МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ВЫХОДА КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ**

Работу выполнила ­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.К. Борздова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный бизнес

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.Н. Александрова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, преп.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретические основы процесса выхода компаний на зарубежный рынок 8
	1. Характеристика и основные составляющие интернационализации бизнеса 8
	2. Современные формы выхода компаний на зарубежный рынок: проблемы, ограничения, особенности управления 12
	3. Особенности электронной торговли как формы выхода компаний на зарубежный рынок в современных условиях 22
2. Ключевые факторы выбора электронной торговли как формы выхода компаний на зарубежные рынки 30

2.1 Правовой аспект регулирования электронной торговли и его влияние на управленческие решения компаний в России и за рубежом 30

2.2 Тенденции и условия развития рынка трансграничной электронной торговли 37

2.3 Практика использования международными компаниями и проблемы управления электронной торговлей как формой выхода компаний на зарубежные рынки 51

1. Рекомендации по выходу компании на международный рынок через каналы электронной торговли 62
	1. Разработка алгоритма выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли 62

3.2 Апробация алгоритма выхода компании на зарубежный рынок через канал электронной торговли на примере компании ООО «Первое решение» 70

Заключение 81

Список использованных источников 85

ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Любые компании стремятся увеличить свою прибыль. Одним из способов может стать выход компании на зарубежный рынок. Однако при разнообразии форм выхода компаний на зарубежные рынки, в современных условиях (постоянно нависающая угроза локдауна и связанных с ним ограничений), некоторые формы могут быть неэффективны или в принципе невозможны.

При выборе формы выхода на международный рынок первостепенной задачей компании является правильное прогнозирование дальнейшей динамики рынка в целом, а также отдельных рынков конкретных стран, где компания собирается вести международную деятельность. Но произошедший в 2020 году финансовый кризис на фоне пандемии Covid-19 и как следствие очень быстрое изменение рыночной конъюнктуры демонстрирует несовершенство многих форм выхода компаний на зарубежный рынок, так как были ограничены физические перемещения, невозможность участия в выставках, ярмарках и т.д. Для большинства компаний это стало либо угрозой для выживания, либо полной ликвидацией компании. Многим компаниям пришлось выходить на электронные площадки. Это в очередной раз доказывает, что проблема выбора формы выхода компаний на зарубежные рынки остается актуальной темой для исследования. Им требуются знания о формах выхода на международный рынок, чтобы активно развивать имеющийся потенциал. В отечественной и иностранной научной литературе встречается множество работ на тему современных форм выхода на международный рынок, к ним относят прямой/косвенный экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия и т.д.

**Степень разработанности темы.** Авторами исследований данной темы являются такие ученые, как Азрилиян А.Н., Шагалов Г.В., Бурмистров В.Н., Покровская В.В., Кочергина Т.Е., Ростовский Ю.М., и др. Среди иностранных ученых можно отметить: Грэхем Б., Додд Д., Доу Ч., Мерфи Д, Марковиц Г., Шарп У., Блэк Ф., Пректер Р., Фишер Р., Фама Ю., Хаертфельдер М и др.

**Целью диссертационной работы** является разработка теоретических положений и практических рекомендаций при обосновании выбора современных форм выхода компаний на зарубежные рынки, в том числе с использованием возможностей электронной коммерции, для повышения эффективности их деятельности на зарубежном рынке.

Для достижения поставленной цели необходимо исследовать ряд задач:

– рассмотреть понятия и особенности управления современными формами выхода компаний на зарубежные рынки;

– выделить проблемы управления и преимущества электронной коммерции как современной формы выхода компаний на зарубежные рынки;

– провести сравнительный анализ тенденций развития электронной торговли как формы выхода компаний на зарубежные рынки в России и за рубежом;

– разработать алгоритм выхода компаний на зарубежный рынок через канал электронной торговли;

– апробировать предложенный алгоритм выхода на международный рынок на примере российской компании ООО «Первое решение».

**Объектом исследования** являются формы выхода компаний на международный рынок и их особенности в современных условиях.

**Предмет исследования** – совокупность организационных и экономических отношений, формирующиеся в процессе выбора и реализации современных форм выхода компаний на зарубежный рынок, в том числе через каналы электронной торговли.

**Методологической основой исследования** послужил комплекс общенаучных и специальных методов и подходов: метод анализа и синтеза, графического и статистического анализа, группировки и сравнения, индукции и дедукции, исторического анализа, классификации. Применение данных методов подтверждает надежность полученных результатов.

**Информационно-эмпирической базой** исследования послужили данные ежегодных статистических отчетов и справочников как российских, так и зарубежных компаний, официальных сайтов коммерческих организаций, материалы международных и всероссийских научных и научно-практических конференций, статьи в периодической печати, а также различные нормативно-правовые акты и документы, монографии и другие источники в электронных библиотеках и сети Интернет.

**Гипотеза магистерского исследования** основана на предположении о том, что среди современных форм выхода компаний на зарубежные рынки электронная коммерция имеет ряд весомых преимуществ (отсутствие расходов на физические точки продаж, отсутствие необходимости выплаты комиссии посредникам, зарплаты продавцам и др.), реализация которых на практике подразумевает определенный алгоритм, включающий ряд этапов, в числе которых: идентификация целей и мотивов выхода компании на международный рынок, анализ способностей преодоления барьеров, SWOT-анализ выбранного зарубежного рынка, анализ конкурентов и их конкурентные преимущества и т.д.

Наиболее существенные результаты исследования, содержащие **элементы научной новизны**:

– систематизированы особенности управления различными формами выхода компаний на зарубежные рынки на административные, логистические, кадровые, технические, организационные, финансовые, правовые, что позволяет обосновать выбор конкретной формы выхода на международный рынок в зависимости от складывающихся условий и потенциала компаний;

– выделены ключевые преимущества (увеличение продаж, повышение лояльности, возможности оперативного мониторинга изменения поведения клиента) и проблемы (ограниченные возможности трансграничных логистических компаний, риски оплаты, недостаток специалистов в сфере трансграничной электронной торговли и т.д.) управления электронной торговлей как формы выхода компаний на зарубежные рынки для того, чтобы повысить эффективность осуществления трансграничных операций;

– сформирован алгоритм выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли, включающий ряд последовательных этапов: идентификация целей выхода компании на международный рынок, анализ потенциала и ресурсов компании, формирование перечня интересующих рынков и их анализ, анализ конкурентов, оценка доли онлайн-торговли от общей доли рынка, анализ посещаемости маркетплейса, выход на зарубежный рынок через каналы электронной торговли с целью упростить процессы выхода на зарубежный рынок и сократить расходы на осуществление вывода бренда на зарубежный рынок;

– апробирован алгоритм выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли на примере ООО «Первое решение», что позволило разработать рекомендации по расширению рынков сбыта и выводу одного из брендов фирмы на рынок Китая, а именно: обосновать бренд-маркетинг продукции, настроить позиционирование товара на маркетплейсе, сформировать новые конкурентные преимущества.

**Теоретическая значимость исследования.** Данное исследование дополняет теоретическую базу исследования различных форм выхода компаний на зарубежный рынок, в том числе особенности, возникающие в процессе управления электронной торговлей как формой выхода компаний на зарубежные рынки.

Результаты исследования в комплексе закладывают научную основу для дальнейших разработок в указанной предметной области.

**Практическая значимость исследования.** Предложенный поэтапный алгоритм выхода компаний на зарубежные рынки представляет возможность увеличить шансы компаний на успешную деятельность за рубежом и приумножить их доходность. А также сформулированные рекомендации определяют практическую применимость рекомендаций по реализации научно обоснованных и сформированных решений по повышению шансов успешной реализации международной деятельности предприятий и могут быть использованы руководителями этих предприятий по выходу компаний на зарубежный рынок через электронную торговлю.

Практическая значимость исследования определяется апробацией и в печати:

1. Борздова Е.К. Тренды и направления электронной коммерции в 2021 году // Наукосфера, май, 2021. №5 (2). Режим доступа: ???????
2. Борздова Е.К. Covid-19 как катализатор развития электронной торговли. Рекомендации реализации продукции народного потребления посредством e-commerce // VI научно-практическая конференция «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий». Режим доступа: <https://www.kon-ferenc.ru/aktualnost_9.html>

Работа состоит из введения, трех глав, восьми подразделов, заключения и списка использованных источников (74 наименования).

1. **Теоретические основы процесса выхода компаний на зарубежный рынок**
	1. **Характеристика и основные составляющие интернационализации бизнеса**

Компании, добившиеся успеха на внутреннем рынке, зачастую начинают задумываться о выходе на внешние рынки. Процесс выхода на внешний рынок называется интернационализацией.

Интернационализацию можно по-разному трактовать. Интернационализация – это развитие международных процессов компании [42, с. 88]. Джонсон дает такую интерпретацию как процесс, через который компания постепенно увеличивает свое участие в международной деятельности [59, с. 208]. Можно также найти определение большего государственного финансирования, которое предусматривает, что " это явление выхода за рамки нации, государства "[36, с. 22].

Согласно макроэкономическим исследователям, термин "интернационализация" обычно понимается как «процесс развития устойчивых экономических взаимосвязей между странами (прежде всего на основе международного разделения труда)» [25, c.12]. Из этого определения можно отметить, что важное место отводится государству, поскольку на данном этапе формируется политика в отношении того, насколько страна вовлечена в этот процесс, насколько высока необходимость принятия каких-либо мер по повышению конкурентоспособности предприятий, какие ограничения следует вводить и необходимо ли проводить операции и т.д.

Многочисленные исследования показывают, что интернационализация тесно связана с двумя компонентами: 1) компании повышают свою эффективность в области прямого и косвенного влияния международных операций на их работу; 2) компании создают и осуществляют операции в других странах [8, с. 56]. По разным причинам перспектива международных операций привлекает различные компании, поскольку они могут раскрыть свой потенциал, увеличить свою прибыль, получить более широкий доступ к информации, потенциальным партнерам, а также сохранить и укрепить свои конкурентные преимущества. Соответственно, понятию "интернационализация" можно дать следующее определение, то есть процесс развития международных операций компании с целью получения определенных выгод.

Интернационализация является стратегическим выбором для компаний, который, в некотором смысле, становится средством развития существующей деятельности и в то же время помогает защитить бизнес [15, с. 23]. Саяпина утверждает, что процесс глобализации вынуждает компании интернационализировать свою деятельность, поскольку в противном случае у них остается все меньше и меньше возможностей выжить в современном мире [32, с. 81]. Одно исследование подтвердило тот факт, что интернационализация увеличивает вероятность того, что компании останутся [58, С. 36].

В научной литературе раскрывается множество положительных результатов реализации стратегии корпоративной интернационализации, которая условно подразделяется на нефинансовые и финансовые выгоды. Из таблицы 1.1 видно, что границы между нефинансовыми и финансовыми выгодами весьма условны. Они тесно взаимосвязаны и могут вызывать друг друга (например, чем выше качество продукта, тем выше экономические показатели интернационализации; чем выше прибыль компании, тем больше финансовых ресурсов она может выделить на развитие инноваций и т.д.).). Таким образом, в данной классификации для выделения основной идеи – не обязательно делиться выгодами от торговли только в денежном выражении.

Таблица 1.1 – Выгоды от интернационализации бизнеса (Составлено автором)

|  |
| --- |
| Выгоды от интернационализации |
| Нефинансовые | – получение новых знаний о зарубежных рынках, конкурентах, поставщиках, клиентах, а также процессов внутри своей страны;– развитие инноваций (новых товаров, услуг, методов производства и пр.);– приобретение новых контактов;– улучшение качества продукции предоставляемых услуг;– усиление репутации как на национальном, так и на зарубежном рынке; |
| Финансовые | – увеличение финансовых показателей (например, прибыль, объем продаж);– возможности для дальнейшего роста;– преодоление насыщенности национального рынка и интенсивной конкуренции в домашнем регионе; |
| Финансовые | – снижение издержек и улучшение производительности;– распределение рисков и снижение зависимости от национального рынка |

Компании могут начинать зарубежные операции на основе нефинансовых мотивов. Например, позволяя им выходить на зарубежный рынок, приобретая новые знания о зарубежных рынках, конкурентах, клиентах, поставщиках и даже операциях на внутреннем рынке, с которыми они не контактировали до начала торговли. Эти факторы позволяют вам получить конкурентное преимущество, а также наилучшим образом выстроить собственную стратегию [16, с. 23]. Экспорт предоставляет возможность быстрого доступа на новые рынки при относительно низких инвестициях и дает возможность приобрести бесценный международный опыт [5, с. 15]. Впоследствии компании, в том числе на национальных рынках, активно используют приобретенные связи, знания и навыки. Кроме того, могут стать источниками новых возможностей для зарубежных стран [13, с. 25].

Внешние процессы позволяют повысить качество предлагаемых продуктов и услуг [12 с. 36]. Опыт, приобретенный в результате взаимодействия с развитием внешнего рынка и изменения предпочтений клиентов, является ценным ресурсом, помогает своевременно вносить коррективы в план развития, предоставляет клиентам необходимые им возможности [26, С. 45]. Умение угадывать ожидания потребителей и усиливать конкурентные преимущества компании. Другими словами, при выходе на внешний рынок компании используют первые конкурентные преимущества в момент выхода, а затем постепенно продвигают торговлю с целью развития новых конкурентных преимуществ [14, с. 15]. Кроме того, интернационализация укрепляет репутацию компании как успешной организации, поскольку большое количество клиентов рассматривают наличие международных операций как свидетельство высокого качества товаров или услуг, предоставляемых компанией [17, с. 31].

Финансовые интересы также являются стимулом, побуждающим компанию принять решение об интернационализации. Выходя на зарубежный рынок, компания увеличивает свою клиентскую базу и расширяет рынки сбыта за рубежом своей продукции [29, С. 38]. В результате это приводит к увеличению прибыли и расширению возможностей для ее реинвестирования в дальнейший рост [41, с. 85]. Хорошие финансовые показатели компании, в свою очередь, привлекут новых заинтересованных сторон и более квалифицированных сотрудников. Торговля также помогает добиться экономии за счет масштаба, особенно если компания производит ограниченные объемы на внутреннем рынке из-за насыщения или острой конкуренции [26, С. 59]. Кроме того, это может помочь повысить производительность, снизить затраты, поскольку у компании есть возможность воспользоваться различиями между странами в обменном курсе, тарифах, ценах и т.д. Что еще более важно, участие в международной деятельности позволяет компаниям распределять риски по разным странам [32, с. 44] и снижать зависимость от Единого национального рынка [36, с. 58], что повышает их шансы на выживание и успешное развитие.

Резюмируя вышесказанное, можно отметить, что интернационализация является важной стратегией развития предприятий, но ее реализация связана как с преимуществами, так и с проблемами. Успех осуществления интернационализации в определенной степени зависит от выбранной формы выхода на международный рынок. Именно формам выхода и посвящена следующая глава раздела.

* 1. **Современные формы выхода компаний на зарубежный рынок: проблемы, ограничения, особенности управления**

Интернационализация подразумевает под собой следующие формы выхода компаний на зарубежные рынки. Экспорт – самый распространенный и простой способ выхода на зарубежные рынки. Многие компании только начали свою глобальную экспансию, «закрепляют свое присутствие в других странах как экспортеры, а уже позднее, осуществив достаточное проникновение на зарубежные рынки переключаются на другие стратегии интернационализации, что позволяет им еще больше укрепить свои позиции» [10, c.439].

Давайте проанализируем текущие формы выхода компаний на зарубежные рынки (таблица 1.2). Существуют виды прямого, косвенного и электронного экспорта. По словам Кучнева, главным преимуществом экспорта является возможность избежать больших затрат на создание производственных мощностей в новой стране [13, с. 123]. Благодаря экспорту компания может получить экономию за счет внутренних выгод, а также за счет эффекта кривой опыта. Другим важным аспектом является то, что, централизованно производя товары и экспортируя их на другие национальные рынки, компания может добиться значительной экономии за счет масштаба за счет своего глобального объема продаж [20].

Однако существует также ряд недостатков этого метода выхода на мировые рынки. Поэтому может возникнуть позиция, что компании было бы невыгодно экспортировать свою продукцию на зарубежные рынки из-за того, что в других странах можно производить электроэнергию с гораздо меньшими затратами. Это происходит, когда у компании есть возможность получить экономию за счет внутренних выгод, переместив свое производство за рубеж. Кроме того, слишком высокие транспортные расходы могут сделать этот способ выхода на внешние рынки экономически невыгодным. Выходом из сложившейся ситуации является производство продукции на стратегически важных направлениях. К недостаткам также относится передача полномочий компании по выполнению функций маркетинга, продаж и обслуживания клиентов местным компаниям. Эта стратегия часто используется среди производственных компаний, которые только начинают осваивать зарубежные рынки. Чтобы избежать подобных проблем, компания часто создает собственные филиалы в странах, с которыми она работает напрямую [23].

При всех явных преимуществах косвенного экспорта (низкие производственные затраты, низкие риски, связанные с выходом на внешний рынок и т.д.), выделим основные недостатки:

* Чем больше звеньев в цепочке продаж, тем низкая прибыль и высокие затраты;
* Отсутствует контроль за продажей товаров в зарубежных странах. Плохое обслуживание, неудачные средства продвижения, завышенные цены, несоблюдение правил производителя и т.д. Все это негативно скажется на имидже и репутации компании;
* Недостатком для самого производителя можно считать отсутствие доступа к международному опыту. Компания становится ограниченной в общении с иностранными контрагентами, в сборе информации о внешнем рынке, его потенциале, что не позволяет осуществлять долгосрочное планирование [26, с. 58].

Таблица 1.2 – Анализируемые формы выхода компаний на зарубежные рынки [12, c.38]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Экспорт | Кооперация | Интеграция | Электронная коммерция |
|  |  |
| 1. 1. Косвенный экспорт:

– Продажи через представительства иностранных компаний на внутреннем рынке;– Продажи через внешнеторговые предприятия на внутреннем рынке;– Через агентов по экспорту, комиссионеров и т.д.;2. Прямой экспорт:– Через иностранные агентства и торговые организации на внешнем рынке;– Через торговые организации, созданные при участии Масдар на зарубежных рынках | 1. Вертикальное сотрудничество:– Лицензионные соглашения;– Права на франшизу;– Контрактное производство;– Управление контрактами и т.д.2. Горизонтальное сотрудничество:– Договоры купли-продажи или ассоциации с партнерами | 1. Общая собственность:– Совместное предприятие2. Исключительная собственность:– Филиал/представительство;– Дочерняя компания | 1. Сбыт товара через маркетплейсы, социальные сети, сайты и т.д. на международные рынкиСуществующие виды взаимодействия:1. B2B – бизнес-бизнес;
2. B2C – бизнес-потребитель;
3. C2C – потребитель-потребитель
4. B2A – бизнес-администрация
5. C2A – потребитель-администрация
6. B2B2C – бизнес-бизнес-потребитель
 |

Некоторые компании предпочитают такой способ выхода на зарубежные рынки, как. Преимущество лицензирования заключается в том, что лицензиат самостоятельно инвестирует основную часть достаточных и необходимых средств для запуска иностранного предприятия [24, с. 236]. Основная выгода получается за счет того, что компании не приходится нести затраты и риски, которые непосредственно сопровождают открытие нового рынка. Стратегия выхода на зарубежные рынки, предполагающая использование лицензирования, особенно привлекательна для тех компаний, у которых недостаточно капитала для ведения бизнеса в других странах или, если компания доступна в новой стране впервые, ей невыгодно в начале инвестировать значительные финансовые ресурсы на незнакомом или политически нестабильном зарубежном рынке. Использует лицензию также в больших масштабах, когда у компании есть нематериальные активы, которые можно использовать в коммерческих целях, но сама компания не хочет этого. Затем компания может продать свою лицензию на новую технологию другой компании.

Лицензия имеет несколько существенных недостатков. Это не может обеспечить компании полный контроль над производством и маркетингом, а также не позволяет четко следовать стратегии, необходимой для получения экономии за счет местных выгод и эффекта кривой опыта. Более того, из-за конкуренции на мировом рынке компании часто приходится координировать свои стратегические усилия в разных странах, используя прибыль, полученную компанией в одной стране, для укрепления своих позиций в другой, а также для противостояния своим конкурентам [36, с. 128]. Лицензирование также несет риск предоставления новых разработок и технологических ноу-хау иностранным компаниям. Поскольку инновационные разработки и ноу-хау являются неоспоримым конкурентным преимуществом для компании, которой они принадлежат, транснациональные корпорации всегда стараются максимально сохранить контроль над использованием лицензированных разработок.

Франчайзинг – еще одна форма выхода компаний на зарубежные рынки. Не сильно отличается от лицензирования. По сути, франчайзинг –это особая форма лицензирования, в соответствии с которой франшиза, помимо продажи нематериальных активов (торговых марок) франчайзи, также требует общего происхождения и строгого соблюдения правил, применимых к ведению бизнеса в рамках этого бренда. В большинстве случаев франчайзер помогает франчайзи на начальном этапе запуска нового бизнеса и в процессе его реализации. Сходство с лицензией заключается в том, что франчайзер также получает роялти, сумма которых рассчитывается как определенный процент от дохода франчайзера [2].

 Если говорить о преимуществах франчайзинга как формы торговли на международных рынках, то он во многом напоминает преимущества, получаемые компанией от лицензирования. Если компания покупает франшизу, она автоматически избавляется от большого количества затрат и рисков, которых невозможно избежать, если она самостоятельно выйдет на зарубежные рынки. Именно франчайзер берет на себя ответственность за возможные затраты и риски, связанные с работой на новом рынке, который еще не освоен. Таким образом, у франчайзера появляется стимул как можно скорее создать наиболее прибыльное предприятие. Главное преимущество франшизы заключается в том, что компания, использующая эту стратегию международной экспансии, имеет возможность быстро обеспечить глобальное проникновение на зарубежные рынки с минимальными затратами и рисками.

 Важнейшей проблемой франчайзинга является невозможность стопроцентного контроля за качеством предоставляемых услуг или производимых товаров. Поскольку соглашение о франчайзинге подразумевает осуществление деятельности под одним брендом, название бренда автоматически посылает сигнал клиентам о стандартах качества, независимо от того, в какой части мира покупают эту услугу. Конечно, сложность франчайзинга заключается в том, что очень сложно предоставить полностью идентичную услугу в разных частях мира из-за многих факторов, таких как культурные особенности ведения бизнеса в конкретной стране, оригинальность потребительского мышления в разных странах. Если иностранные франчайзи ставят перед собой приоритетную задачу, приобретая франшизу с максимальной прибылью при минимальных затратах, не слишком задумываясь о поддержании единых стандартов качества, связанных с этим брендом, такие условия могут привести, помимо снижения продаж на конкретном рынке, также к потере первоклассной репутации компании на международной арене. Сложность контроля качества также связана с тем, что большие расстояния, отделяющие головной офис от всех компаний, работающих под этим брендом, также усложняют ситуацию.

Совместные предприятия – это еще одна форма выхода компаний на международные рынки. Совместное предприятие создается двумя или более национальными предприятиями с целью более эффективной реализации потенциала каждой из сторон и достижения наиболее выгодного экономического результата взаимовыгодного сотрудничества. Преимуществами создания совместного предприятия являются доступ к знаниям местного партнера, передача части затрат и рисков расширения партнеру, а также политическое обоснование [24, с. 84]. Если говорить о недостатках, то можно выделить такие ситуации, как отсутствие полного контроля над технологиями, неспособность осуществлять глобальную стратегическую координацию. Некоторые компании предпочитают создавать дочерние компании.

Большим недостатком является то, что создание собственной компании за рубежом всегда является очень дорогостоящим способом работы на международных рынках. Необходимы огромные инвестиции, и только компании с такими финансовыми ресурсами имеют возможность использовать эту стратегию для интернационализации международного бизнеса. В качестве альтернативы компания может организовать свой бизнес с нуля в другой стране, если она уже достаточно уверенно работает в некоторых других странах на международной арене.

Однако уязвимым местом создания своей собственной дочерней компании в другой стране может быть то, что конкуренты возможно будут проникать на рынок именно за счет приобретений, тем самым обеспечат себе мощное проникновение и присутствие на рынке, которое может в значительной степени сузить рыночный потенциал для фирм, основанных с нуля.

Таблица 1.3 – Преимущества, недостатки и особенности управления, возникающие у компаний при использовании форм выхода на зарубежный рынок

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форма выхода | Преимущества | Недостатки | Проблемы управления |
| Экспорт | – рабочий механизм развития компании;– рост объема продаж благодаря новым рынкам сбыта;– сокращение себестоимости единицы продукции;– регулирование колебаний в сезон на национальном рынке;– увеличение прибыли, в том числе и в валюте. | – высокая ответственность за организацию бизнеса и поставок; – возможность промедления в контакте с клиентом;– обработка всей логистики транзакций на организаторе; – готовность контактировать с клиентом, если продукт технологический, объяснять все инструкции и правила пользования. | – административная сторона организации экспорта (оформление необходимой документации, получение лицензий); – организация отдела экспортных продаж, который работает независимо от внутренних обстоятельств;– обработка продаж; – контроль за бесперебойной деятельностью логистической сети и поставок  |

Продолжение таблицы 1.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Лицензирование | - Лицензиат платит за право использования лицензии; – Лицензиар получает роялти за единицу продукта, произведенного / проданного по его лицензии;– Наименее затратный и рискованный способ освоения новых технологий и рынков. | – снижается степень контроля; – более низкий потенциал прибыли; – лицензиат получает возможность освоить технологию (ноу-хау) лицензиара. | – создание договора лицензирования – предоставление технической информации лицензиату– помощь лицензиату в организации бизнес-процессов |
| Франчайзинг | – Франшиза позволяет вам воспользоваться преимуществами известного бренда;– франчайзи пользуется услугами франчайзера для обучения своих сотрудников;– франчайзи имеет возможность получить финансовую поддержку от франчайзера; – Перед заключением договора франчайзинга компания может ознакомиться с достижениями других франчайзи, подтвердив целесообразность его приобретения. | - Оплата за пользование привилегией; – Контроль со стороны франчайзера; – Риск того, что некоторые франчайзи могут не сдержать своих обещаний. | – подготовка франчайзингового пакета– поиск и отбор франчайзи– способы продвижения франшизы – определение субъекта продвижения – определение масштабов продвижения– определение стратегии продвижения– продажа франшизы– доработка франшизы– участие в судьбе франчайзи помощь с персоналом, установление стандартов качества, обучение сотрудников и пр.)  |
| Совместное предприятие | - Реализуя стратегию совместного предприятия, небольшая компания с ограниченными финансовыми ресурсами и недостаточными навыками управления | - Совместные предприятия трудно вписать в глобальную стратегию. Другая проблема возникает, когда управление непоследовательно на глобальном и местном уровнях. | – контроль потоков ресурсов (технологических, сырьевых, людских)– создание системы вознаграждений для сотрудников– контроль цен  |

Продолжение таблицы 1.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | может обеспечить себя необходимыми ресурсами для выхода на новый рынок; – Совместное предприятие снижает политическую напряженность, связанную с деятельностью иностранных компаний на национальном рынке; | Другими словами, может быть сложно управлять совместными предприятиями из-за необходимости участвовать, предпринимать совместные действия, особенно в тех случаях, когда материнские компании намерены вмешиваться в дела | – финансовое планирование – контроль над деятельностью партнера и производством товара в силу удаленности партнера и т.д.  |
|  | - Совместное предприятие открывает доступ к местным рынкам и каналам сбыта, местным поставщикам сырья и производственным мощностям; – Снижает инвестиционный риск совместного предприятия за счет совместного участия сторон в проекте. |  |  |
| Электронная торговля | – физическая доступность;– уменьшение расходов;– контроль и аналитика;– минимизация рисков. | – логистические трудности;– большая конкуренция;– невозможность со стороны покупателя потрогать товар, оценить его визуально;– технические неполадки. | – организация присутствия в электронном пространстве; – настройка корректной работы сайта/приложения)– организация отдела онлайн-продаж– размещение онлайновой рекламы;– организация доставки товара;– ценообразование. |

Таким образом, исходя из данных таблицы 1.3, можно систематизировать особенности управления, связанные с выходом компаний на зарубежные рынки на административные (например, для экспорта – оформление необходимой документации, получение лицензий), логистические (например, для электронной торговли – это организация доставки товара на маркетплейс, для экспорт – сбыт продукции посредникам), кадровые (например, для электронной коммерции ­– нехватка квалифицированных сотрудников в сфере электронной торговли), технические (например, для электронной торговли – настройка корректной работы сайта/приложения), организационные (например, для совместных предприятий – контроль над деятельностью партнера, для франчайзинга – помощь франчайзи с персоналом, установление стандартов качества и т.д.) правовые (для лицензирования – корректное составление договора, маркетинговые (например, для электронной коммерции – составление карточки товара, подробное описание товара), финансовые. Так, для электронной торговли существуют определенные логистические трудности в организации доставки товара на маркетплейс или напрямую к покупателю, а для экспорта логистические проблемы связаны с доставкой товара посреднику.

Вывод заключается в том, что особенности управления варьируются в зависимости от выбора формы выхода на зарубежный рынок. Наибольшей сложностью со стороны управленческого отдела, являются совместные предприятия, так как они требуют повышенного контроля и участия в судьбе предприятия, несмотря на нахождение в другой стране. Менее сложной формой выхода на зарубежный рынок по-прежнему является экспорт. В следующей главе мы рассмотрим такую разновидность экспорта, как электронный экспорт, расскажем о его преимуществах и недостатках и роли в современном мире.

* 1. **Особенности электронной торговли как современной формы выхода компаний на зарубежный рынок**

Сегодня можно услышать разные термины для определения этого явления, такие как электронная торговля, электронная коммерция, интернет-торговля [8, c.21]. Наиболее краткое и емкое определение понятия электронной коммерции, или электронной торговли (e-commerce), – «это процесс покупки, продажи, передачи или обмена продуктами, услугами и информацией с помощью электронных средств коммуникации» [9, c.17] Это согласуется с определением, принятым в декларации о глобальной электронной торговле на Конференции министров ВТО в мае 1998 года, в которой электронная торговля описывается как "производство, распределение, маркетинг, продажа или доставка товаров и услуг с помощью электронных средств" [13, с. 25].

Современному бизнесу характерно постоянное увеличение возможностей мирового масштаба, к ним относятся: мировые производители и поставщики, а также постоянное расширение между компаниями глобального сотрудничества и конкуренции, повышение уровня требований потребителя. В ответ на эти изменения компании по всему миру меняются, по-новому организуют свой бизнес и управляют им. Компании отказываются от иерархической структуры в пользу сетевых новшеств. Взаимодействие между компаниями, ее клиентами и поставщиками упрощаются. Бизнес-процессы перестраиваются и выходят за рамки устаревших схем. Существует множество примеров этих процессов, которые включает в себя не только всю компанию, но и ее международные подразделения, клиентов и поставщиков. Это является причиной социально-экономической сущности электронной торговли и тесной связи с глобализацией (глобальной) экономики. В то же время эта связь становится все более тесной, что сопровождается повышением роли развития электронной торговли в процессе глобализации.

В электронной торговле принимает участие множество участников: электронные торговые платформы (маркетплейсы, агрегаторы); покупатели, которые предоставляют доступ к своим вкусам и предпочтениям; коммерческие предприятия, которые предлагают товары и услуги для продажи с использованием информационных технологий и сетей; операторы агрегированных данных; провайдеры сопровождающих сервисов, к ним относятся: логистические, платежные, складские и другие системы и сервисы; органы государственной власти, которые формируют регулятивную раму ведения электронной торговли (таможенные, налоговые, сертифицирующие и другие контрольно-надзорные органы).

С ростом цифровизации и массовым переходом к Интернету электронная коммерция стала двигателем серьезных изменений в мировой экономике. Доступ к электронной коммерции теперь возможен с любого смарт-устройства: в конце 2020 года в мире насчитывалось почти 10 миллиардов подключенных к Интернету смартфонов, компьютеров и планшетов. Это уже превышает численность населения земного шара (почти 8 миллиардов человек).

Механизм управления электронной коммерцией условно можно разделить на две составляющие (рисунок 1).



Рисунок 1 – Составляющие механизма электронной коммерции

Данное деление обусловлено тем, что мобильная коммерция активно развивается, требуя своих инструментов управления.

Электронная коммерция состоит из трех тесно связанных компонентов:

– бизнес-субъектов (участников);

– процессов;

– сетей, посредством которых связываются участники и обеспечиваются процессы. Также, данные компоненты отражены на рисунке 2.

Субъекты электронной коммерции:

1) финансовые учреждения.

Различные организации могут выступать в качестве финансовых учреждений. Как правило, это банки, поскольку все остальные субъекты электронной коммерции имеют счета, по которым осуществляется реальное движение средств;

2) Бизнес-организации.

В роли бизнес-организации выступают любые организации, выступающие через Интернет. В более узком смысле, ээто организации, осуществляющие торговые операции;

1. Клиенты (покупатели или потребители услуг).

Также, следует отметить, что субъектом управления электронной коммерцией в России на сегодняшний день выступает государство, регулируя e-commerce с помощью законодательства.



Рисунок 2 – Компоненты электронной коммерции

Для того, чтобы выявить проблемы в механизмах управления электронной коммерцией, необходимо рассмотреть инфраструктуру системы e-commerce.

Основными элементами инфраструктуры системы электронной коммерции являются:

– Специальная программное обслуживание;

– Система управления базами данных и приложениями;

– Телекоммуникации;

– Система безопасности сертификатов купли-продажи;

– Юридическая и юридическая поддержка;

– Дефолт банковской системы;

– Электронные платежные системы;

– Автоматизированное управление складом;

– Система доставки товаров и услуг;

– Маркетинговая служба, которая включает в себя: отдел продаж, отдел дизайна веб-страниц и веб-сайтов, отдел ценообразования, отдел онлайн-рекламы.

Электронные платежные системы, используемые для оплаты товаров и услуг при совершении онлайн-транзакций. Это один из ключевых элементов инфраструктуры электронной коммерции.

По способу обмена информацией платежные системы классифицируются следующим образом:

– Открытые системы обмена.

Они основаны на использовании обычных кредитных карт, с передачей всей информации (номер карты, имя, адресат владельца) через Интернет без специальных мер безопасности. В то же время, можно легко перехватить информацию с помощью специальных фильтров и использовать их на счете владельца карты;

– Системы, использующие шифрование.

Они предполагают оплату кредитной картой, при этом вся информация передается через Интернет с использованием безопасных протоколов связи (шифрование). Хотя перехватить информацию во время транзакции практически невозможно, но такая информация рискует попасть на сервер поставщика;

– Системы, основанные на электронной цифровой подписи.

Это предполагает использование кредитных карт, но с использованием специальных защищенных протоколов обмена информацией, основанных на электронной цифровой подписи клиента и продавца (возможно использование дополнительных цифровых сертификатов, подтверждающих подпись).

Электронная коммерция позволяет производителю управлять розничными продажами в сети Интернет как через собственный Интернет-магазин и мобильное приложение, так и через торговые площадки, маркетплейсы и партнерские сети инструменты e-commerce, которые позволяют повысить объем онлайн-продаж.

Сегодня электронная коммерция играет важную роль в международной торговле, поскольку Интернет стал эффективным посредником между участниками рынка по всему миру. Превратил международные операции с товарами и услугами во всю цепочку поставок. Интеграция ИКТ в международные бизнес-процессы открывает новые возможности и ставит новые задачи перед компаниями, правительствами, потребителями и международными организациями.

Существует несколько основных видов взаимодействия на рынке электронной торговли:



Рисунок 3 – Основные виды взаимодействия на онлайн-рынке

– B2B: двусторонняя платформа, где поставщики и производители продают товары розничным торговцам и дистрибьюторам;

– B2B: оптовик достигает конечного потребителя, либо вступая в партнерские отношения с b2b, либо продавая напрямую через платформы электронной торговли, приложения или аффилированных блогеров;

– B2C: производитель сам продает и доставляет товары и услуги клиентам напрямую через свой сайт, снижая затраты для последних;

– B2A: производитель продает товары государству;

– C2A: под этим видом подразумеваются отношения государства и коммерческой организации;

– C2B: этот вид подразумевает, что потребитель устанавливает свою цену на продукты или услуги, которые предлагают предприятия;

– C2C: покупатель и продавец не являются покупателями, но между ними происходит сделка.

Преимущества электронной коммерции как формы выхода на зарубежные рынки для современных компаний:

– Увеличение продаж. Электронная торговля – это неограниченный контакт с потребителем. Для продавца или производителя наличие маркетплейса является еще одним источником дохода и продвижения своей продукции.

– Повышение лояльности. Если компании удастся создать успешную экосистему, это поможет удержать клиентов и укрепить отношения с ними. Бренды создают торговые платформы, которые ставят общественность и ее потребности в центр своих экосистем. Индивидуальный подход, четкая работа службы поддержки и быстрое разрешение споров формируют положительный имидж компании среди пользователей. Простые витрины магазинов со стандартизированными каталогами и мгновенными результатами поиска создают у продавцов и покупателей ощущение, что их никто не обманет во время сделки.

– Изучение поведения клиента. При объединении нескольких продуктов в одной поисковой системе пользователи могут приобретать все необходимые продукты и услуги на одной платформе. Собранные данные о транзакциях и предпочтениях аудитории предоставляют рынкам подробную информацию о поведении потребителей-ценную информацию для компаний, которые в первую очередь стремятся максимизировать конверсию с первого клика до покупки.

Выводом данной главы является то, что электронная торговля способствует развитию международного бизнеса и отличается рядом преимуществ как форма выхода компаний на зарубежные рынки. В следующей главе мы рассмотрим ключевые факторы, влияющие на выбор электронной торговли в качестве формы выхода компании на международный рынок.

**2 Ключевые факторы выбора электронной торговли как формы выхода компаний на зарубежные рынки**

**2.1 Правовой аспект регулирования электронной торговли и его влияние на управленческие решения компаний в России и за рубежом**

Мировой рынок электронной коммерции демонстрирует ежегодный рост объема товарооборота и является быстро развивающейся сферой бизнеса, в связи с этим власти становятся все больше заинтересованы в регулировании этой сферы. Европейская комиссия ожидала, что электронная торговля в секторе розничной торговли (B2C) вырастет с 2 трлн долларов США в 2016 году до 4,5 трлн долларов США к 2021 году, а трансграничная торговля достигнет 1 трлн долларов США [1]. Электронная торговля с использованием Интернета повышает эффективность мирового рынка и помогает снизить торговые барьеры. Трансграничная электронная торговля меняет глобальный торговый ландшафт, и экономические связи между отдельными странами и регионами мира стали теснее, чем когда-либо. Темп и масштаб развития трансграничной электронной торговли обусловлены совокупностью множества факторов, одним из которых становится организационно-правовой характер данной деятельности. Трансграничная электронная торговля становится все более доступной для широкого круга участников рынка со стороны организационно-правового аспекта.

Например, для дальнейшего развития розничной онлайн-торговли в Российской Федерации необходимо решить ряд серьезных проблем, которые тормозят развитие этой сферы:

1. 1. Оформление временного вывоза товаров за границу на склады временного хранения для дальнейшей реализации на внутренних рынках.

Проблема связана с тем, что продавцы часто экспортируют товары на склады временного хранения, расположенные за рубежом, в том районе, где находится покупатель. На момент экспорта товара конечный покупатель товара неизвестен. Также неизвестно, когда товар будет продан, следовательно, неизвестно, когда будет получена валютная выручка. Однако, согласно российскому законодательству, вышеуказанная информация должна быть представлена в инспекционные органы при вывозе товаров за пределы Российской Федерации.

2. Проблемы с идентификацией товаров при повторном ввозе на таможенную территорию Российской Федерации.

Преимуществом онлайн-розничной торговли является доступность возвратных товаров для потребителей [7]. По оценкам экспертов, норма возврата товара может достигать 60%. В случае возврата товаров они вновь ввозятся (реэкспортируются) на таможенную территорию Российской Федерации. Согласно таможенному законодательству ЕАЭС, требованием реимпорта является идентификация товаров [8], которая может быть реализована путем указания серийных номеров, описания товаров, а также графики, иллюстраций, фотографий, использования товаросопроводительных документов и т.д. Идентификация товара зависит от создания его потребительских свойств (назначение, материал, из которого изготовлен товар, природа происхождения и т.д.).) На основе совпадения доступных тегов. Однако для товаров массового производства индустрии моды, косметики, парфюмерии, спортивных товаров, книг и других товаров идентификация практически невозможна. Поэтому существует высокая вероятность того, что банк не сможет доказать таможенным органам, что ранее вывезенные товары реэкспортируются. В этом случае ввезенные товары должны быть вновь зарегистрированы как ввезенные с полной уплатой таможенных пошлин, налогов и сборов. Онлайн-экспортная торговля становится невыгодной при уплате таможенных пошлин на импорт товаров. Очереди на границах, повышение требований к безопасности перевозок, в том числе к обработке транспортных средств, привели к увеличению сроков прохождения границ и времени нахождения товаров в пути из-за пандемии коронавируса. В результате для участников внешнеэкономической деятельности возникают дополнительные риски в виде несоблюдения условий контракта или нарушения сроков поставки и, как следствие, введения штрафных санкций для участников внешнеторговой сделки. Решением проблемы является адаптация деятельности таможенных органов под реальные вызовы времени [9–12].

Для компаний, намеревающихся экспортировать в Российскую Федерацию, следует быть готовыми к высоким сборам, с 1 января 2020 года решением Евразийского экономического союза беспошлинный порог для одной посылки снижен до 200 евро.

Одной из основных причин растущего спроса на трансграничную электронную торговлю является отсутствие существенных административных барьеров, что свидетельствует о строгом регулировании при разработке стратегических решений по развитию этой формы бизнеса.

Однако международная практика показывает, что законодательные акты в некоторых странах являются средством конкуренции. Страны и регионы имеют существенные правовые различия в организации логистических услуг, таможенного оформления, электронных платежных систем, что влияет на развитие трансграничной электронной торговли. Например, в некоторых экономиках существует торговый протекционизм, для преодоления которого необходимо разработать специальные экономические стратегии. Все это ограничивает электронную торговлю через китайскую границу. Так, в 2018 году Соединенные Штаты в одностороннем порядке начали торговую войну, когда Дональд Трамп подписал меморандум против китайской "экономической агрессии" и ввел 25% - ную пошлину на импорт товаров из Китая. Его прямым мотивом является попытка ограничить доступ Китая на рынки США для торговли и инвестиций, но в то же время увеличить закупки американской продукции, чтобы получить больше экономических выгод для себя. Существует также намерение ввести тарифы на экспорт Китая в Соединенные Штаты на 200 миллиардов долларов, что значительно увеличит стоимость товаров трансграничной электронной торговли из Китая.

В то же время Беларусь, напротив, являясь одним из важнейших торговых партнеров Китая, проявляет дружелюбие. За 23 года, прошедшие с момента официального установления торгово-экономических отношений между двумя странами, объем торговли между ними увеличился почти в 100 раз: с 34 миллионов долларов в 1992 году до более 4 миллиардов долларов в 2018 году, быстрый рост внешней торговли между Беларусью и Китаем был обусловлен тесным политическим сотрудничеством. Китайские овощи, фрукты, изделия из черных металлов и проволока поступали на белорусский рынок в больших количествах. Качество китайских смартфонов Huawei, Xiaomi, Meizu и других хорошо известно. Эти бренды появились на белорусском рынке и не облагались налогом, что обеспечило им большой спрос. В 2014 году Министерство торговли Китайской Народной Республики и Министерство экономики Республики Беларусь подписали протокол о сотрудничестве в совместном строительстве Экономического пояса Шелкового пути. Беларусь намерена активно развивать трансконтинентальные транспортные коридоры и совершенствовать национальную логистическую инфраструктуру, в том числе путем реализации проектов, связанных с участием китайских компаний. В то же время это предполагает улучшение внутренней инфраструктуры автомобильных дорог, увеличение загрузки железнодорожных контейнерных поездов из Европы в Китай. Запуск белорусско-китайских проектов позволит более широко использовать возможности белорусского воздушного транспорта и усовершенствовать систему грузовых перевозок. Беларусь и китайский интернет-ритейлер Alibaba наладили взаимовыгодное сотрудничество, одной из целей которого является вывод белорусских товаров на китайскую интернет-платформу с помощью Alibaba и расширение возможностей использования платформ электронной коммерции в торговле между двумя странами. Таким образом, Китай может привлечь потенциальных клиентов из государств-членов Евразийского экономического союза.

В настоящее время электронная коммерция является способом повышения затрат, ускорения продаж и упрощения взаимной интеграции стран. Похоже, что при создании интернет-экономики основное внимание уделялось созданию безбарьерной среды для обычных граждан и хозяйствующих субъектов для совершения трансграничных электронных покупок. Электронная коммерция оказывает огромное влияние на всю торговую систему. Это влияет на формы и инструменты логистики, оплаты и расчетов, что позволяет иметь систему расчетов в национальных валютах, которая позволяет экономить на переводе, за исключением использования валют третьих стран в качестве платежного средства.

Одним из факторов, препятствующих электронной коммерции B2B, в первую очередь трансграничной электронной коммерции b2b, является невозможность вносить коррективы между юридическими лицами без доступа к банковскому счету. Между тем, альтернативные платежные системы между юридическими лицами в электронной форме широко используются в международной практике. Они позволяют компаниям расплачиваться платежными картами, используя льготные комиссионные и возможность выбора валюты расчетов, что позволяет исключить "двойной перевод" валют при совершении платежа, а также предоставлять электронные предварительные документы, адаптированные для коммерческих расчетов. Также используются системы небанковских счетов, расчеты с помощью которых позволяют снизить затраты на обслуживание платежных операций, обеспечить платежеспособность клиента.

Одним из двигателей роста трансграничного рынка электронной коммерции в 2021 году в Российской Федерации станет упрощенная процедура подтверждения 0% НДС для розничных экспортеров. Ранее существовавший вопрос о невозможности подтверждения ставки НДС, равной 0%, для розничного экспорта с 1 апреля 2020 года был решен. Ставка НДС 0% для розничного экспорта в настоящее время подтверждена в соответствии с новой упрощенной схемой (рисунок 4).

Рисунок 4 – Упрощенная схема подтверждения НДС по ставке 0% при экспорте товаров из Российской Федерации

Таможенные склады стали современным решением проблем таможенного оформления, хранения и транспортировки товаров. После размещения товара на таком складе продавец может не платить НДС, как это имеет место при фактическом вывозе товара с таможенной территории, при транзите, не оплачивать арендодателю импортные сборы за хранение.

С точки зрения государства, деятельность экспортеров поощряется, но все еще остается много проблем с регулированием трансграничной электронной торговли. Таким образом, помимо снижения покупательной способности населения как экономического последствия пандемии коронавируса, существует ряд причин, препятствующих развитию трансграничной онлайн-торговли, в том числе трудности с временным вывозом товаров на склады временного хранения, идентификацией товаров при реимпорте и увеличением времени пересечения границы. Решение вышеуказанных проблем сделает онлайн-торговлю более привлекательной и увеличит число региональных экспортеров, в том числе малого и среднего бизнеса, изменит качественную структуру российского экспорта в сторону увеличения доли несырьевого.

Основной глобальной задачей сейчас является создание дополнительных рыночных механизмов, обеспечивающих рост и развитие трансграничной электронной торговли с учетом ожидаемых внешних условий и эффективного использования ее ресурсов и потенциала, в том числе за счет:

– обеспечить максимально широкие возможности для легальной трансграничной электронной торговли за счет повышения предпринимательской активности и расширения специальной инициативы для предпринимателей;

– снять чрезмерные запреты и устраните юридические споры, связанные с трансграничной электронной торговлей, отсутствующей в традиционной торговле;

– способствовать осуществлению объективной оценки состояния и планирования тенденций развития трансграничной электронной торговли путем обеспечения доступности и полноты открытых данных, связанных с трансграничной электронной торговлей, а также рассмотрения возможности использования интеллектуальных технологий, обеспечивающих сбор, обработку и анализ данных в области трансграничной электронной торговли;

– обеспечить эффективного нормативно-правового регулирования трансграничных электронных транзакций, совершенствование платежных систем в области трансграничных электронных транзакций, обеспечение правовой защиты участников трансграничной электронной торговли (продавцов, покупателей и третьих лиц);

– обеспечить сбалансированные условия работы интернет-магазинов, которые продают товары напрямую физическим лицам;

– повысить кибербезопасности в электронной торговле в области трансграничной электронной торговли.

В следующей части работы мы рассмотрим какие тенденции прослеживаются в электронной торговле и какие условия на данный момент существуют в России и за рубежом для развития бизнеса.

**2.2 Тенденции и условия развития рынка трансграничной электронной торговли**

На начало 2021 года 59,5% из 7,83 миллиарда человек в мире пользуются Интернетом, 66,6% пользуются мобильной связью и около 53,6% пользуются социальными сетями, в то время как большинство используют платформы электронной коммерции [12]. Широкому распространению трансграничной электронной коммерции способствует развитие новых технологий, обеспечивающих простоту и удобство любых онлайн-покупок, постоянный рост числа сайтов интернет-магазинов, доступных в любое время суток, предоставление полной информации о товаре и повышение уровня защиты прав потребителей. Например, в Китае правительство активно участвует в реформировании сектора внешней торговли и оценивает трансграничную электронную торговлю как прорыв, полностью поддерживая инновации в целях упрощения логистики, складирования, таможенного оформления, таможенной интеграции, обмена опытом и информацией [1]. Распространенным видом электронной коммерции является B2C без посредников в виде торговых сетей, которые предлагают более низкие цены и позволяют экономить время и деньги для покупателей. Производители продают товары напрямую покупателям, минуя длинную цепочку дистрибьюторов, оптовых и розничных торговцев. Традиционные организации обновляются, чтобы использовать модели трансграничной электронной коммерции. Сосредоточьтесь на трансграничной электронной торговле небольшими партиями и быстрой доставке. Многие иностранные торговые компании начали совершать небольшие покупки вместо крупных, чтобы снизить давление капитала и риска. Таким образом, преимущества трансграничной электронной торговли по сравнению с традиционной торговлей стали движущей силой трансформации и модернизации предприятий.

В начале 2021 года 59,5% из 7,83 миллиона человек в мире пользуются Интернетом, 66,6% пользуются мобильной связью, около 53,6% пользуются социальными сетями, в то время как большинство использовали платформы электронной коммерции [12]. Широкому распространению трансграничной электронной коммерции способствует развитие новых технологий, обеспечивающих простоту и удобство любых онлайн-покупок, постоянный рост числа сайтов интернет-магазинов, доступных в любое время суток, предоставление полной информации о товаре и повышенный уровень защиты прав потребителей. Например, в Китае правительство активно участвовало в реформе сектора внешней торговли и трансграничной электронной торговли как прорыве и полностью поддерживает инновации в целях упрощения логистики, складирования, таможенного оформления, интеграции, коллективного обмена опытом и информацией [1]. Распространенным видом электронной коммерции является B2C без посредников в виде торговых сетей, которые предлагают более низкие цены и позволяют экономить время и деньги для покупателей. Продавайте продукцию производителей напрямую покупателям, минуя длинную цепочку дистрибьюторов, оптовых и розничных торговцев. Традиционные организации модернизируются для использования моделей трансграничной электронной коммерции. Сосредоточьтесь на трансграничной электронной торговле небольшими партиями и быстрой доставке. Многие иностранные торговые компании начали совершать небольшие покупки вместо крупных, чтобы снизить давление на капитал и риски. Таким образом, преимущества трансграничной электронной торговли по сравнению с традиционной торговлей стали движущей силой трансформации и модернизации предприятий.

По словам Олега Неворотова, соучредителя и генерального директора Upmarket, агентства по управлению продажами на рынках Wildberries, Ozon и Яндекс.Маркет, эпидемия стала ключевым моментом в развитии многих компаний. Те, кто смог быстро переключиться без подключения к Интернету, не только продержались, но и заработали гораздо больше, чем планировали. Начал продавать практически все онлайн-от медицинских услуг до квартир и автомобилей в премиум-сегменте. Реальными драйверами продаж во время самоизоляции стали рынки-онлайн-супермаркеты, которые дают покупателям не только возможность выбирать различные товары, но и услугу доставки. Он отметил, что только на платформе Ozon в 2020 году покупатели сделали почти 74 миллиона заказов, а сама аудитория активных покупателей выросла на 75%.

На рисунке 5 показана динамика глобальной электронной коммерции за последние годы и ее прогноз до 2023 года, подготовленный eMarketer в мае 2019 года до вспышки пандемии x10]. Статистика включает товары и услуги, заказанные онлайн с любого устройства, независимо от способа оплаты, и не включает поездки и билеты на различные мероприятия, не включает платежи, налоги, денежные переводы, заказ еды и напитков на месте, игры, а также покупки (алкогольные и табачные изделия). Этот метод расчета используется всеми компаниями, работающими в этой области.

Рисунок 5 – Динамика и прогноз (\*) развития мировой интернет-торговли и ее доля в общем объеме торговли, млрд долл. США

Из рисунка 5 ясно, что трансграничная интернет-торговля будет только увеличивать обороты и является очень перспективным направлением для развития компаний. На рисунке 6 мы можем проследить данную динамику в процентном соотношении.

Рисунок 6 – Динамика и прогноз (\*) развитиямировой интернет-торговли и ее доля в общем объеме торговли, %

Ежегодный темп роста электронной коммерции составляет около 20% с 2017 по 2020 год, объем электронной коммерции увеличился на 76 %. Аналитики eMarketer прогнозировали, что к 2023 году объем электронной коммерции достигнет 6,5 трлн долларов США и превысит 20% объема всей мировой торговли, а пятая часть покупок будет совершаться онлайн.

Рисунок 7 – Соотношение общих онлайн-продаж с трансграничными онлайн-продажами на Amazon в 2019 г., млрд. долл.

Из рисунка 7 можно сделать вывод, что четверть всех онлайн-продаж на американской онлайн-платформе Amazon составляли трансграничные онлайн-продажи в 2019 году.

Рисунка 8 – Соотношение общих онлайн-продаж с трансграничными онлайн-продажами на Amazon в 2020 г.

В сравнении рисунков 7 и 8 видно, что объем трансграничных онлайн-продаж сократился в 2020 году, но в условиях ограниченных передвижений, запрета на авиасообщения, перевозки, как следствие затрудненной логистики, можно сказать, что трансграничные онлайн-продажи остались на том же уровне, что и были до пандемии.

Рисунок 9 – Соотношение общего объема онлайн-торговли с трансграничной онлайн-торговлей компании Alibaba в 2019 г., млрд. долл.

А из рисунка 9 можно сделать вывод, что на китайской онлайн-платформе в 2019 году трансграничная онлайн-торговля составляла всего 7% от общего объема продаж.

Рисунок 10 – Соотношение общего объема онлайн-торговли с трансграничной онлайн-торговлей компании Alibaba в 2020 г., млрд. долл.

Рисунок 10 демонстрирует отсутствие динамики роста объемов трансграничных онлайн-продаж в 2020 году, но и не показывает динамики спада. Трансграничная онлайн-торговля на платформе Alibaba в 2020 году составляет так же 7% от общего объёма онлайн-продаж, как и в 2019 году.

Рисунок 11 – Соотношение общего объема онлайн-торговли с трансграничной онлайн-торговлей компании eBay в 2019 г., млн. долл.

А вот такая платформа, как eBay демонстрирует динамику снижения трансграничных онлайн-продаж. Из рисунка 11 видно, что в 2019 году трансграничные онлайн-продажи составляли почти половину от общего объема онлайн-продаж.

Рисунок 12 – Соотношение общего объема онлайн-торговли с трансграничной онлайн-торговлей компании eBay в 2020 г., млн. долл.

Но уже на рисунке 12 ясно, что трансграничные онлайн-продажи сократились почти наполовину и составили четверть от общего объема продаж компании eBay в 2020 году.

Рисунок 13 – Объем трансграничных онлайн-продаж на Amazon за период 2018-2020 гг.

**Из рисунка 13 видно, что объем трансграничных онлайн-продаж на маркетплейсе Amazon увеличился на 40% в 2020 году по сравнению с 2019 годом, а в 2019 году – на 13,5% по сравнению с 2018 годом. Из этого следует, что пандемия стала катализатором развития трансграничной электронной торговли на крупных маркетплейсах.**

Рисунок 14 – Объем трансграничных онлайн-продаж компаний в 2020 г.

Несмотря на в значительной степени неблагоприятную ситуацию на розничном рынке, сектор электронной коммерции продемонстрировал положительную динамику, COVID-19 оказал значительное влияние на электронную торговлю в мире, и в некоторых случаях можно было наблюдать негативное влияние, но в целом трансграничная электронная коммерция росла более быстрыми темпами из-за вируса, и в частности трансграничная онлайн-торговля.

Вынудил потребителей коронавируса пользоваться Интернетом для заказа товаров, что стало привычкой для большинства покупателей. Несмотря на то, что во время эпидемии, в связи с массовым спросом на доставку товаров, были выявлены некоторые проблемы в предоставлении услуг: перенос и продление сроков доставки, контроль за передвижением курьеров в период эпидемии, контроль социальной дистанции, потребители по-прежнему вынуждены размещать заказы на сайтах электронной коммерции из-за отсутствия альтернативы. Кроме того, некоторые товары пользовались очень высоким спросом на рынке, а некоторые торговые сети не могли удовлетворить потребности покупателей в дезинфицирующих средствах, одноразовых перчатках и защитных масках, продуктовых магазинах и молочных продуктах.

Пандемия не только оказала влияние на индустрию электронной коммерции, но и коренным образом повлияла на восприятие людьми процесса покупок. Согласно исследованию, 52% потребителей избегают посещения магазинов и общественных мест, а 36% респондентов избегают покупок до тех пор, пока не получат вакцину против вируса.

Рынок электронной коммерции постоянно растет, и об этой тенденции к росту свидетельствуют постоянно растущие объемы продаж в отрасли. Аналитики ожидали значительного увеличения объема продаж в 2020 году, что во многом было связано с эпидемией.



Рисунок 15 – Объем продаж электронной торговли в мире 2014-2023 гг. (трлн долларов)

В 2014 году общий объем продаж на рынке трансграничной трансгрнраничной электронной коммерции составил 1,3 трлн, но это значение удвоилось более чем в три раза и в 2020 году составило 4,2 трлн. Ожидается, что объемы продаж со временем сохранят растущую динамику. На самом деле эксперты прогнозируют, что годовая выручка отрасли вырастет до 6,5 трлн долларов всего за три года. Если эта тенденция сохранится, продажи трансграничной электронной коммерции могут достичь 8 триллионов долларов в год к 2025 году. Этот сценарий весьма благоприятен для крупнейших компаний электронной коммерции, представленных на рынке, поскольку эти статистические данные подтверждают возможность дальнейшего развития отрасли. Следует отметить, что на фоне роста доходов представителей рынка трансграничной электронной коммерции произойдет дальнейшее обострение конкуренции в отрасли.



Рисунок 16 – Количество покупателей электронной торговли в 2014-2021 гг. (млрд человек)

Вполне естественно, что рост объемов продаж сопровождался увеличением числа покупателей в отрасли. По состоянию на 2020 год в мире насчитывалось почти 7,8 миллиарда человек, чуть более четверти (26,28%) от общей численности населения мира являются покупателями Интернета. Как видно из рисунка 16, число цифровых покупателей значительно выросло за последние годы: с 1,32 миллиарда в 2014 году до 2,05 миллиарда в 2020 году. С увеличением числа людей, совершающих покупки через платформы электронной коммерции, компании, представленные в отрасли, имеют возможность расширить свое влияние на огромную аудиторию и возможность увеличения своей доли рынка.

Кроме того, следует отметить, что подавляющее большинство людей, которые совершают покупки в Интернете, делают это часто. 20% потребителей совершают покупки онлайн раз в неделю, 24% заказывают товары на сайтах электронной коммерции раз в две недели; 31% совершают покупки на онлайн-платформах раз в месяц.

По данным РБК, на 30.10.2020 данные Amazon "выросли" в 36 раз за год. Огромное количество компаний, представленных в таблице 2.1, являются американскими. Компании, созданные в Китае, хотя их немного, с каждым годом увеличивают свою роль на рынке. Это также относится к компаниям, которые должны быть включены в этот проект конференцией, но очень популярны на китайском рынке: Pinduoduo, Suning, Vip.com. в условиях роста сделок китайских компаний, здесь, скорее всего, произойдут изменения в текущей институциональной структуре рынка. Помимо компаний из США и Китая, крупнейшими и наиболее значимыми представителями рынка являются компании Rakuten японской и немецкой. В таблице 2.1 компании классифицируются на основе рыночной стоимости.

Фирменную структуру рынка электронной коммерции можно назвать выстроенной. Сформировались основных лидеров на рынке, которые впереди остальных с большим отрывом и сделали практически невозможным для других компаний догнать их. Еще одним преимуществом фирменной структуры компании является ее география. Американские компании занимают абсолютное большинство мест в рейтинге, и ситуация вряд ли изменится в ближайшее время. Существует высокий уровень конкуренции среди крупнейших компаний, что стимулирует дальнейшее развитие отрасли.

Теперь давайте посмотрим на динамику доходов пяти крупнейших компаний по рыночной капитализации согласно таблице 2.1. На рисунке 17 показана Динамика доходов по кварталам с 2005 по второй квартал 2020 года. Согласно рисунку 17, самые быстрые темпы роста наблюдались в компаниях, которые работают исключительно в сфере трансграничной электронной коммерции и не имеют торговых залов, в то время как компании, имеющие сеть магазинов, помимо предложения от таких магазинов, показали небольшой прирост прибыли. Amazon стала лидером по темпам роста, китайские компании Alibaba и Target отметили менее высокие темпы роста, но все еще положительные. Динамика выручки Walmart была стабильно положительной , во втором квартале 2020 года выручка показала рост, но показатель был не таким большим в процентном выражении, как у Amazon. Цель, которая также является сетью магазинов и управляет сайтом трансграничной электронной коммерции в дополнение к своей основной деятельности, была наименее изменчивой на протяжении всего анализируемого периода.



Рисунок 17 – Динамика выручки крупнейших представителей рынка электронной торговли по кварталам, 2005-2020 гг.

Развитие сектора трансграничной электронной коммерции привело к изменениям в бизнес-операциях и поведении потребителей. На первый план выходит сектор логистики, который участвует во всех стадиях жизненного цикла продукта.

С приходом многих онлайн-ритейлеров продажи увеличиваются, спрос снижается на операции стандартных складов в направлении развития игроков, которые предлагают широкий спектр логистических услуг, которые охватывают большое количество артикулов с формами, размерами и условиями различной температуры.

В условиях рыночной трансформации складская индустрия предлагает новые решения, в том числе: многоуровневый мезонин, Сборка с контролем веса, конвейеры, автоматизированные линии, ИТ-продукты.

Значительно снизить стоимость и время прохождения последней мили позволит развитие рынка ПВЗ и постаматов, в дополнение к сети складов, расположенных в черте города, и доступу к основным транспортным маршрутам.

Также создание бондовых складов должно существенно облегчить задачу вывозы и хранения товара. Бондовые склады используют как при ввозе товаров в страну, так и при транзите через территорию государства или при экспорте – кроме отсутствия сборов, площадки можно размещать на транзитных магистралях, что упрощает логистику. При этом в России на бондовых складах нельзя хранить некоторые товары – например, подакцизные автомобили, алкоголь, табак и сахар.

В первую очередь бондовые склады временного хранения полезны для интернет-магазинов, импортирующих товары из-за рубежа: для их клиентов сроки доставки покупок значительно сокращаются, с нескольких недель до 1-2 дней. Сами розничные торговцы могут гибко реагировать на запрос и платить налоги и сборы только за уже проданные товары, а не за всю импортированную партию - и легко вернуть то, что не было продано. Для таких складов создаются отдельные таможенные пошлины, которые применяются к товарам индивидуально.

**2.3** **Практика использования международными компаниями и проблемы управления трансграничной электронной торговлей как формой выхода на зарубежные рынки**

По распространенному мнению многих как потребителей, так и участников различных рынков, крупный бизнес наиболее стойкий к различным «ударам судьбы», но недавняя пандемия показала, что данное убеждение не совсем верно.

Итак, некоторым крупным компаниям, таким как Nike, Amazon, Alibaba удалось организовать диджитал-общение с потребителем себе во благо, в то время как Neiman Marcus Group или J. Crew Group не могут похвастаться аналогичными успехами.

Примером успешного выхода из пандемии может служить компания Nike. Пока во все остальном мире, пандемия только набирала обороты, Китай уже частично пережил локдаун. Только в 3 квартале выручка компании в Китае упала на 4% без учета курсовых колебаний.

Рисунок 18 – Чистая прибыль Nike за 2020 г., млрд. долл.

 Nike выделила 4 стадии пандемии: затишье – 1) изоляция людей, прекращение работы точек продаж, соответственно, спад продаж, 2) восстановление – начинают работать точки продаж, 3) возвращение к обычным условиям, 4) рост продаж.

Пока длился период застоя в оффлайн-жизни, Nike решили сократить продажи через посредников с 30 000 до 40, и сделали упор на цифровом общении с покупателем через приложение, интернет-магазин и сайт. Таким образом, онлайн-продажи стали превалировать. Как сообщают Ведомости, приложения от Nike «обеспечивают огромным массивом данных десятков миллионов человек – от антропометрических параметров до мест занятий спортом», что в свою очередь помогает правильно настроить рекламные сообщения и прогнозировать реакцию покупателей на рост цен.

Рисунок 19 – Объем продаж компании Nike за период 2018 – 2020 гг., млрд. долл.

Управление компании решило, реструктурировать каналы сбыта при выходе компании на новые зарубежные рынки – перенос акцента с оптовых продаж торговым сетям на собственные прямые продажи, а также налаживание коммуникации с покупателями через цифровые инструменты: приложение по занятию спортом, привлечение посетителей к своему сайту. Введенные ограничения послужили сокращению тенденции спроса на нарядные и модные тренды в одежде, а перевели акцент на комфортную одежду для индивидуальных занятий спортом. Управление компанией также реструктуризировало ассортимент продукции, сделав упор на возникшие тренды в сфере спортивной одежды, что помогло увеличить объемы продаж и прибыль в условиях пандемии.

Управленческий аппарат компании Inditex, которая владеет крупными сетями магазинов таких, как Zara, Bershka, Pull&Bear, задолго до начала пандемии сделали акцент на своих собственных цифровых каналах продаж и развитии логистических центров. В период пандемии компания Inditex, как и Nike, прибегла к реструктуризации своего ассортимента, предлагая посетителям сайтов и приложений компании, более практичную и удобную одежду для дома и редких появлений на улице. Еще одним решением компании стало сокращение физических точек продаж с 7243 до 6400, а освободившиеся финансы направить на развитие трансграничной электронной торговли через собственные сайты и приложения.

Рисунок 20 – Выручка группы компаний Inditex за период 2018 – 2020 гг., млрд. долл.

Из-за введения ограничительных мер, общественной паники и нестабильности, вызванных вирусом, крупнейший в мире интернет-магазин Amazon стал первым местом для покупки товаров. Было так много запросов, что компании пришлось потратить 4 миллиарда долларов на улучшение логистики, которая к этому не была готова. Зарегистрированная прибыль Amazon превысила 5 миллиардов долларов за второй квартал 2020 года, объем продаж составил 89 миллионов долларов, что на 40% выше, чем за аналогичный период прошлого года.

Amazon – один из глобальных лидеров электронного рынка, несмотря на увеличение продаж в 2020 г. (объем продаж составлял около 11 дол. в секунду), столкнулся с рядом трудностей:

–– нехватка персонала, которая будет обслуживать возросшую часть заказов;

– несовершенство логистических сетей

**Растет спрос на маркетплейсы. Например, Amazon показал рост выручки в период пандемии.**

Из рисунка 19 видно, что прибыль компании за период пандемии увеличилась в 3 раза. Следовательно, маркетплейсы набирают популярность среди мелких ритейлеров, предпринимателей, дистрибьютеров, в то время как крупные бренды стремятся сузить каналы сбыта и ограничиться только кругом своих инструментов продаж (приложения, сайты, интернет-магазины). Перечисленные меры способствовал росту выручки компании в пандемию.

Рисунок 21 – Динамика роста чистой прибыли Amazon (2017-2020 гг.)

Такие компании, как Amazon, Alibaba и т.д. в период пандемии нарастили объемы продаж не только благодаря ритейлу, но также и увеличению спроса цифровых сервисов (рисунок 21). С продажи AWS во втором квартале Amazon выручил 10,81 миллиарда долларов, что на 29% больше, чем год назад, а «прочая» выручка, в основном связана с рекламой, выросла на 41%, без учета колебаний валютных курсов. Операционная прибыль AWS за второй квартал составила 3,38 миллиарда долларов. Североамериканское розничное подразделение Amazon сообщило об операционной прибыли в размере 2,14 миллиарда долларов при продажах в размере 55,44 миллиарда долларов. На международном рынке компания получила операционную прибыль в размере 345 миллионов долларов при выручке 22,67 миллиарда долларов.

Amazon показала в отчёте о доходах за четвёртый квартал 2020 года самую большую квартальную выручку в своей истории – компания заработала 125,56 млрд. долл., впервые превысив символическую отметку в 100 млрд. долл. При этом прогнозы Refinitiv оценивали выручку в 119,7 млрд. долл. Те же прогнозы давали 7,23 долл. прибыли на акцию, а в реальности она оказалась вдвое выше – 14,09 долл.

Блестящие результаты Amazon за IV квартал отчасти обусловлены рекордным рождественским сезоном, во время которого покупателям по всему миру было доставлено свыше миллиарда товаров. Продолжающийся рост спроса на покупки в Сети и перенесённый на осень из-за пандемии Prime Day способствовали рекордной выручке Amazon. Компания активно нанимает новых сотрудников, чтобы не отставать от всплеска спроса. Amazon только за IV квартал наняла 175 000 новых сотрудников, занятых полный или неполный рабочий день – это втрое больше, чем было нанято в аналогичный период прошлого года. В настоящее время на Amazon работает около 1,3 млн человек по всему миру – на 63 % больше, чем годом ранее.

Помимо основного розничного бизнеса, подразделение облачных вычислений Amazon увеличило выручку на 28 % до 12,7 млрд. долл. с 9,95 млрд долл. годом ранее. Amazon не сообщает отдельно показатели своего рекламного бизнеса, но он составляет большую часть её категории «другое», в которой компания получила 7,9 млрд. долл. доходов за квартал. Это на 64% больше, чем год назад. Продажи в физических магазинах Amazon, включая Whole Foods Market, упали на 8%, поскольку пандемия подтолкнула покупателей к экспериментам с новыми методами покупок, включая заказ продуктов через Интернет.

Amazon заметно увеличил объем продаж на фоне пандемии основными причинами такого роста можно считать: во-первых, рост спроса на трансграничную электронную коммерцию на фоне пандемии COVID-19, а во-вторых, расширение облачного и рекламного бизнеса компании.

Помимо основного розничного бизнеса, подразделение облачных вычислений Amazon увеличило выручку на 28 % до 12,7 млрд. долл. с 9,95 млрд. долл. долларов годом ранее. Это не оправдало ожиданий Уолл-стрит в 12,83 млрд. долл. Amazon не сообщает отдельно показатели своего рекламного бизнеса, но он составляет большую часть её категории «другое», в которой компания получила 7,9 млрд. долл. доходов за квартал. Это на 64 % больше, чем год назад. Продажи в физических магазинах Amazon, включая Whole Foods Market, упали на 8 %, поскольку пандемия подтолкнула покупателей к экспериментам с новыми методами покупок, включая заказ продуктов через Интернет.

В первом квартале 2021 года чистая прибыль компании выросла до 8,1 миллиарда долларов по сравнению с 2,5 миллиарда за аналогичный период прошлого года. Выручка подскочила на 44% и достигла 108 млрд. долл. Помогли компании поставить финансовые рекорды облачные услуги и реклама, именно они стали драйверами роста. Интернет-ретейлер заявил, что продажи с апреля по июнь могут вырасти со 108 до 110-116 млрд. долл.

Ретейлер также отметил, что потратит миллиард долларов на повышение заработной платы более чем полумиллиону своих сотрудников в США.



Рисунок 22 – динамика доходов Amazom.Inc за период
март 2020 – март 2021 гг. [67]

Из рисунка 22 ясно, что доход компании за время пандемии вырос почти в 1.5 раза по сравнению с мартом 2020 года.

Таблица 2 – Доходы Amazon за 2018-2021 гг. [67]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дата выпуска | Период до | EPS/прогноз | Доход/прогноз |
| 29.07.2021 | 06/2021 | --/12,01 | --/114,38В |
| 29.04.2021 | 03/2021 | 15,79/9,54 | 108,52В/104,51В |
| 02.02.2021 | 12/2020 | 14,09/7,19 | 125,56В/119,7В |
| 29.10.2020 | 09/2020 | 12,37/7,41 | 96,15В/92,78В |
| 30.07.2020 | 06/2020 | 10,3/1,48 | 88,91В/81,45В |
| 30.04.2020 | 03/2020 | 5,01/6,17 | 75,45В/73,74В |
| 30.01.2020 | 12/2019 | 6,47/4,04 | 87,44В/86,03В |
| 24.10.2019 | 09/2019 | 4,23/4,61 | 69,98В/68,83В |
| 25.07.2019 | 06/2019 | 5,22/5,56 | 63,4В/62,52В |
| 25.04.2019 | 03/2019 | 7,09/4,70 | 59,7В/59,7В |
| 31.01.2019 | 12/2018 | 6,04/5,65 | 72,38В/71,88В |
| 25.10.2018 | 09/2018 | 5,75/3,08 | 56,58В/57,11В |

Из таблицы 23 следует, что в 2018 году доход компании достигал 56,5 млрд.

По оценкам специалистов, благоприятная динамика объемов выручки сохранится для всех крупнейших компаний электронной торговли на разнообразных мировых рынках.

На основании выше изложенного обобщим сложности и проблемы управления с которыми сталкиваются компании при выходе на зарубежный рынок через каналы электронной торговли (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Проблемы управления выходом компании на зарубежный рынок через электронную торговлю

|  |  |
| --- | --- |
| Сложности | Описание |
| Отсутствие трансграничных специализированных логистических компаний, отслеживающих необходимую информацию о товарах, риск повреждения и потери товара, высокие логистические затраты, длительный логистический оборот, нехватка складов, проблема возврата и обмена | Основными формами логистики являются международные посылки, международная экспресс-доставка, зарубежные склады и т.д. Компании, выходящие на международные рынки через каналы электронной коммерции, различаются по своим приоритетам: какая-то ценность важна, а какая-то сосредоточена на скорости и безопасности товаров. Понимание этого создает настоятельную необходимость интеграции в логистическую индустрию, создавая высококачественные логистические компании с низкой стоимостью, высокой скоростью доставки и уровнем безопасности. |
| Риски оплаты (наложенный платеж, онлайн-банкинг, платежные системы) | В разных странах клиенты предпочитают разные способы оплаты, что приводит к несогласованности трансграничных транзакций электронной коммерции, проблемам с оплатой |
| Обменный курс для расчетов в иностранной валюте  | На трансграничной платформе электронной коммерции неизбежно возникает проблема обмена валюты, и существует риск изменения обменного курса в двух странах, и это влияет на продавцов и потребителей. Стоимость трудоемких экспортных компаний и налоговые ставки зависят от изменения обменного курса (поскольку они косвенно связаны с прибылью компаний трансграничной электронной коммерции). |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| Нехватка специалистов для трансграничной электронной торговли | Внедрение трансграничной электронной коммерции расширяет сферу международного бизнеса и территории, на которых продаются компании трансграничной электронной коммерции. Рост объемов бизнеса способствует высокому спросу на узкопрофильных сотрудников, специализирующихся на трансграничной электронной коммерции. Но знания персонала о международной электронной торговле очень поверхностны. Не так много высококвалифицированных сотрудников, которые владеют иностранными языками на уровне бизнеса, знают международное право и имеют опыт работы на сетевых платформах. Несмотря на то, что участие в трансграничной электронной торговле становится все более сложным, практикующие специалисты должны обладать большими знаниями в области международной и электронной торговли, логистики, маркетинга, говорить на разных иностранных языках. |
| Недостаточное брендирование трансграничной электронной торговли | Интернационализация бренда приносит организации высокую добавленную стоимость и способствует ее международной конкурентоспособности. Однако создать деловые отношения непросто. Отсутствие признания и продвижения может серьезно повлиять на экспорт продукции на международный рынок, где в конкретной отрасли может преобладать жесткая конкуренция. Только занимаясь маркетингом бренда, разработкой и продвижением своего продукта, вы можете занять определенную позицию. Ведь только сформировав собственный бренд и увеличив количество продаж, вы сможете получить более солидную прибыль. Производственным компаниям следует сосредоточить свои усилия на развитии собственных брендов, повышении качества обслуживания и, таким образом, повышении конкурентоспособности продукции на международном рынке. |
| Правовые различия | Страны и регионы имеют существенные правовые различия в организации логистических услуг, таможенного оформления, платежных систем, что влияет на развитие трансграничной электронной торговли. Например, в некоторых экономиках существует торговый протекционизм, для преодоления которого необходимо разработать специальные экономические стратегии. Все это ограничивает трансграничную электронную торговлю. |

Из таблицы видно, что в связи с быстрым развитием рынка электронной коммерции и быстрой трансграничной доставкой сотрудничество логистических платформ и компаний электронной коммерции становится все теснее и теснее. Ситуация с трансграничными логистическими компаниями напрямую повлияет на формирование рассматриваемой сферы. С увеличением частоты трансграничных перевозок его стандартизация становится все более сложной: нехватка складов, длительный логистический оборот, проблемы с возвратом и обменом препятствуют развитию трансграничной электронной торговли. Во время транспортировки товара клиент ничего не знает о своей ситуации. Все это может легко привести к несогласованности информации, вызвать недовольство клиентов и создать препятствие для быстрого развития трансграничной электронной коммерции. В результате руководители компании сталкиваются с проблемой нехватки сотрудников, способных решить эти проблемы. Платежные системы должны стать более распространенными и внушать доверие покупателям, тем самым повышая безопасность продавца.

Несмотря на все перечисленные сложности, каналы электронной торговли остаются приоритетным направлением развития компании и формой выхода на зарубежный рынок, так как упрощены многие административные процедуры, возросший интерес к данной форме из-за пандемии гарантирует ее улучшение и совершенствование. Малым и средним предприятиям легче выйти на зарубежный рынок и развивать там свой продукт, потому что не требуется больших финансовых вложений.

**3 Рекомендации по выходу компании на международный рынок через каналы электронной торговли**

**3.1 Разработка алгоритма выхода компаний на зарубежный рынок через каналы электронной торговли**

В процессе данного исследования выявлены проблемы и вызовы, с которыми приходится сталкиваться управлению компании при выходе на международные рынки через электронную торговлю. Поэтому автором будет предложен алгоритм ведения электронной торговли, который способен смягчить трудности выхода компании на международный рынок через электронную торговлю и сделать его более эффективным.

Для начала определим значение слова «алгоритм». Кужелева-Саган, под алгоритмом подразумевает «последовательность чётко определенных действий, выполнение которых ведёт к решению задачи» [15, c.17]. Практически идентичное определение дает и Котлер «Алгоритм – описанная на некотором языке точная конечная система правил, определяющая содержание и порядок действий над некоторыми объектами, строгое выполнение которых дает решение, поставленной задачи» [10, c.23]. Таким образом, в данном разделе мы сформулируем точные действия выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли и определим их последовательность.

Но при применении электронной торговли некоторые этапы не нужны, некоторые становятся намного дешевле, намного проще для компании или соединяются вместе.

Для начала рассмотрим мотивы и барьеры, которые влияют на принятие компанией решения о выходе на зарубежные рынки

Таблица 3.1 – Факторы, влияющие на принятие компанией решения о выходе на зарубежные рынки через электронную торговлю

|  |
| --- |
| Факторы, влияющие на принятие компанией решения о выходе на зарубежные рынки  |
| Мотивы | Барьеры |
| Низкая загруженность производственных мощностей компании | Ограниченные финансовые возможности |
| Личное желание руководства компании реализовать свои знания и навыки и желание расширить свой бизнес за пределами внутреннего рынка | Ограниченные трудовые и организационные ресурсы |
| Престиж ведения международного бизнеса | Субъективное нежелание руководства компании осваивать зарубежный рынок |
| Неудовлетворенность финансовыми результатами хозяйственной деятельности компании на внутреннем рынке | Сопротивление сотрудников выходу компании на зарубежный рынок |
| Желание продлить ЖЦТ |  |
| Обладать технологическими ноу-хау для производства продукции |  |
| Наличие средств, доступных для инвестирования |  |

Мотивы выхода на рынок:

1. Снижение загруженности производственных мощностей предприятия. Эта мотивация связана с внутренним рынком и вступает в силу только в том случае, если размер внутреннего рынка невелик или низок, что побуждает предприятие искать новые зарубежные или новых партнеров, чтобы обеспечить максимальное использование своих производственных мощностей.

2. Субъективное стремление руководства компании реализовать свои знания и навыки и желание расширить свой бизнес за пределами внутреннего рынка. Этот мотив актуален, если управляющая компания обладает следующими характеристиками: опытом работы в сфере международной торговли; осознанием того, что рынок не ограничен национальными границами; ориентацией на лидерство в своей области. Все это в совокупности приводит к тому, что руководство компании уделяет внимание зарубежным рынкам.

3. Престиж ведения международного бизнеса. Компании, ведущие международную деловую деятельность, часто воспринимаются другими менеджерами бизнеса и обществом в целом как более надежные, стабильные и достаточно успешные, обеспечивающие большее количество сделок с клиентами и партнерами.

4. Неудовлетворенность финансовыми результатами хозяйственной деятельности компании на внутреннем рынке. Основными критериями оценки эффективности предпринимательской деятельности являются: выручка; рентабельность; себестоимость продукции; рентабельность чистой прибыли. Если уровень этих параметров не удовлетворяет руководство учреждения, оно примет решение о выходе на внешний рынок, даже в случае успешной предпринимательской деятельности на внутреннем рынке.

5. Желание продлить ЖЦТ. На разных рынках один и тот же продукт может находиться на разных стадиях жизненного цикла продукта. Мы ищем большинство производителей, чтобы максимально использовать каждый продукт, поэтому, если продукт находится на завершающей стадии своего жизненного цикла на внутреннем рынке, имеет смысл выйти на зарубежные рынки.

6. Владение технологическими ноу-хау для производства товаров. Наличие новой технологии производства продукта или самого продукта, обладающего уникальными характеристиками, является большим конкурентным преимуществом, компании выгодно предлагать этот продукт на как можно большем количестве рынков.

7. Наличие средств, доступных для инвестирования. Предприятие, обладающее собственными свободными финансовыми ресурсами или способностью привлекать инвестиции, наряду с другими внутренними факторами, может начать процесс освоения внешних рынков.

Барьеры выхода на рынок:

1. Ограниченные финансовые возможности. Это важно, когда вы не можете предоставить необходимое количество финансовых ресурсов для выхода на внешний рынок (будь то собственный или оппозиционный). При выходе на внешний рынок компания сталкивается со следующими основными видами затрат: масштабное маркетинговое исследование рынков, предназначенных для развития; производство дополнительного количества продукции и налаживание продаж; продвижение продукции на внешнем рынке; затраты на дополнительное количество сотрудников.

2. Ограниченная занятость и организационные ресурсы. Имеющихся сотрудников сотрудников на предприятии недостаточно для осуществления выхода и функционирования предприятия на внешнем рынке, либо существующие сотрудники не обладают достаточными знаниями. Также компания может столкнуться с проблемой организации удаленного управления (если у компании нет опыта организации данного вида управления).

3. Нежелание руководства компании осваивать внешний рынок. Поскольку руководство все еще принимает окончательное решение о выходе компании на внешний рынок, после оценки рисков руководство может принять отрицательное решение.

4. Сопротивление сотрудников выходу компании на зарубежный рынок. Этот барьер возникает в случае негативного отношения сотрудников к интернационализации бизнеса. Причинами такого отказа могут быть: изменения в заработной плате сотрудников; требования к переводу и смене места жительства; изменения в штатном расписании; изменения в индивидуальной рабочей нагрузке.

Прежде чем построить алгоритм выхода на зарубежный рынок через каналы электронной торговли, сформулируем этапы, которые проходит компания при выходе на международный рынок.

В первую очередь, чтобы правильно оценить свои шансы на успех, компаниям следует составить список рынков, которые им интересны. Понять, какие особенности каждого рынка из списка они должны учитывать, специфику работы, нормативно-правовая база, таможенные пошлины, стоимость сотрудничества с маркетплейсами, конкуренция и т.д.

За стадией анализа рынка следует стадия подготовки товара. Определившись с рынком, нужно адаптировать товар под его нужды. Внести какие-то характеристики, которые пользуются спросом на рынке выхода, скорректировать маркетинговую кампанию, может быть добавить какие-то дополнительные атрибуты.

Третий этап, который должен, скорее параллельно идти со вторым – это переговоры с маркетплейсом, на котором компания будет реализовывать продукцию.

Таблица 3.2 – Основные этапы выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 1. Формирование списка интересующих рынков и поиск потребителя | Сбор информации о рынках (конкуренты, размеры рынка, особенности, подходит ли продукт на внешнем рынке, подходит ли в том виде, в каком есть сейчас или его нужно видоизменить)  |
| Этап 2. Переговоры с агрегатором (маркетплейсом), подписание условий сотрудничества | Переговоры с зарубежным партнером, подписание контракта международного сотрудничества, учет всех существенных условий внешнеторгового контракта |
| Этап 3. Производство товара | Оценка ресурсов: кадры, производственные мощности, достаточность сырья, материалов, полуфабрикатов, финансы |
| Этап 4. Подготовка товара ко всем требованиям рынка | Документы на вывоз товаров и ввоз в страну экспорта, способы охраны товара  |
| Этап 5. Подготовка продукта к таможне и организация логистики | Подготовка ко всем процедурам и законодательным требованиям, проверка упаковки товара, состояние перевозочного средства и т.д. |
| Этап 6. Оплата товара | Трансграничные платежи, подготовка всей документации и отчетности  |

На основе рассмотренных предпосылок, барьеров, общей процедуры выхода компании на зарубежный рынок с учетом специфики электронной торговли предложим алгоритм выхода компаний на зарубежный рынок через канал электронной торговли.

|  |
| --- |
| Определение целей и мотивов выхода компании на международный рынок |
|  |
| Анализ мощностей компании для освоения международных рынков | Выбор метода оценки международных рынков |
|  |
| Анализ ресурсов (финансовые, трудовые, НИОКР и т.д.) |
|  |
| Анализ способностей преодоления барьеров |
|  |
| Принятие решения о выходе на зарубежный рынок через канал электронной торговли  |
|  |
| Формирование списка международных рынков для последующего рассмотрения |
|  |
| SWOT – анализ выбранного зарубежного рынка |
|  |
| Определение спроса на продукт |
|  |
| Анализ конкурентов на зарубежном рынке и их конкурентные преимущества |
|  |
| Оценка доля онлайн-торговли от общей доли рынка |
|  |
| Анализ посещаемости сайта (при наличии) как индикатор посещаемости вашего интернет-магазина |
|  |
| Анализ онлайн-продаж по сравнению с общим объемом продаж |
|  |
| Анализ конверсии |
|  |
| Выход на зарубежный рынок |

Рисунок 23 – Алгоритм выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли

Определение целей и мотивов выхода компании на зарубежный рынок необходимо для того, чтобы компания приняла решение о выходе на международный рынок. Она проводит тщательную медитацию.

Анализ потенциала компании в отношении развития внешних рынков и выберите метод оценки внешних рынков. Определившись с мотивами предприятия, мы приступим к рассмотрению возможности развития предприятия для зарубежных рынков – наличия необходимых ресурсов для этого проекта. Это включает в себя: финансовые и трудовые ресурсы, производственные мощности, исследования и разработки, транспортные, логистические и маркетинговые возможности.

Чтобы успешно выйти на внешний рынок, руководство компании должно четко понимать, за счет каких ресурсов будет осуществляться ее деятельность, и в какие бизнес-единицы вкладывать свой капитал. План обеспечения компании необходимыми финансовыми ресурсами имеет большое значение, и наличие источников формирования капитала является ключевым элементом планирования. Качество и объем рабочей площади, эффективное использование оборудования, реализация товаров, себестоимость и прибыль на внешнем рынке, направляемые на развитие, напрямую зависят от наличия трудовых ресурсов предприятия. Требуется выход компании на внешний рынок, в большинстве случаев увеличение трудовых ресурсов. В значительной степени важно оценить состояние транспортно-логистической системы предприятия и проанализировать маркетинговые возможности, которые напрямую связаны со всеми предыдущими ресурсами и возможностями.

Выбор нового рынка – это сложное управленческое решение, долгосрочные последствия которого могут быть как положительными, так и отрицательными, поэтому важно определить метод оценки соответствующих внешних рынков для конкретной компании.

Определите список зарубежных рынков для дальнейшего изучения. Для дальнейшего планирования предприятие должно отказаться от рынков, которые соответствуют следующим критериям: барьеры для выхода на внешний рынок непреодолимы; барьеры для выхода на внешний рынок могут быть преодолены, но предприятие не располагает необходимым количеством ресурсов; барьеры для выхода на внешний рынок могут быть преодолены, и необходимое количество ресурсов имеется, но сумма этих затрат имеет неприемлемое значение.

Выбор рынка и SWOT-анализ – это заключительный этап, который является окончательным выбором зарубежного рынка для развития предприятия. Для этого выбранные предприятием количественные и качественные показатели оцениваются экспертным методом по балльной системе, рассчитываются взвешенные значения показателей и их сумма, определяются лидеры. Далее выбирается зарубежный рынок/рынки (количество определяется экспертами компании), набравший максимальное количество баллов – компания его освоит.

Можно использовать один или несколько методов для идентификации и фильтрации иностранных рынков, в частности:

1.Выбираются иностранные рынки, которые имеют наибольшее количество точек для развития. 2. Отбираются зарубежные рынки, набравшие наибольшее количество баллов и отвечающие следующим условиям развития: значение каждого показателя не ниже определенного критерия (эксперты компании определяют минимально допустимые оценки по каждому показателю); сумма оцененных показателей не ниже минимального значения, определенного экспертами.

После определения основных конкурентных преимуществ необходимо разработать стратегию позиционирования, определить тип базового конкурентного преимущества, определение которого может основываться на основных принципах позиционирования. Ниже приведены варианты принципов позиционирования, характерных для выхода компании на зарубежный рынок: позиционирование по важной роли на мировом рынке (акцент на опыте компании на других зарубежных рынках, результатах ее деятельности на других зарубежных рынках); позиционирование по стране происхождения компании (акцент на опыте определенных стран на мировом рынке).

Выход на внешний рынок – это заключительный этап. В конце основного процесса принятия стратегических решений (стратегии позиционирования, выход на внешний рынок) компания разрабатывает практический план выхода на внешний рынок. Эта часть алгоритма не является частью стратегического планирования.

Подводя итог, можно сказать, что выход на зарубежный рынок через канал электронной торговли намного легче осуществим, чем при реализации традиционных форм выхода компаний на зарубежный рынок, компаниям удается сократить расходы, сократить временной промежуток процесса выхода, так как многие этапы либо исчезают, либо становятся намного легче в осуществлении.

**3.2 Апробация алгоритма выхода компании на зарубежный рынок через канал электронной торговли на примере компании ООО «Первое решение»**

Апробация алгоритма выхода компании на зарубежный рынок через канал электронной торговли была осуществлена на примере бренда «Babushka Agafia», который принадлежит компании ООО «Первое решение». Стоит сказать, что данная компания использовала традиционные формы интернационализации, в частности, дочернее предприятие в Эстонии, занимающиеся косметической продукцией и сбытом на европейском рынке. Однако пандемия показала эффективность продаж через канал электронной торговли. Последовательность действий при формировании алгоритма выхода на зарубежный рынок для данной компании выстроен с блок-схемой, предложенной автором в главе 3.1 исследования. Цель данной части исследования – подтвердить практическую значимость реализации алгоритма по выходу на зарубежный рынок через канал электронной торговли. Алгоритм должен быть структурирован, понятен сотрудникам компании, в которой он будет применяться.

Приведем ряд вводных данных:

1. Страна базирования предприятия: Россия.

2. Предприятие: компания ООО «Первое решение» занимается изготовлением косметической продукции. Рассчитана на ценовые сегменты «средний» и «средний+». Компания ООО «Первое решение» работает на рынке красоты уже 19 лет, имеет сильную позицию на сложившемся рынке и обширную клиентскую базу. Компания предоставляет как услуги для частных лиц (B2C). На данный момент организационная структура компании линейно-функциональная: головной офис ООО «Первое решение» и одно дочернее предприятие в Эстонии. Товары компании представлены в 31 стране. Для выхода на международные рынки компания использовала традиционные формы международной торговли. Реализует средства по уходу за волосами, кожей лица, рук, тела. Компании принадлежат следующие бренды: «Natura Siberica», «Рецепты бабушки Агафьи», «Babushka Agafia», "1000 трав", "1000 ягод", Beauty Farm, Dr. BIO, Kinder, Lactimilk, Organic Beauty Farm, "Домашние рецепты", "Лучшие рецепты мира" и другие. Бренды, представленные на зарубежных рынках: «Natura Siberica», «Рецепты бабушки Агафьи», «Organic Beauty Farm», «Organic Shop». Но с учетом существующих ограничений, темпов развития торговли, руководство планирует вывод бренда «Babushka Agafia» на зарубежный рынок через канал электронной торговли.

Таблица 3. – Бренды компании, представленные на зарубежных ранках и те, которые компания собирается вывести

|  |  |
| --- | --- |
| Бренды, выведенные на зарубежный рынок | Бренды, которые компания собирается вывести на международный рынок |
| «Natura Siberica» | «Babushka Agafia» |
| «Рецепты бабушки Агафьи» | «Лучшие рецепты мира» |
| «Organic Beauty Farm» | «Домашние рецепты» |
| «Organic Shop» | «1000 ягод» |

3. Предприятием уже реализован сбор, обработка и анализ требующейся информации, в частности:

* Идентифицированы цели и мотивы выхода на зарубежный рынок;
* Проведен анализ финансового состояния и потенциала предприятия применительно к освоению зарубежных рынков;
* Сформирован перечень зарубежных рынков, которые требуется проанализировать, с учетом пожеланий исполнительного директора и политики компании.

Основные цели компании на три года:

* Повышение стратегической и финансовой стабильности за счет выхода на внешние рынки через канал электронной коммерции;
* Повысить повышение узнаваемости и престижа бренда;
* Внедрение основных направлений (расширение клиентской базы, повышение лояльности клиентов к российской косметической продукции), которые являются основными компетенциями компании.

Для достижения данных целей руководству компании был предложен выход на зарубежный рынок через размещение продукции на маркетплейсах.

Компанией были проведены первые 3 этапа формирования стратегии: выявлены мотивы и барьеры выхода на зарубежный рынок, проведен анализ мощностей компании, выбраны 3 интересующих предприятие географических рынка (Украина, США, Китай), сформирован перечень наиболее важных показателей для сравнения данных рынков.

Представим имеющиеся данные в виде таблиц (таблицы 3.3, 3.4, 3.5).

Таблица 3.3 – Мотивы и барьеры выхода компании ООО «Первое решение» на зарубежный рынок через каналы электронной торговли (Таблица составлена автором)

|  |
| --- |
| Факторы принятия решения о выходе компании ООО «Первое решение» на зарубежный рынок (внутрифирменные факторы) |
| Мотивы  | Барьеры |
| Желание повысить стратегическую и финансовую устойчивость за счет создания обширной сетевой структуры. | Ограниченные финансовые возможности. (Требуются масштабные маркетинговые исследования предполагаемых к освоению рынков, продвижение продукции на зарубежном рынке, комиссия маркетплейсу). |
| Субъективное желание руководства предприятия реализовать собственные знания, навыки и желание вывести еще один бренд на зарубежный рынок | Ограниченные трудовые и организационные ресурсы. |
| Повысить престижность отдельных брендов («Babushka Agafia», «Домашние рецепты», «Лучшие рецепты мира», «1000 ягод») через каналы электронной торговли | Наличие свободных средств для инвестирования. |

Компания хочет вывести ряд своих брендов, а конкретно мы рассматриваем бренд «Babushka Agafia» на зарубежный рынок, но учетом существующих ограничений, темпов развития электронной торговли, более низких издержек выхода компании, она решает выводить свой бренд на другие рынки через каналы электронной торговли. Далее мы проводим анализ для выбора более подходящего рынка в качестве старта.

Таблица 3.4 – Бальная оценка показателей вариантов зарубежного рынка

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели оценки альтернативных вариантов зарубежного рынка | Рынки |
| V | Украина | США | Китай |
| X | V\*X | X | V\*X | X | V\*X |
| Динамика ВВП | 3 | 6 | 18 | 7 | 21 | 8 | 24 |
| Динамика емкости электронного рынка  | 3 | 7 | 21 | 8 | 24 | 4 | 12 |
| Относительная доходность работы на электронном рынке  | 5 | 6 | 30 | 6 | 30 | 8 | 40 |
| Степень давления конкурентных сил на электронном рынке  | 4 | 5 | 20 | 5 | 20 | 6 | 24 |
| Сезонность спроса на электронном рынке | 5 | 6 | 30 | 8 | 40 | 8 | 40 |
| Выгодность ситуации на электронном рынке  | 4 | 5 | 20 | 4 | 16 | 8 | 32 |
| Выгодность системы налогообложения на электронном рынке  | 4 | 6 | 24 | 7 | 28 | 7 | 28 |
| Уровень развитости экосистемы  | 5 | 8 | 40 | 6 | 30 | 9 | 45 |
| Итого |  |  | 203 |  | 209 |  | 245 |

В данной таблице определяются:

V – весомость выбранных показателей (определяются исходя из целей предприятия, его специфики). Для оценки весомости можно использовать цифровую шкалу, например, от 1 до 5, где:

1 – показатель слабо важен;

5 – показатель очень важен.

X – оценка степени выраженности данного показателя для рассматриваемого рынка. Для оценки весомости можно использовать цифровую шкалу, например, от 1 до 10, где:

1 – невыгодно для предприятия;

10 – крайне выгодно для предприятия.

V\*X – значение показателя

Далее, определим метод оценки зарубежных рынков. Так как руководитель компании сформировал список зарубежных рынков для рассмотрения на основе собственных желаний и предпочтений, базовым подходом к оценке зарубежных рынков является субъективный подход, который будет дополнен дискретным методом. Совместно с руководством клиники были выбраны качественно и количественно исчисляемые показатели, на основе которых будет проведена оценка рассматриваемых вариантов зарубежных рынков. Базовые данные для количественно исчисляемых показателей были предоставлены финансовым отделом компании и представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Количественные и качественные показатели для оценки рассматриваемых географических территорий с точки зрения выхода через канал электронной торговли

|  |  |
| --- | --- |
| Количественные показатели | Качественные показатели |
| Динамика ВВП страны, рынок которой предприятие собирается осваивать. | Степень давления конкурентных сил на рынке косметики в рассматриваемых странах. |
| Динамика емкости рынка товаров и услуг в рассматриваемых странах. | Сезонность спроса на косметические средства в рассматриваемых странах. |
| Относительная доходность работы на рынке товаров и услуг рассматриваемых стран. | Выгодность ситуации на рынке косметической продукции в рассматриваемых странах. |
| Уровень спроса на косметические товары в рассматриваемой стране  | Уровень развитости инфраструктуры (дорог, транспорта, связи) рассматриваемых стран. |
|  | Благоприятность политической ситуации в рассматриваемых странах. |
|  | Выгодность системы налогообложения в рассматриваемых странах (применительно к рынку электронной торговли). |
|  | Выгодность географического расположения рассматриваемых стран. |

Затем рассчитаем количественные показатели для обоих развитых рынков (таблица 3.6), используя данные из таблицы 3.5.

Таблица 3.5 – Значения показателей, необходимых для оценки альтернативных вариантов зарубежных рынков для выхода через канал электронной торговли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | Украина | США | Китай |
| ВВП (%) |
| 2019 | 3,2 | 2,2 | 5,9 |
| 2020 | 3,6 |  | 14,66 трл долл |
| 2021\* | 174,5 млрд долл | 22,07 трл долл | 15,81 трл долл |
| Емкость рынка (млрд. долл.) |  |
| 2019 | 191,2 | 194,4 | 198,7 |
| 2020 | 196,8 | 201,5 | 204,9 |
| 2021\* | 202,6 | 203,4 | 205,3 |
| Среднеотраслевая норма прибыли страны базирования предприятия (%) | 20 % |

* Динамика ВВП рассчитана как среднее арифметическое темпов прироста ВВП за определенный период (в данном случае – 3 года).
* Динамика роста рынка рассчитана как среднее арифметическое темпов роста емкости рынка за определенный период (в данном случае – 3 года).
* Относительная рентабельность работы на рынке характеризует величину прибыли, которую может получить предприятие, и рассчитывается как разница между средней нормой прибыли отрасли в странах происхождения и рассматриваемой стране.

Таблица 3.7 – Расчет количественных показателей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Украина | США | Китай |
| Динамика ВВП (%) | 3,2 | 1,5 | 6,2 |
| Динамика емкости электронного рынка косметических товаров (%) | 4,3 | 3,9 | 4,6 |
| Относительная доходность на электронном рынке косметических товаров (%) | 0,4 | 0,2 | 0,7 |

Вес выбранных показателей определяется компанией на основе ее целей и деталей. Для оценки веса используется цифровая шкала от 1 до 5, где

1 – показатель низкой значимости;

5 – показатель высокой значимости.

Оценка степени выраженности выбранных показателей исследуемого рынка определяется руководством компании. Для оценки веса используется цифровая шкала от 1 до 10, где:

1 – убыточно для компании;

10 – чрезвычайно выгодно для компании.

Для этого мы строим таблицу «Форма бальной оценки показателей внешнего рынка». Таким образом, мы получаем общее значение всех показателей. Результаты приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Результаты оценки альтернативных вариантов зарубежных рынков (таблица составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынок | Сумма значений показателей | Ранг |
| Украина | 203 | 3 |
| США | 209 | 2 |
| Китай | 245 | 1 |

Основываясь на результатах анализа рассматриваемых рынков, следует вывод, что по всем показателям Китай показал наиболее самые лучшие показатели, и компания «Первое решение» решает выбирать Китай, чтобы вывести на него бренд «Babushka Agafia» через канал электронной торговли – маркетплейс. Далее необходимо провести более подробную оценку с использованием SWOT-анализа (таблица 3.9). На основе результатов этого анализа составлен список рекомендаций для рынка на китайском рынке, в частности:

 – разработать отдел и обучить сотрудников работе на электронных рынках;

* Улучшить сервис доставки;
* Улучшение позиционирования товара на маркетплейсе;
* Участвовать в акциях маркетплейса для повышения популярности своего бренда.

Таблица 3.9 – SWOT-анализ бренда «Babushka Agafia» при выходе на рынок Китая через канал электронной торговли

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Невысокая конкурентоспособная цена
2. Широкий ассортимент продукции
3. Низкая таможенная пошлина по контракту (0,5%)
4. Высокая степень доверия китайских потребителей к продукции из России
 | 1. Неусовершенствованные системы платежей
2. Угроза сбоев поставок
3. Высокая конкуренция
 |
| Возможности: | Угрозы |
| 1. Стремительный рост электронной торговли
2. Развитие сектора электронного документооборота
3. Повышение объема покупок (при помощи акций, спецпредложений, активных продаж)
 | 1. Усиление государственного регулирования сектора
2. Рост оборота контрафактной продукции
3. Рост числа конкурентов
4. Рост числа краж и мошенничеств в интернете
5. Изменения правового и налогового регулирования отрасли
6. Политика защиты отечественных предприятий
7. Закрытие границ при возобновлении роста заражений Covid-19
 |

Далее необходимо провести оценку конкурентоспособности бренда на зарубежном рынке.

Конкурентоспособность бренда «Babushka Agafia» на маркетплейсе определяется следующими критериями:

1. Позиционирование (грамотный маркетинг);
2. Настройка контекстной рекламы (продвижение товара);
3. Скорость доставки товара;
4. Разнообразие ассортимента;
5. Возможность возврата/обмена;
6. Популярность товара/высокий рейтинг;
7. Хорошее качество товара;
8. Уровень цен.

Для оценки данных показателей

Таблица 3.10 – Оценка конкурентоспособности бренда «Babushka Agafia» на маркетплейсе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии оценивания | Компания «Первое решение» | Рекомендуемый уровень |  |
| 1 | Позиционирование | 3,5 | 5 | 70% |
| 2 | Настройка контекстной рекламы | 4 | 5 | 80% |
| 3 | Скорость доставки товара | 3,5 | 5 | 70% |
| 4 | Разнообразие ассортимента | 2 | 5 | 60% |
| 5 | Возможность возврата/обмена | 3,5 | 5 | 70% |
| 6 | Популярность товара/высокий рейтинг | 3,5 | 5 | 70% |
| 7 | Хорошее качество товара | 5 | 5 | 100% |
| 8 | Уровень цен | 5 | 5 | 100% |

В связи с проведенным анализом сформируем следующие рекомендации: выйти на рынок Китая через канал маркетплейса: разместить свой товар на маркетплейсе, настроить бренд-маркетинг, настроить позиционирование, настроить карточки товаров, описать все конкурентные преимущества.

Таблица 3.10 – Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций по выводу бренда «Babushka Agafia» компании ООО «Первое решение» на рынок Китая через маркетплейс на 2021 – 2023 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель доходности | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Количество покупателей в месяц | 1575,6 тыс. чел. | 1650,7 тыс. чел. | 1729,3 тыс. чел. |
| Товарооборот | 32,71 млн. долл. | 35,98 млн. долл. | 39,58 млн. долл. |
| Средний чек | 20,76 долл. | 21,79 долл. | 22,88 долл. |
| Потенциальный доход | 1,54 млн. долл. | 1,69 млн. долл. | 1,86 млн. долл. |

По данным оценки эффективности предлагаемых рекомендаций по выводу бренда «Babushka Agafia» компании ООО «Первое решение» на рынок Китая через маркетплейс на 2021 – 2023 гг. видно, что показывает положительную динамику роста доходов компании.

Данные рекомендации не являются панацеей от всех проблем, с которыми сталкивается компания при выходе на международные рынки. Существуют потенциальные риски: риск конкуренции, репутационный риск, риск несоответствия требованиям законодательства.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существует разнообразные способы как компании могут максимизировать прибыль. Одним из способов может стать выход компании на зарубежный рынок. Однако в современных условиях роста зараженных вирусом Covid-19 и перманентной угрозы закрытия физических точек продаж, а может быть и ограничения на въезд/выезд за границу даже при существующем разнообразии форм выхода компаний на зарубежные рынки, некоторые могут быть трудноосуществимы или даже невозможны.

Существуют такие формы выхода, как экспорт, франчайзинг, лицензирование, совместные предприятия и электронная торговля. При выборе формы выхода компании на международный рынок главной задачей является не только правильное прогнозирование дальнейшей динамики рынка в целом, а также отдельных рынков конкретных стран, где компания собирается вести международную деятельность. Однако случившийся в 2020 году финансовый кризис на фоне пандемии Covid-19 и как следствие очень быстрое изменение рыночной конъюнктуры показал несовершенство многих форм выхода компаний на зарубежный рынок, так как были ограничены физические перемещения, невозможность участия в выставках, ярмарках и т.д. Большинство компаний столкнулись с угрозой выживания, либо полной ликвидацией. Многим компаниям пришлось выходить на электронные площадки. Это в очередной раз доказывает, что проблема выбора формы выхода компаний на зарубежные рынки остается актуальной темой для исследования. Им требуются знания о формах выхода на международный рынок, чтобы активно развивать имеющийся потенциал.

На основе проведенных исследований систематизированы особенности управления современными формами выхода компаний на зарубежные рынки. Систематизация выделила следующие особенности управления формами выхода компаний на зарубежные рынки:

– административные;

– логистические;

– кадровые;

– технические;

– организационные;

– правовые;

– маркетинговые;

– финансовые.

Благодаря приведенной систематизации особенностей управления формами выхода компаний на зарубежные рынки у компаний появляется возможность основательно подойти к выбору формы выхода компаний на зарубежный рынок в зависимости от складывающихся условий и потребностей компании.

Важно учитывать, что особенности управления варьируются в зависимости от выбора формы выхода на зарубежный рынок. Наибольшей сложностью со стороны управленческого отдела обладают совместные предприятия. Данная форма выхода на международный рынок требует повышенного контроля и участия в организации бизнес-процессов, несмотря на нахождение в другой стране. Экспорт относится к менее сложным формам выхода на зарубежный рынок.

Обозначены преимущества электронной торговли:

– увеличение продаж;

– повышение лояльности;

– изучение поведения клиента.

В аналитической части нами были рассмотрены тенденции развития трансграничной электронной торговли. Известно, что на мировом рынке трансграничной электронной коммерции ежегодно растет объем товарооборота, свидетельствующее о том, что трансграничная электронная торговля является быстро развивающейся сферой бизнеса. Трансграничная электронная торговля с использованием Интернета повышает эффективность мирового рынка, помогает снизить торговые барьеры, меняет мировой торговый ландшафт и помогает укрепить экономические связи между отдельными странами и регионами мира. Международные компании стремятся развивать трансграничные электронные каналы (сайты, приложения, интернет-магазины, маркетплейсы). Таким образом, прослеживается р**ост объема трансграничных онлайн-продаж на маркетплейсе Amazon. Увеличение произошло на 40% в 2020 году по сравнению с 2019 годом, а в 2019 году – на 13,5% по сравнению с 2018 годом. Из чего следует вывод, что пандемия стала катализатором развития трансграничной электронной торговли на крупных маркетплейсах.**

В практической части мы сформировали алгоритм выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли для того, чтобы ускорить процесс выхода компании на зарубежный рынок через каналы электронной торговли, который включает следующие этапы:

– идентификация целей выхода компании на международный рынок;

– анализ потенциала и ресурсов компании;

– формирование перечня интересующих рынков и их анализ;

– анализ конкурентов;

– оценка доли онлайн-торговли от общей доли рынка;

– анализ посещаемости маркетплейса;

– выход на зарубежный рынок через каналы электронной торговли

Данный алгоритм позволяет компаниям упростить процессы выхода на зарубежный рынок и сократить расходы на осуществление выхода на зарубежный рынок через каналы электронной коммерции.

После того, как мы сформулировали основные этапы алгоритма по выходу компаний на зарубежный рынок через каналы электронной коммерции перейдем к этапу апробации алгоритма по выходу компании на зарубежный рынок через электронную торговлю. Чтобы проверить состоятельность перечисленных выше этапов выхода компании мы провели анализ альтернативных зарубежных рынков США, Китая и Украины, проанализировали их количественные и качественные показатели. По результатам данных показателей выбор зарубежного рынка сбыта остановился на Китае. Затем был проведен анализ выживаемости бренда на маркетплейсе на рынке электронной коммерции Китая, который показал нам увеличение доходов компании, благодаря сформированным автором рекомендациям по выходу на международный рынок через такой канал электронной коммерции, как маркетплейс.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2004.
2. Бурмистров В.Н., Холопов К. В. Внешняя торговля Российской Федерации: учеб. пособие. М.: Юристъ, 2001.
3. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / под ред. Л. Е. Стровского. М.: ЮНИТИ, 2007.
4. Воронкова О. Н., Пузакова Е. П. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2005.
5. Гаврилов Л. П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 477 с.
6. Гофман, Н.Т., Маховикова Г. А. Основы внешнеэкономической деятельности: учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2001.
7. Гражданский Кодекс Российской Федерации // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994. Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/
8. Забелин П. В., Моисеева Н. К. «Основы стратегического управления»: Учебное пособие 2ое издание – 2008г – с.117.
9. Иванов И. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов. М.:ИНФРА-М, 2018.
10. Ильина В. Шпаргалка по конкуренции: пособие для вузов. М.: Наука, 2007.
11. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 439 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание,12-е изд. / Г. Армстронг; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2009. – 1072 с.
13. Кочергина Т.Е. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для вузов. Ростов/н/Д.: Феникс, 2006.
14. Кочнев А. Как внедрить бизнес-процессы: практическое руководство. М.: ITeam, 2012. 123 с.
15. Кривяков С. В. Мировая экономика: учебно-методическое пособие. Томск, 2011.
16. Кужелева-Саган И. П. Научное знание о связях с общественностью (PR). Философский анализ. – М.: Либроком, 2011. – 464 с.
17. Лукьянов С. А. Типология входных барьеров // Экономический журнал ВШЭ. 2010.
18. Малькевич А.А. Организация и проведение PR-кампаний. Краткий курс. – СПб.: Питер, 2010. – 392 с.
19. Махнева И.А., Титова Я.Н. Входные барьеры и конкурентные преимущества в малом бизнесе// Актуальные вопросы современной науки. – 2012. – № 22. – С. 157-163.
20. Медведева М. А., Медведев М. А. Электронный бизнес. Ч. 1: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 108 с.
21. Нами Ф. Факторы, влияющие на развитие внешнеэкономической деятельности предприятий [Электронный ресурс] // ИдаТен. Интернетжурнал. 23.05.2007. URL: https://idaten.ru/economic/factori-vliyaushie-navneshneeconimicheskoi-deyatelnosti (дата обращения: 09.12.2019).
22. Олейник С.П. Актуальные логистические аспекты процесса вывода высокотехнологичных продуктовых инноваций на внешние рынки// Организатор производства. 2014. № 4 (63). С. 84-96.
23. Панасюк К.А., Ковалева Е.В. Стратегии управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями// В сборнике: Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения Труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Под общей редакцией Л.П. Мышляева. Новокузнецк, 2011. С. 108-111.
24. Подковыров П. А. Стратегии выхода компаний на зарубежные рынки. 2018
25. Покровская В. В. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2014, c.6–28.
26. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для вузов. М.:Дашков и Ко, 2006.
27. Рассадин Б.И.О.В. Основные способы и факторы проникновения на внешний рынок: автореф. дис. д-ра эк. наук / Владимирский гос. ун-т. Владимир, 2011.
28. Ростовский Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для магистрантов. М.: Магистр, 2008.
29. Рынок ecommerce: прогноз роста 2020–2024 / DataInsight. URL:https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\_eCommerce2020\_2024.pdf (дата обращения: 20.02.2021).
30. Рынок интернет-торговли в России: итоги 2020 года / Ассоциация компаний интернет торговли. URL: https://akit.ru/wp-content/uploads/2021/02/Аналитика-АКИТ-2020.pdf (дата обращения: 27.01.2021).
31. Рынок интернет-торговли в России: результаты I полугодия 2020 года / Ассоциация компаний интернет торговли. URL: https://akit.ru/wp-content/uploads/2020/10/Аналитика-АКИТ-1H2020-сжатый.pdf (дата обращения: 20.02.2021).
32. Саяпина К. В. Вывод инновационных продуктов на внешние рынки: эмпирический анализ рынка медицинского оборудования // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 3. 2018. С. 80–87.
33. Сычев Ю. К., Трифонов П. В. Современные подходы к управлению качеством при разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта // Управленческие науки в современном мире. 2017. Т.1. С. 153–158.
34. Тарасов В. Технология жизни. Книга для героев. – Litres, 2017.
35. Трифонова Е. Ю., Горбунова М. Л. Развитие стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий. Нижний Новгород: ННГУ, 2008.
36. Шагалов Г. В. Регулирование внешнеэкономических связей: учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 1997, c.20–44
37. Шершнева З. Е. Стратегическое управление: учеб. для вузов. К.:КНЭУ, 2004.
38. 10 the most epic failures in history // Russia House News. 02 June, 2016. P. 5.
39. A. Madhok (1997), "Cost, Value, And Foreign Market Entry Mode: The Transaction And The Firm", Strategic Management Journal, Vol. 18 pp.39 – 61.
40. Ahlstrand B., Lampel J., Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided tour through the wilds of Strategic Mangament. – Simon and Schuster, 2001.
41. Akinola G. O. Effect of globalization on performance in the Nigerian Banking Industry //International Journal of Management and Marketing Research. 2012. Vol. 5, № 1, P. 79.
42. Anderson E., Coughlan A. T. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution // The Journal of Marketing. – 1987, P. 71–82.
43. Armstrong J. S. Don’t do SWOT: A Note on Marketing Planning //Strategic Management Journal, 2014. № 3, P. 197-211.
44. Baghai M., Coley S., White D. The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise. – Da Capo Press, 2000.
45. Bevan D. International sanctions // International investments. 2015. №10. P. 3–5.
46. C. Bartlett, S. Ghoshal (1986), "Tap Your Subsidiaries For Global Reach", Harvard Business Review, Vol. 64 pp.87 - 94.
47. C. Bartlett, S. Ghoshal (1989), "Managing Across Borders: The Transnational Solution", Harvard Business School Press, Boston, MA Murali D.R. Chari, (2006), “Option Value of International Diversification: Evidence from East Asian Firms and the East Asian Crisis.” Retrieved from http://www.baf.cuhk.edu.hk/asia-aom/PDW06/T5\_Chari.pdf
48. C. Bartlett, S. Ghoshal (1989), "Managing Across Borders: The Transnational Solution", Harvard Business School Press, Boston, MA.
49. Cantillon, R. Essai sur la nature du commerce en general / R.Cantillon // Edited with an English translation and other material by H.Higgs. Reissued for The Royal Economic Society by Frank Cass and Co., LTD. – London, 1959. Режим доступа: http://oll.libertyfund.org/titles/285
50. Competitors based in the host country. Ou, Niky and Shyu, Yih-Wen , (2009), “Corporate Internationalization and Systematic Risk”. Retrieved from http://ssrn.com/abstract=1343654
51. COVID-19 and the future of business / IBM. URL: https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business value/report/covid-19-future-business (accessed: 24.02.2021).
52. D. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), "Firm capabilities, resources and the concept of strategy", Strategic Management Journal, Vol. 18 pp.509 - 533.
53. Declaration on Global Electronic Commerce, Adopted on 20 May 1998 // Ministerial Conference, Secon Session, Geneva, 18 and 20 May 1998, WT/MIN (98)/DEC/2, 25 May 1998, (98-2148). URL: http://www.wto.org/english/tratop\_e/ecom\_e/wkprog\_e.htm (accessed: 20.02.2021).
54. Different working language, limited knowledge on foreign conditions, laws and regulations, cultural differences etc.
55. E-commerce in the pandemic and beyond / V. Alfonso, C. Boar, J. Frost, L. Gambacorta, J. Liu // BIS Bulletin. 12.01.2021. № 36. URL: https://www.bis.org/publ/bisbull36.pdf (accessed: 08.02.2021)
56. E-commerce, trade and the COVID-19 pandemic/ WTO. URL:https://www.wto.org/english/tratop\_e/covid19\_e/ecommerce\_report\_e.pdf (accessed 09.02.2021).
57. Economies of Scale and Learning Curve Effects. For more information, refer to Hirschmann, W. (1964), "Profit From The Learning Curve", Harvard Business Review.
58. International Development Research Center, “The Path to Growth: Experiences of Egyptian Entrepreneurs” 2008. Retrieved from http://sme.gov.eg/Jan\_publications/Growth\_EN.pdf
59. J. Birkinshaw (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", Strategic Management Journal, Vol. 18 pp.207 - 229.
60. J. Birkinshaw, N. Hood, S. Jonsson (1998), "Building Firm-Specific Advantages In Multinational Corporations: The Role Of Subsidiary Initiatives", Strategic Management Journal, Vol. 19 pp.221 - 241.
61. J. Bower (1986), "When markets quake", Harvard Business School Press, Boston, MA.
62. J.F. Hennart (1982), "The Theory Of The Multinational Enterprise", University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
63. Jody Evans, Alan Treadgold, Felix T. Mavondo, (2000), “Psychic Distance And The Performance Of International Retailers – A Suggested Theoretical Framework”, International Marketing Review, Vol. 17, Pg. 373- 391.
64. Justyna Dabrowska, (2008), “White Paper On Internationalization Of Small And Medium-Sized Enterprises” Profit Center Warsaw, University of Szczecin
65. Lettice Rutashobya, Jan-Erik Jaensson, “Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon”, International Journal of Social Economics, 2004, Vol. 31, P. 159 – 172.
66. M. Forsgren, U. Holm, J. Johanson (1995), "Division Headquarters Go Abroad: A Step In The Internationalization Of The Multinational Corporation", Journal of Management Studies, Vol. 32 pp.475 - 491.
67. Market analysis, consulting services, adaptation products, travel expenses etc.
68. N. Venkatraman, J. Grant (1986), "Construct Measurement In Organizational Strategy Research: A Critique And Proposal", Academy of Management Review, Vol. 11 pp.71 - 87.
69. P. Rosenzweig, J. Singh (1991), "Organizational Environments And The Multinational Enterprise", Academy of Management Review, Vol. 18 pp.340 - 361.
70. R. Burgelman (1983), "A Process Model Of Internal Corporate Venturing", Administrative Science Quarterly, Vol. 28 pp.223 - 244.
71. R. White, T. Poynter (1984), "Strategies For Foreign-Owned Subsidiaries In Canada", Business Quarterly, pp.59 - 69.
72. S. Ghoshal, C. Bartlett (1988), "Creation, Adoption, And Diffusion Of Innovations By Subsidiaries Of Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, Vol. 19 pp.365 - 388.
73. S. Magee (1977), "Information and the multinational corporation: An appropriability theory of direct foreign investment", in J.N. Bhagwati (Eds), MIT Press, Cambridge, MA, pp.317 - 340.
74. Yiu, Daphne W.; Lau, Chung-Ming, (2008), “Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms.” Retrieved from http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-180029378/corporateentrepreneurship-resource-capital.html