

## ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И РЫНОК ПРОДУКЦИИ

УДК 339.146.4:339.5

Маринина А.Г.

### ТИПЫ СТРАТЕГИЙ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЙ РЫНОК МАЛЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Для подавляющего большинства российских предпринимательских структур, только делающих первые шаги на внешнем рынке, важно определить те конкурентные преимущества, которые позволят разработать конкурентную стратегию предприятия для успешного его функционирования в рыночной среде.

Любая стратегия выхода на международный рынок предпринимательских структур ставит своей целью вторжение на рынок, увеличение занимаемой доли рынка, извлечение прибыли с занятой доли рынка.

Побуждающими факторами к принятию решения о выходе на зарубежные рынки для большинства предпринимательских структур являются:

1. Стремление лучше использовать имеющиеся производственные мощности.
2. Стремление приобрести известность экспортера в своей стране.
3. Ожидание ухудшения экономического состояния страны.
4. Возможность улучшить финансовое положение за счет экспорта для модернизации производства.
5. Возможность получения иностранной валюты.
6. Стремление обеспечить преимущество перед конкурентами в своей стране.
7. Стремление обеспечить более высокую рентабельность оборота на зарубежных рынках.
8. Стремление получить ценное «ноу-хау».
9. Желание работать в условиях более низкой конкуренции.
10. Стремление значительно увеличить стоимость бизнеса и акций компании.

В конкурентной борьбе на внешнем рынке малым предпринимательским структурам приходится сталкиваться с враждебностью внешней среды, конкуренцией крупных предприятий и конкуренцией с другими малыми предприятиями.

В конкурентной борьбе с крупными предприятиями малый бизнес использует свои главные

преимущества – гибкость, мобильность, территориальную маневренность. При этом можно выделить четыре основных типа стратегии малых предприятий, цель которых – свести к минимуму остроту конкуренции с крупными предприятиями и наилучшим образом использовать свои конкурентные преимущества.

*Стратегия копирования.* В рамках данной стратегии малое предприятие может пойти по одному из двух путей: выпускать по лицензии марочный продукт крупной компании или осваивать и выпускать «копию», прообразом которой является какой-нибудь оригинальный продукт.

*Стратегия оптимального размера* заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие. В этих сферах деятельность крупных предприятий затруднена в силу недостаточной прибыли, высоких расходов на заработную плату, высокого риска, низкой технологичности.

*Стратегия участия в продукте крупной фирмы.* В рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки мелкого и низкотехнологичного производств. Крупному предприятию часто выгоднее отказаться от этих видов работ, закупая отдельные детали, узлы и комплектующие у малых предприятий. В свою очередь, малое предприятие получает возможность гарантированного субподрядного заказа и связанные с этим преимущества. Чтобы избежать опасной зависимости от крупного, малые предприятия часто используют тактику ограничения доли оборота, приходящейся на одного крупного клиента.

*Стратегия использования преимуществ крупного предприятия.* Как известно, более половины вновь созданных малых предприятий прекращает свою деятельность из-за недостатка финансовых ресурсов и некомпетентности управленческого персонала. Данная ситуация разрешается с помощью системы взаимовыгодного партнерства крупного и малого предпринимательства.

Для малого предприятия наряду с минимизацией конкуренции с крупными фирмами важнейшее значение имеет конкурентная борьба на поле малого предпринимательства. Малыми предприятиями разработано множество разнообразных и приносящих положительные результаты подходов к конкурентной стратегии.

В связи с этим предлагается выделить классификацию конкурентных стратегий малых предприятий (см. **таблицу**):

Исходя из рассмотренных конкурентных стратегий малых предприятий и опираясь на классификацию конкурентных стратегий выхода на внешний рынок В.И. Черенкова [1], можно выделить следующие типы стратегий малых предприятий на внешнем рынке:

1. *Базовая конкурентная стратегия глобальной ниши*, практикуемая как малыми, так и крупными предприятиями. Она состоит в фокусировании на удовлетворении особых потребностей рынка. Предприятие сосредоточивает свои усилия на той узкой сфере, в которой оно располагает конкурентным преимуществом. Глобальная ниша состоит из географически распределенных, но «маркетингово близких» фрагментов целевых рынков, интегрируемых современными международными маркетинговыми коммуникациями.

2. *Конфронтационные стратегии*:

2.1. *Стратегия флангового удара*, часто применяемая предприятиями, которые объективно слабее конкурентов и не имеют ресурсов для полномасштабного конфронтационной стратегии. Фланговому удару предшествует разведка географических рынков, где основные конкуренты представлены слабо или совсем отсутствуют. Затем на эти рынки предлагаются товары, аналогичные товарам конкурентов (географический фланговый удар). При этом происходит экономия затрат на исследовании рынка и используется в неявной форме опыт и усилия конкурентов. Важной зада-

чей при проведении флангового удара является прогнозирование сдвигов спроса на рынке или обнаружение не обслуженного спроса раньше своего сильного конкурента. Стратегия фланговых ударов может быть успешной для малых предприятий в условиях растущего рынка, когда крупнейшие конкуренты временно не принимают в расчет неохваченные фрагменты рынка.

2.2. *Стратегия обхода* представляется привлекательной для небольших предприятий, которые неспособны выдержать явную конфронтацию с важнейшими конкурентами. Располагая необходимыми маркетинговым опытом и ноу-хау, такая фирма может найти «выпавшие из поля зрения» крупных конкурентов или не представляющие для них интереса сегменты рынка. Товарный обход заключается в разработке полностью новой версии традиционного товара или услуги. Географический обход состоит в том, что небольшое предприятие концентрирует свои усилия на второстепенных рынках (как правило, в развивающихся странах или в странах становящихся рынков).

2.3. *Стратегия партизанской атаки* пользуется популярностью у небольших структур, нападающих на доли рынка, занятые более крупными фирмами. Основной целью этой стратегии – кратковременный захват доли рынка и получение прибыли (например, путем введения кратковременных скидок, специальные акции по продвижению товара). Крупные компания в силу своей инертности не сразу реагирует на эти действия.

3. *Кооперационная стратегия* состоит в том, что предприятие приходит к выводу о нецелесообразности конфронтации и необходимости поиска союзника либо для борьбы против конкурентов. При этом у входящих в кооперацию сторон должны быть взаимодополняющие конкурентные преимущества. Малые и средние структуры часто располагают уникальными и перспективными ноу-хау, но не имеют необходимых финансовых, а иногда производственных и кадровых ресурсов. В таких случаях кооперационная стратегия предстает единственно возможной конкурентной стратегией. Такие стратегические альянсы могут создаваться с поставщиками и дистрибьюторами и даже с конкурентами.

Одной из возможных кооперационных стратегий выхода на внешний рынок можно считать лицензирование и франчайзинг.

4. *Инновационные стратегии* основаны на использовании конкурентного преимущества, полученного в результате ис-

**Классификация конкурентных стратегий малых предприятий**

Признаки классификации	Виды стратегий		
	Креативное конкурентное поведение	Приспособленческое конкурентное поведение	Обеспечивающее (гарантирующее) конкурентное поведение
По конкурентному поведению	Креативное конкурентное поведение	Приспособленческое конкурентное поведение	Обеспечивающее (гарантирующее) конкурентное поведение
По типу стратегии ведения конкурентной борьбы	Коммутанты	Пациенты	Эксплеренты
По типу стратегии поддержания конкурентного преимущества	Стратегия лидерства по низким ценам	Стратегия диверсификации	Стратегия фокусировки

следования по принципиально новой технологии, товаре или их комбинации. Этот тип стратегий рассматривается как весьма перспективный для многих малых российских предприятий, выделившихся из крупных отраслевых и академических НИИ, а также для молодых российских фирм, специализирующихся в области высоких технологий. Инновационные стратегии принято рассматривать как стратегии высокого риска и одновременно потенциально высоких маркетинговых возможностей. Развитие этих стратегий непосредственно связано с венчурным предпринимательством.

5. *Имитационные стратегии* связаны с инновационными стратегиями. Имитационная стратегия предполагает изучение со стороны предприятий-имитаторов реакции рынка на инновацион-

ный товар. Деятельность таких предприятий подразделяется на несколько видов: *творческая адаптация*; *технологическая чехарда* или *перепрыгивание*; *межотраслевая адаптация*. Имитационная стратегия на потребительском рынке обеспечивает компании низкие накладные расходы, низкие издержки производства, ценовое лидерство и минимизацию рисков. Однако такое положение нельзя считать однозначным для всех рынков и всех товаров.

В заключение необходимо отметить, что с учетом растущего характера российского рынка и многообразия составляющих его региональных рынков рассмотренные стратегии можно использовать не только на внешнем, но и на внутреннем рынках.

#### Библиографический список

1. Черенков В.И. Международный маркетинг. СПб.: ИВЭСЭП, 2003. 848 с.
2. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Гном и К, 2002. 304 с.
3. Томпсон А.А.; Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2006. 924 с.
4. Майкл Портер Конкуренция. М.: Вильямс, 2006. 608 с.

УДК 33.4

Кривоус О.В.

## О ПРИНЦИПАХ ПОСТРОЕНИЯ И СТРУКТУРЕ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

Под бюджетной системой Российской Федерации понимается основанная на экономических отношениях и государственном устройстве Российской Федерации, регулируемая нормами права совокупность федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ). В отечественной экономической и юридической науках бюджетная система рассматривается как совокупность всех видов бюджетов страны [1, 2]. Одной из важнейших характеристик бюджетного устройства государства является структура его бюджетной системы, которая зависит, в первую очередь, от территориально-политической организации государства, включая политико-правовой статус его составных частей и принципы взаимоотношений между собой центральных и региональных государственных органов.

Структура бюджетной системы Российской Федерации определена в Бюджетном кодексе РФ в ст. 10 как бюджеты и внебюджетные фонды трех уровней: федеральный, субъекта и местный. При этом под бюджетом федеральный законодатель понимает «форму образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных

для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления» (ст. 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации).

Трехуровневое строение бюджетной системы России М.Ю. Березин [3] также объясняет с точки зрения отображения государственного устройства Российской Федерации: «Трехуровневая бюджетная система является следствием особенностей государственного устройства России, заключающихся в федеративном государственном управлении и разделении органов власти на три самостоятельных уровня – федеральный, региональный и местный. В ходе разграничения налоговых доходов между бюджетами всех трех уровней бюджетной системы параллельно образуется и трехуровневая налоговая система, в которой каждый отдельно взятый налог по уровню в рамках налоговой системы соответствует уровню бюджета-получателя в структуре бюджетной системы». В этой связи закономерно возникает вопрос: Как оценивать местный бюджет городских и сельских поселений в условиях двухуровневой организации местного самоуправления – как самостоятельный уровень бюджета или как подуровень местного уровня бюджета?