследование проводилось на примере ООО «КиК» - крупнейшего российского производителя автомобильных дисков. Компания выпускает диски на немецком оборудовании, продукция соответствует европейским критериям качества.

Объемы производства компании ежегодно растут, тем не менее анализ финансового состояния предприятия и его возможностей свидетельствуют о том, что предприятие имеет все предпосылки для расширения рынков сбыта через выход на внешний рынок.

Основными предпосылками выхода ООО «КиК» на международный рынок является стремление расширить внешние рынки с целью повышения объемов прибыли.

В результате проведенного исследования были решены задачи:

1. изучены теоретические основы разработки проекта по выходу компании на европейский рынок;
2. проанализирована деятельность компании, на примере которой проводится исследование, для определения целесообразности выхода на рынок Евросоюза;
3. проведен анализ рынка Евросоюза для определения целесообразности разработки проекта;

4. проведен анализ конкуренции рынка Евросоюза в части легкосплавных дисков;

5. определены конкурентные преимущества изделий «КиК» по отношению к европейским конкурентам;

6. разработан проект выхода компании на рынок Евросоюза;

7. дана оценка экономической эффективности проекта.

Так, в результате анализа финансово – экономического состояния предприятия было определено, что изменение структуры актива баланса в период 2012-2014 гг. говорит о нестабильной работе предприятия. Доля внеоборотных активов выросла в 2013 году с 38,19% до 50,06%. Столь резкое увеличение обусловлено значительным приростом основных средств в 2013 году. В 2014 году доля внеоборотных активов снижается до 41,59%.

Общая величина источников формирования активов организации в 2012 году составляла 522300 тыс. рублей, в 2013 году пассивы снизились на 65783 тыс. руб. и составили 456517 тыс.рублей, в 2014 году увеличение источников составило 37837 тыс.рублей, величина пассивов на конец 2014 года составила 494354 тыс.руб.

Предприятие ведет деятельность, опираясь как на собственные источники средств, так и на заемные, доля которых составляет на конец периода 49,1%. Общая величина собственных источников финансирования в 2012 году составляла 215737 тыс.руб., в 2013 году – 226478 тыс.руб., в 2014 году – 243164 тыс.руб.

Как положительный фактор можно отметить рост доли собственных средств в динамике относительно базового периода: в 2012 году собственные средства занимали 41,3% пассивов, а в 2014 г. – уже 49,19%. Это свидетельствует о росте финансовой независимости организации от привлеченных источников.

Долгосрочных заемных источников организация не имеет.

В структуре краткосрочных заемных средств наиболее значительны по величине суммы кредиторской задолженности: в 2012 году задолженность

кредиторам составляла 229,56 мн.руб., в 2013 году задолженность снижается на 69,2 млн.руб. до величины 159,84 млн.руб., а в 2014 году возрастает на 27,17 млн.руб. и достигает 187,01 млн.руб.

Коэффициенты платежеспособности и ликвидности отражают способность организации погасить свои краткосрочные обязательства легкореализуемыми средствами.

В рассматриваемом периоде сохраняется низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности, который позволяет оценивать возможность погашения текущих обязательств только за счет денежных средств и высоколиквидных активов.

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении трех лет находится в пределах рекомендуемых значений (в 2013 году ниже рекомендованного всего на 0,01), что в целом свидетельствует о возможности предприятия удовлетворять требованиям по краткосрочным обязательствам. Однако он ниже значения 2.

Баланс ООО «КиК» нельзя признать ликвидным. У предприятия наблюдается недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств на протяжении всех трех лет.

За период 2012-2014 гг. увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных активов с 1,82 до 2,1 свидетельствует о росте числа оборотов и ведет к увеличению объема продаж на каждый вложенный рубль оборотных средств. Увеличение коэффициента оборачиваемости заемного капитала с 3,1 до 4,12, и как следствие, уменьшение периода его оборачиваемости говорит об эффективности использования заемных средств на объем реализованной продукции.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности уменьшается в период 2012-2014 гг. со 87 до 65 дня. Данные изменения носят положительный характер, так как наблюдается увеличение числа оборотов, совершаемых кредиторской задолженностью, и как следствие, уменьшение продолжительности одного оборота.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности нестабилен, в 2013 г. он уменьшается на 43,58 дня и составляет 56,53 дней, к 2014 г. его значение достигает отметки в 72,2 дня. Это объясняется нестабильными поступлениями средств от покупателей на расчетные счета предприятия

Финансовое состояние предприятия в 2012 и 2013 гг. определено как неустойчивое за счет недостатка собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников покрытия запасов и излишка общей величины основных источников финансирования запасов. В 2014 г. у предприятия абсолютно устойчивое финансовое состояние за счет достаточности собственных источников покрытия запасов

В целом показатели финансовой устойчивости не достигают рекомендуемых значений, особенно сложная ситуация была в 2012 году. В 2013 году происходит улучшение относительных показателей финансовой устойчивости. В 2014 году особенно положительным фактором является достаточная обеспеченность оборотных активов собственными средствами.

Всем показателям рентабельности в анализируемый период свойственна нестабильность. Наиболее удачным с экономической точки зрения был 2012 год. В базовом 2012 году каждый рубль выручки давал почти 9 копеек прибыли (в 2014 году - всего 6 копеек), с каждого вложенного в производство рубля получали около 7 копеек прибыли (в 2014 году – 3,37 копеек). В два раза снизилась рентабельность собственного капитала и рентабельность активов.

Снижение роста рентабельности продаж определяет необходимость анализа затрат на производство и реализацию продукции с целью выявления резервов экономии. Анализ динамики затрат проводится по данным таблицы 2.12. Ежегодно себестоимость производства растет (в 2013 году на 6,17% в 2014 году – на 5,75%). В 2013 году наблюдался рост только постоянных затрат, в 2014 году выросли как постоянные, так и переменные затраты. В абсолютном выражении максимальный рост наблюдается по статье затрат на оплату труда – 29057 тыс.руб.

По материальным затратам достигнута значительная экономия – 13868 тыс.руб., что положительно характеризует управление материальными затратами в данном периоде

В 2014 году рост производства обусловил и рост материальных затрат, в абсолютном выражении они выросли на 48054 тыс. руб. Однако преимущественный темп роста материальных затрат (+ 11,96%) над темпом производства и реализации (+3,91%) говорит об относительном перерасходе материальных затрат

Исходя из результатов сравнительного анализа конкурентов можно сделать вывод, что лидером является компания «КиК», так как она предлагает своим многочисленным клиентам широкий спектр качественной продукции. Наиболее близким конкурентом является китайская компания «RW». Показатели третьего конкурента – отечественного «Скад» - значительно ниже.

Наиболее актуальным для компании является направление расширения сферы деятельности компании путем выхода на зарубежный рынок. Качество продукции и более низкая цена предложения по сравнению с зарубежными производителями дает ООО «КиК» реальные возможности для международной деятельности.

Предпосылкой к выходу на международный рынок можно считать предложение сотрудничества, поступившее от латвийской компании «Автомотивс» (г.Рига). Латвийская компания предполагает за первый год работы приобрести продукции у ООО «КиК» на сумму не менее 1-1,5 млн.евро.

Рассчитывая экономическую эффективность проекта, можно отметить, что на конец отчетного года выручка от реализации продукции составила 1 035 813 тыс. руб., темп роста выручки составил 103,91%. Предприятие планирует, что выручка от реализации продукции в 2017 году составит минимум 150% от выручки за предшествующий год, т.е. около 1 553 719,5 тыс. руб. Из них 346556,9 тыс. руб. должна составить выручка от экспорта.

В среднем, один комплект дисков (4 штуки) стоит около 15 тыс. руб. Значит, чтобы вывести объем продаж экспорта на нужный уровень, нам нужно продать около 13810,84 компл. продукции.

Что мы получим при реализации 1100 единиц продукции на внутреннем и внешнем рынке. Как показывают данные и расчет эффективности по предложенной методике, приведенные в таблице 3.6, выгодней реализовывать продукцию на внешнем рынке.

Необходимое условие экономической эффективности экспорта выполняется.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. Пособие / М.С. Абрютина. – М.: Дело и сервис, 2010. – 512 с.
- 2 Адрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике/ В.Д Адрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. - №3. – С. 47-57.
- 3 Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. Учебное пособие / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 2010. – 75 с.
- 4 Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Е&М, 2010. – 167 с.
- 5 Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. – 142 с.
- 6 Алабугин, А. А. (доктор экономических наук). Концепция, принципы и метод управления инвестиционными проектами по факторам ресурсоемкости продукции [Текст] / А. А. Алабугин, В. В. Томашева // Финансы и кредит. - 2014. - № 8. - С. 14-20
- 7 Антамошкина О.И. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие / О.И. Антамошкина, Т.А. Вашко, С.А. Шабалин; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2014. – 164 с.
- 8 Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «издательство экономика», 2014. –231 с.
- 9 Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие / И. К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
- 10 Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития. Монография / Г.Я. Белякова. - Красноярск, 2010. –231 с.

11 Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк.- Киев: Ника-Центр, 2014.-544 с.

12 Богатин Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: учеб. Пособие для ВУЗов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: Финансы; ЮНИТИ – ДАНА, 2010.- 253 с.

13 Булеев А.И. Качественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А.И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. - № 5. - С. 46-52.

14 Вашко Т.А. Разработка стратегии развития организации: учебно-практическое пособие / Сост. Вашко Т.А., Григоревская Т.В.; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2013. – 64с.

15 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник /О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардирика, 2014. – 528 с.

16 Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро -, мезо – и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И Трофимова // РЭЖ. – 2013. - № 3. - С. 67-73.

17 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2014. – 480с.

18 Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 2014. - № 2. – С. 56-64

19 Голованова, Светлана Викторовна. Международная торговля в развитии российских товарных рынков : монография / С. В. Голованова. - Москва: ФОРУМ, 2013. - 191 с.

20 Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 2. – С. 27-33.

21 Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. - 207 с.

22 Даниленко, Людмила Николаевна. Мировая экономика: [учебное пособие для студентов ВПО по экономическим специальностям] / Л. Н.

Даниленко. - Москва: КНОРУС, 2014. - 318 с.

23 Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продаж / А. Дейян Л., Троадек. - М.: Прогресс-Универс, 2013. - 152 с.

24 Ермолаев, В. Стратегия выхода предприятия на мировые рынки [Текст] / В. Ермолаев //Предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 17-23

25 Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // РЭЖ. – 2013. – № 12. – С. 50-55.

26 Закутин Г.П. Информационное обеспечение конкурентоспособности продукции и услуг / Г.П. Закутин, Г.Л. Кедровская, Ю.А. Шумов. – М., 2014. – 141 с.

27 Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 4. – С. 15-24.

28 Иvasенко, Анатолий Григорьевич. Мировая экономика : [учебное пособие для студентов ВПО по экономическим специальностям] / А. Г. Иvasенко, Я. И. Никонова. - Москва : КНОРУС, 2014. – 636 с

29 Игольников Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Игольников, Е. Патрушева // Российский экономический журнал. – 2013. - № 11. – С. 108-111.

30 Калашников Ю.С. Особенности поставки товаров на рынки ЕС в современных условиях / Ю.С. Калашников // Логистика – евразийский мост: материалы 10-й Междунар. науч.-практ.конф. (14-16 мая 2015г, г.Красноярск) – Красн. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2015. – С. 454-460.

31 Калашников Ю.С. Особенности управления проектами выхода предприятия на рынок Евросоюза / Ю.С. Калашников // Сборник публикаций научного журнала "Globus" по материалам IV международной научно-практической конференции: «Экономика и юриспруденция: теория и

практика» г. Санкт-Петербурга: сборник со статьями (уровень стандарта, академический уровень). – С-П. : Научный журнал "Globus", 2015. – С. 53-57.

32 Кондрашев В. Анализ проблем конкурентоспособности / В. Кондрашев// Экономист. – 2014. – № 12. – С. 86-89.

33 Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифолова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №3. – С. 88-129.

34 Короткин Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю.Г. Короткин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 2. – С. 17-21.

35 Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева// Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 6. – С. 19-24.

36 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: ДeКА, 2013. – 896 с.

37 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер; под ред. О.А.Третьяк, Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2014. – 896 с.

38 Кузин Д.В. Конкурентоспособность национальной экономики (вопросы теории и мировая практика) / Д.В. Кузин // Общество и экономика. – 2013. - № 3-4. – С. 121-134.

39 Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента / Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2014.-№4.-с.110-113.

40 Лапо В.Ф. Эффективность НИОКР в России / В.Ф.Лапо //Перспективы развития современного общества в аспекте глобализации экономических процессов: Материалы международной научно-практической конференции. – Ч. 2./Отв. Ред. Л.А.Тягунова. – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия бизнеса», 2011. – с. 15 – 17

41 Лапо В.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Учебно-

методическое пособие / В.Ф.Лапо // Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012.

42 Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 2013. - № 3. – С. 33 – 39.

43 Мамедов, Артур Оскарович. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка / А. О. Мамедов ; под ред. В. А. Слепова. - Москва : Магистр, 2007. - 299, [1] с.

44 Международный маркетинг : учебное пособие : [для бакалавров направления "Менеджмент" и студентов специальности "Маркетинг"] / под общ. ред. д.э.н., проф. Н. А. Нагапетьянца. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 290 с.

45 Международный менеджмент : учебник для бакалавров : [для студентов вузов по направлению "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / Е. П. Темнышова и др.] ; под ред. Е. П. Темнышовой ; Гос. ун-т упр. - Москва : Юрайт, 2014. - 456 с.

46 Методы стратегического анализа: учеб. Пособие / Сост. Т.А. Вашко; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2014. – 110 с.

47 Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2014. – 451 с.

48 Перекрестова, Любовь Вениаминовна. Финансы и кредит : практикум : [учебное пособие для среднего профессионального образования] / Л. В. Перекрестова, Н. М. Романенко, Е. С. Старостина. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Академия, 2014. - 217, [1] с.

49 Петрикова, Елена Михайловна. Регулирование платежного баланса и международной инвестиционной позиции России / Е. М. Петрикова ; М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО "Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова" (ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г. В. Плеханова"). - Москва : РЭУ, 2014. - 315 с.

50 Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.П.

Пешкова. – М.: Ось – 89, 2014. – 80 с.

51 Печенкин А. Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 23 – 25.

52 Пономарева, Екатерина Сергеевна. Мировая экономика и международные экономические отношения = World Economy & International Economic Relations : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям] / Е. С. Пономарева, Л. А. Кривенцова, П. С. Томилов ; под ред. Л. Е. Стровского. - Москва : ЮНИТИ : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 286, [1] с.

53 Портер М. Конкуренция: Учебное пособие/ М. Портер. – М.: Вильямс, 2013. – 495 с.

54 Прозоровский, С. А. Международные маркетинговые исследования [Текст] / С. А. Прозоровский // Маркетинг. - 2013. - № 5 (126). - С. 62-78.

55 Прозоровский, С. А. Стратегии выхода компаний на международный рынок [Текст] / С. А. Прозоровский //Маркетинг. - 2014. - № 3 (130). - С. 51-66

56 Раицкий К.А. Экономика предприятия: учебник для вузов / К.А. Раицкий – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 2014. – 696 с.

57 Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор, Ю.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 63—77.

58 Румянцева И.А. Условия создания и функционирования системы сотрудничества. / И.А. Румянцева // Маркетинг. – 2013. - №15. – С. 6 – 19

59 Светуньков С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Издательство: «Корпорация технологий продвижения», 2014. – 256 с.

60 Селезнев А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность

России / А. Селезнев // Экономист. – 2014. – № 2. – С. 9-13.

61 Титова Н. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / Н. Титова, И. Гурков // Маркетинг. - 2014. - № 1. - С. 30-35.

62 Трувец В.Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии / В.Е. Трувец. – Л.: ЛДНТП, 2014. – 32 с.

63 Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.

64 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.

65 Хасбулатов, Руслан Имранович. Международные экономические отношения : учебник для бакалавров : [для студентов по специальности "Мировая экономика"] / Р. И. Хасбулатов ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : Юрайт, 2014. - 910 с.

66 Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Л.В. Целикова // Вестник МУ. Серия 6. Экономика. – 2013. – № 2. – С. 57-61.

67 Чеботарев, Николай Федорович. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник : [для студентов высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" (квалификация "Бакалавр")] / Н. Ф. Чеботарев. - Москва : Дашков и К°, 2014. – 348 с.

68 Чистяков, Михаил Валерьевич. Транснациональные компании автомобильной отрасли на рынках России и Китая [Текст] / Чистяков Михаил Валерьевич // Российское предпринимательство. - 2013. - № 18 (216). - С. 111-117

69 Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 305 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Улина С.Л.

« 9 » июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка проекта выхода на рынок Евросоюза
(на примере поставок литых дисков в Латвию)

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель П.В. 13.06.2017 проф. г.э.н.
подпись, дата должность, ученая степень

Латв.Ф.
инициалы, фамилия

Выпускник

П.В. 13.06.17

подпись, дата

Кашеваров
инициалы, фамилия

Рецензент

П.В. 13.06.17 проф. КЭН

подпись, дата

Юрова Г.А.
инициалы, фамилия

Красноярск 2017