

Список литературы

1. FitchSolutions. – URL: <https://www.fitchsolutions.com>.
2. Всемирный банк. – URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/global-economic-prospects>.
3. Baker Hughes. – URL: <https://www.bakerhughes.com/>.
4. Фонд развития трубной промышленности. – URL: <http://frtp.ru/>.
5. Бороздин, А. Н. Прогноз развития нефтедобывающей и трубной промышленности до 2020 г / А. Н. Бороздин // Вестник ГУУ. – 2016. – № 5. – С. 5-9.
6. Орехова, С. В. Содержательные и эмпирические аспекты институционального анализа российского трубного рынка / С. В. Орехова, Ф. Я. Леготин // Известия БГУ. – 2015. – № 4. – С. 597-606.
7. Орехова, С. В. Оценка уровня институциональной сложности и неопределённости российского трубного рынка: методические и практические аспекты / С. В. Орехова, Ф. Я. Леготин, Г. Н. Пряхин // Вестник ЧелГУ. – 2015. – №8 (363). – С. 114-126.
8. Шпаковская, Е. П. Статистический анализ деятельности металлургического сектора / Е. П. Шпаковская, Т. И. Чинаева, Е. И. Ларионова // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. – 2019. – № 2-1. – С. 322-325.
9. Steel Statistical Yearbook 2018 // World Steel Association: веб-сайт. – URL: <https://www.worldsteel.org>.
10. Импорт России важнейших товаров: данные статистики // Федеральная таможенная служба России. – URL: <http://customs.ru/folder/515>.
11. IndexBox // Global Trad. – URL: <https://www.globaltrademag.com/>.

УДК 339.13

АЛГОРИТМ ВЫБОРА ЗАРУБЕЖНОГО РЫНКА ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ALGORITHM FOR SELECTING A FOREIGN MARKET FOR THE INTERNATIONAL ACTIVITIES OF AN AUTOMOBILE COMPANY

И.А. Здиховский¹, Т.В. Семенова²

^{1,2}Донецкий национальный технический университет, г. Донецк

Аннотация. Исследование посвящено актуальной проблеме поиска новых перспективных рынков для международной деятельности автомобилестроительной компании на примере ПАО «КАМАЗ». Выбраны критерии и предложен алгоритм оценки привлекательности рынков Юго-Восточной и Юго-Западной Азии, а также Африки, что является важным этапом разработки стратегии международной деятельности компании. В результате исследования выбран рынок Малайзии, который обеспечит максимально полное достижение стратегических целей компании и наибольшую доходность внешнеторговых операций.

Ключевые слова: рынок, привлекательность, критерии, выбор зарубежного рынка, емкость, рыночная среда, конкуренция, сегмент, Малайзия, ПАО КАМАЗ.

Abstract: The research is devoted to the actual problem of searching for new promising markets for the international activities of an automobile company on the example of PJSC "KAMAZ". The authors selected criteria and proposed an algorithm for evaluating the attractiveness of the markets of South-East and South-West Asia, as well as Africa, which is an important stage in the development of the company's international strategy. As a result of the research, the Malaysian market was selected, which will ensure the most complete achievement of the company's strategic goals and the highest profitability of foreign trade operations.

Keywords: market, attractiveness, criteria, foreign market selection, capacity, market environment, competition, segment, Malaysia, public joint stock company KAMAZ.

Постановка проблемы. Вопросы выбора рынка сбыта всегда были ключевыми в менеджменте любого предприятия. Тем более это актуально в наши дни. Санкционное противодействие Запада и общая кризисная нестабильность вынуждает российские предприятия, с одной стороны, сосредоточиться на импортозамещении внутри страны, а с

другой – искать альтернативные варианты выхода на зарубежные рынки. В этой связи все более усиливается внимание российских промышленных предприятий к импортным возможностям стран Юго-Западной и Юго-Восточной Азии, а также Африки. Потенциал этих рынков, как оценивают специалисты, очень велик. Реализуя программы индустриализации, эти страны остро нуждаются в разнообразных видах продукции машиностроения и тем самым выступают как крупные участники международной торговли машинами и оборудованием. В то же время объемы поставок в эти страны остаются пока еще невысокими. Об актуальности решения этой проблемы говорит тот факт, что вопросы оживления внешней торговли России со странами Африки обсуждались на форуме «Россия-Африка» в г. Сочи в октябре 2019 г.

Но выбор зарубежного рынка, на котором предприятие может закрепиться – одно из самых сложных и серьезнейших управленческих решений при разработке стратегии внешнеэкономической деятельности. Значимость этого решения определяется тем, что оно имеет далеко идущие последствия. Неправильный выбор внешнего рынка, как правило, приводит к двум типам убытков: первый определяется фактической стоимостью неудачной попытки выхода на неверно выбранный рынок; второй – стоимостью утраченных возможностей на других рынках, где предприятие теоретически могло бы рассчитывать на успех. Отсюда, правильный выбор рынка и отработанная схема входа на него является важной составляющей стратегии предприятия.

Алгоритм выбора рынка обычно предполагает его исследование. В зависимости от его глубины и степени обоснования управленческого решения различают:

- субъективный подход к выбору рынка, который основывается на субъективных ощущениях и ожиданиях, опыте лиц, которые принимают решения о выходе на конкретный рынок. Риск при этом максимальный, а степень обоснования решения минимальна;

- дискретный подход, который основывается на оценке наиболее важных для предприятия показателей (критериев) привлекательности рынка; Под понятием «привлекательность рынка» мы будем понимать его качественно-количественную характеристику, которая отражает совокупность критериев (факторов, индикаторов), определяющих будущий стратегический успех фирмы на этом рынке;

- комплексный подход, который предусматривает глубокое аналитическое обоснование выбора зарубежного рынка с учетом не только критериев его привлекательности, но и экономических, политико-правовых и социокультурных процессов, которые осуществляются в исследуемых странах.

При применении любого из подходов к выбору зарубежного рынка самой сложной задачей для менеджеров является выбор критериев, на основе которых будет оцениваться привлекательность рынка и оценка этих критериев.

Отсюда, **цель исследования** – выбор и обоснование критериев оценки привлекательности зарубежных рынков и разработка алгоритма их применения автомобилестроительным предприятием ПАО «КАМАЗ».

Основные результаты исследования. Группа компаний «КАМАЗ» является крупнейшей автомобильной корпорацией Российской Федерации, которая входит в двадцатку ведущих мировых производителей тяжёлых грузовых автомобилей и находится на 16-м месте по объёмам производства тяжёлых грузовиков полной массой более 16 т. Производственные мощности составляют 71 тыс. автомобилей в год [1]. ПАО «КАМАЗ» осуществляет экспорт автомобилей, СКД (сборочные комплекты деталей) и запасных частей в более чем 40 стран СНГ, Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Африки, Восточной Европы, Латинской Америки. По итогам 2018 г. основным экспортным рынком ПАО «КАМАЗ» стали Средняя Азия, Казахстан, а также Юго-Восточная Азия. Клиентами ПАО «КАМАЗ» являются предприятия всех отраслей экономики, где применяются грузовые автомобили, компании, занимающиеся грузовыми автоперевозками, региональные и городские автохозяйства, крупные корпоративные клиенты, государственные предприятия и учреждения.

Для расширения своей внешнеэкономической экспансии ПАО «КАМАЗ» в перспективе намеревается сконцентрировать усилия на освоении рынков Индии, АСЕАН, Африки и Ближнего Востока. Первые шаги на этом пути уже сделаны. В Индии, Индонезии (АСЕАН) и Иордании (Ближний Восток) существуют совместные предприятия, выпускающие продукцию КАМАЗ. При этом имеет значение тот факт, что рынок Индии входит в состав одного одноименного государства, АСЕАН является общим рынком, а рынки Ближнего Востока и Африки не объединены. Это вызывает необходимость расширять географическое присутствие в данных регионах. Можно предположить, что завоевание данных динамично развивающихся рынков даст ПАО «КАМАЗ» определенное преимущество: пока крупные зарубежные корпорации, как предполагают Deloitte и McKinsey, будут заняты борьбой за развитые рынки и подготовкой экспансии в Китай, конкуренция с их стороны будет снижена на развивающихся рынках, где ПАО «КАМАЗ» имеет возможность надежно закрепиться.

Но какие же из этих рынков будут наиболее привлекательны для компании? В качестве объекта данного исследования возьмем рынки следующих стран: Саудовской Аравии (Юго-Западная Азия), Нигерии (Западная Африка), Мьянмы (Юго-Восточная Азия), Марокко (Северная Африка), Малайзии (Юго-Восточная Азия), Кувейта (Юго-Западная Азия), Ирана (Юго-Западная Азия), Ирака (Юго-Западная Азия), Габона (Центральная Африка) и Алжира (Северная Африка).

Следует отметить, что в литературе описано множество подходов к выбору критериев оценки привлекательности рынка. При этом их важность и влияние на принятие решения о выборе рынка для разных отраслей различна. Одни авторы оценивают рынок с точки зрения состояния его конкурентной среды. Так, например, М. Портер выделил такие факторы рыночной среды, как влияние потенциальных конкурентов, соперничество среди конкурирующих фирм, влияние покупателей и поставщиков и конкуренция со стороны товаров-заменителей [2, с. 53]. Хоффер-Шендель и Артур Д. Литл предлагают в качестве критериев, влияющих на выбор рынка, использовать стадии жизненного цикла рынка, начиная от начала его роста до стадии зрелости, переходящей в застой и падение [3]. В отечественной экономической литературе часто рассматриваются такие критерии оценки привлекательности рынка, как объем рынка, емкость, потенциал, насыщенность рынка, количество компаний, конкурирующих на конкретном рынке или сегменте, доступность рынка и пр. [4, с. 94]. На практике предприятия обычно сами выбирают критерии привлекательности. Это обеспечивает гибкость исследования состояния рынка в зависимости от специфики их деятельности. В качестве критериев, на базе которых будет осуществлена оценка привлекательности рынков в данном исследовании, возьмем следующие:

- емкость рынка (объем спроса на коммерческие автомобили в натуральных единицах) [5];

- темп роста рынка;

- количество игроков (конкурентов) на рынке;

На рынках исследуемых стран действуют такие известные компании, как: Daimler (ФРГ), Volvo (Швеция), RACCAR (США), Traton (ФРГ), а также компания IVECO (Италия). Данные о масштабах деятельности этих компаний на интересующих компанию рынках возьмем из их официальных сайтов.

- страновой риск (для оценки исследуемых рынков возьмем данные, которые рассчитаны специалистами международной страховой и консалтинговой компании Credendo) [6];

- логистическая доступность (в качестве критерия взята стоимость доставки из России в рассматриваемые страны одного контейнера на 40 футов (с учетом страховки и таможенного оформления) [7];

- обеспеченность ресурсами (для оценки использован Индекс глобальной эффективности, ежегодно рассчитываемый Всемирным экономическим форумом) [8];

– деловой климат (для оценки использован рейтинг Doing Business Всемирного банк) [9].

Значения критериев оценки привлекательности исследуемых рынков занесены в табл. 1.

Таблица 1

Значения критериев привлекательности для анализируемых зарубежных рынков

Страна	Емкость рынка, шт.	Темп роста рынка	Количество игроков на рынке	Страновой риск	Логистическая доступность	Обеспеченность квалифицированной рабочей силой	Деловой климат
Алжир	6311	0,44	6	3,33	4210	53,1	48,6
Габон	1183	0,11	3	5	5630	50,1	45
Ирак	25597	0,24	5	6	6000	49,9	44,7
Иран	36487	-0,26	6	7	4600	49,6	58,5
Кувейт	14407	0,18	7	2	4650	57,8	67,4
Малайзия	54108	-0,06	6	2	3300	72,9	81,5
Марокко	17562	0,15	7	3	4300	50	73,4
Мьянма	14540	0,76	3	5	4270	54,1	46,8
Нигерия	4700	0,49	6	5,33	5030	50,1	56,9
Саудовская Аравия	72572	-0,01	8	2,33	4710	65,9	71,6

Коэффициенты конкурентности рынка, странового риска и логистической доступности рынка, напротив, основаны на показателях, которые при оценке привлекательности рынка должны быть минимальны. Поэтому значения данных коэффициентов рассчитывались как отношение минимального показателя по рассматриваемым странам к показателю критерия по каждой стране. Отрицательные значения (в частности, при сокращении объема рынка) были заменены на нулевые. Результаты расчета коэффициентов привлекательности представлены в табл. 2.

Таблица 2

Коэффициенты привлекательности зарубежных рынков

Рынок	Алжир	Габон	Ирак	Иран	Кувейт	Малайзия	Марокко	Мьянма	Нигерия	Саудовская Аравия
Коэффициент ёмкости рынка	0,09	0,02	0,35	0,50	0,20	0,75	0,24	0,20	0,06	1,00
Коэффициент темпа роста рынка	0,58	0,15	0,31	0,00	0,24	0,00	0,20	1,00	0,64	0,00
Коэффициент конкурентности рынка	0,50	1,00	0,60	0,50	0,43	0,50	0,43	1,00	0,50	0,38
Коэффициент странового риска	0,60	0,40	0,33	0,29	1,00	1,00	0,67	0,40	0,38	0,86
Коэффициент логистической доступности	0,78	0,59	0,55	0,72	0,71	1,00	0,77	0,77	0,66	0,70
Коэффициент доступности рабочей силы	0,73	0,69	0,68	0,68	0,79	1,00	0,69	0,74	0,69	0,90
Коэффициент удобства делового климата	0,60	0,55	0,55	0,72	0,83	1,00	0,90	0,57	0,70	0,88

Но рассматриваемые критерии привлекательности могут иметь различный вес (значимость) для предприятия при выборе рынка. Поэтому необходимо их скорректировать с учетом весовых коэффициентов. Для этого четырем экспертам было предложено оценить важность каждого из критериев привлекательности рынка по десятибалльной шкале с точки зрения значимости для производителя грузовых автомобилей, планирующего выход на внешний рынок. Для получения собственно весовых коэффициентов сумма оценок по каждому критерию была разделена на общую сумму оценок по всем критериям. Результаты экспертного оценивания представлены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты экспертного оценивания критериев привлекательности рынка

Критерий	Эксперт				Сумма оценок	Весовой коэфф.
	1	2	3	4		
Емкость рынка	9	6	7	8	30	0,136
Темп роста рынка	8	8	7	8	31	0,141
Конкурентность рынка	10	7	8	10	35	0,159
Страновой риск	7	9	8	6	30	0,136
Логистическая доступность рынка	8	7	9	8	32	0,145
Доступность рабочей силы	8	7	8	7	30	0,136
Деловой климат	9	8	9	6	32	0,145

Корректировка первоначальных коэффициентов привлекательности рынка осуществлялась путем умножения их на весовые коэффициенты соответствующих критериев. Результаты корректировки, а также суммы скорректированных коэффициентов по каждой стране представлены в табл. 4.

Таблица 4

Скорректированные коэффициенты привлекательности рынков и их суммарные значения по странам

Рынок	Алжир	Габон	Ирак	Иран	Кувейт	Малайзия	Марокко	Мьянма	Нигерия	Саудовская Аравия
Коэффициент ёмкости рынка	0,012	0,002	0,048	0,069	0,027	0,102	0,033	0,027	0,009	0,136
Коэффициент темпа роста рынка	0,081	0,021	0,044	0,000	0,034	0,000	0,028	0,141	0,090	0,000
Коэффициент конкурентности рынка	0,080	0,159	0,095	0,080	0,068	0,080	0,068	0,159	0,080	0,060
Коэффициент странового риска	0,082	0,055	0,045	0,039	0,136	0,136	0,091	0,055	0,051	0,117
Коэффициент логистической доступности	0,114	0,085	0,080	0,104	0,103	0,145	0,112	0,112	0,095	0,102
Коэффициент доступности рабочей силы	0,099	0,094	0,093	0,093	0,108	0,136	0,094	0,101	0,094	0,123
Коэффициент удобства делового климата	0,087	0,080	0,080	0,104	0,120	0,145	0,131	0,084	0,102	0,128
ИТОГО	0,55	0,50	0,49	0,49	0,60	0,74	0,56	0,68	0,52	0,67

На основе анализа данных этой таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшая сумма коэффициентов привлекательности рынка наблюдается у Малайзии – 0,74. Таким образом, выход на рынок этой страны представляется наиболее перспективным для российских автомобилестроительных предприятий, в т.ч. ПАО «КАМАЗ».

Более глубокое исследование рынка предполагает, как уже говорилось выше, исследование не только критериев его привлекательности, но и экономических, политико-правовых и социокультурных процессов, которые осуществляются в исследуемых странах.

Малайзия (Федерация Малайзия) – государство в Юго-Восточной Азии, которое относится к новым индустриальным странам мира. Уровень социально-экономического развития и диверсификации экономики – один из наиболее высоких среди развивающихся государств. По объёму ВВП Малайзия занимает 30-е место в мире. Страна является членом АСЕАН. Стратегической целью ее экономического развития является получение статуса развитой страны. Важные приоритеты государственной экономической политики Малайзии – это формирование постиндустриального общества, создание национальной научной и производственной базы ряда высокотехнологичных отраслей экономики, в т. ч. в сфере информационных технологий, биотехнологий, а также фармацевтической, парфюмерно-косметической, оптико-электронной промышленности, точного приборостроения [28].

Все это свидетельствует о том, что экономика страны динамично развивается, и перспектива такого развития в долгосрочном периоде сохранится. Поскольку рост рынка грузовых автомобилей коррелирует с общим экономическим ростом, можно считать данный рынок весьма перспективным для ПАО «КАМАЗ».

Дополнив далее оценку привлекательности Малайзии анализом конъюнктуры рынка грузовых автомобилей в этой стране (рис. 1), можно заметить, что на рынке доминируют японские компании Hino и Fuso. Однако большая часть их продукции – грузовики малого тоннажа; в сегменте тяжёлых грузовых автомобилей, где действует ПАО «КАМАЗ», их доминирование не столь заметно – Fuso в данном сегменте почти не представлена, а Hino находится примерно на таких же позициях, как и ряд других фирм.

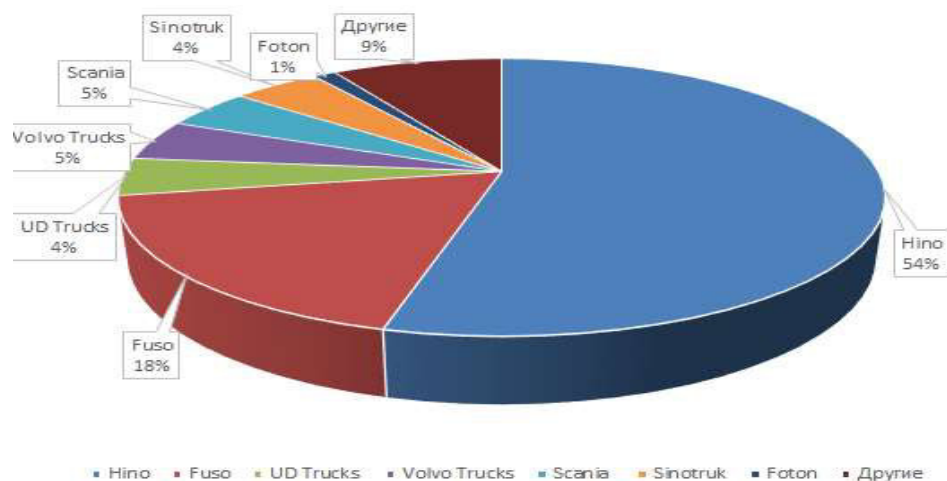


Рис. 1. Структура рынка грузовых автомобилей Малайзии

Проведенное сегментирование рынка грузовых автомобилей Малайзии показало, что наиболее привлекательным целевым рынком для ПАО «КАМАЗ» может стать сегмент седельных тягачей. Конкуренты на этом сегменте в основном разделились на две группы: первая – относительно дорогие, которые пользуются безукоризненной репутацией, вторая – относительно дешевые (средняя цена в два раза меньше), отношение к которым варьирует. При этом для ПАО «КАМАЗ» в силу объективных свойств его продукции представляется более реальным конкурировать с товарами второй группы. Очевидно, что хорошие перспективы при проникновении на данный рынок будет иметь продукт, который окажется

а) дешевле товаров первой группы и лучше товаров второй группы или б) дешевле товаров второй группы при аналогичном уровне качества. Отметим на карте рынка области, проникновение в которые представляется оптимальным (рис. 2).

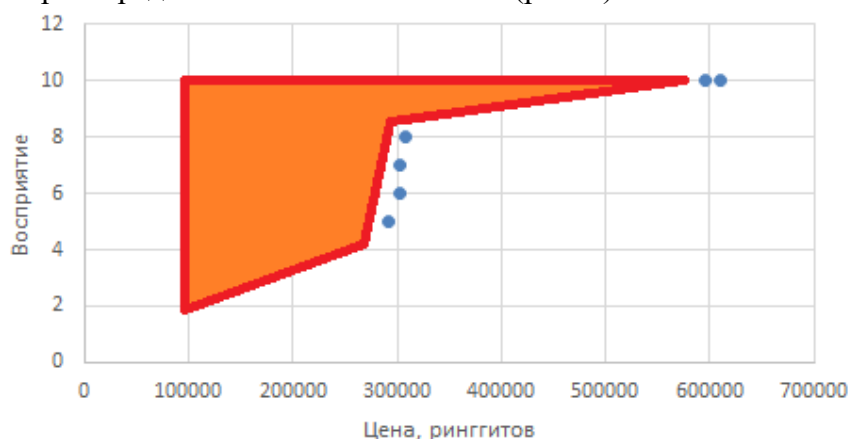


Рис. 2. Карта рынка седельных тягачей Малайзии с зонами, проникновение в которые можно считать перспективным

Выводы. Таким образом, выбор критериев и их применение для оценки привлекательности зарубежного рынка на основе определенного алгоритма позволяет предприятию более обоснованно принимать решение о его выборе и тем самым значительно снижать неопределенность и риск работы за рубежом.

Список литературы

1. ПАО «КАМАЗ»: официальный сайт. – URL: <https://kamaz.ru>.
2. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Ефремов, В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL / А. С. Ефремов. – URL: <https://www.cfin.ru/press/management/1998-2/08.shtml>.
4. Ботнарюк, М. В. Рынок и анализ методов и критериев оценки привлекательности рынка / М. В. Ботнарюк, Г. И. Сыромолотова, А. В. Иванова // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №. 3. – С. 92-95.
5. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers: официальный сайт. – URL: <http://www.oica.net/category/sales-statistics>.
6. Credendo. – URL: <https://www.credendo.com>.
7. Транс-агент. – URL: <https://www.trans-agent.ru/bak/marshruty.php>.
8. The World Economic Forum. – URL: <https://www.weforum.org>.
9. The World Bank. – URL: <https://www.worldbank.org>.