ТЕМА ВКР : СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ

(АО “АЯН”)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..….8
1 ТЕОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ ……....10
1.1 Значение стратегического планирования при выходе предприятия на международный рынок……..…10
1.2 Основные стратегии выхода на международный рынок……..12
1.3 Процесс формирования стратегического планирования……..…
182 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ……...…
24 2.1 Характеристика АО «АЯН»……24 2.2 Финансовый анализ деятельности АО «АЯН» ……...……..26 2.3 Анализ окружающей деловой среды АО «АЯН»…….….35 2.4 SWOT-анализ деятельности АО «АЯН»……...…41 3 СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА АО «АЯН» НА МЕЖДУНАРОДНЫЙРЫНОК ……44
3.1Выбор международного рынка и его обоснование……44
3.2 Конкуренция на пивном рынке КНР……..51
3.3 Разработка стратегии выхода АО «АЯН» на международный рынок…….……..54
3.4 Оценка эффективности проекта……..……60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……..64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….66
ПРИЛОЖЕНИЯ……..…68

ВВЕДЕНИЕ

Мировое хозяйство начала нового тысячелетия знаменуется интенсивным развитием международных экономических связей. Процесс интернационализации и глобализации мировой экономики ведет к глубоким изменениям в предпринимательском секторе и кардинальному пересмотру стратегии развития для большинства предприятий. Изменения, происходящие в окружающей среде, политической и экономической системах существенно сказываются на деятельности современных предприятий. Растущая конкуренция вынуждает организации принять вызов международной экономики с целью повышения эффективности своей работы и поиска катализаторов роста на международных рынках. Для любой компании, желающей участвовать в международных экономических отношениях, выход на мировую арену – первостепенная задача, реализация которой вызывает ряд сложностей: начиная с комплексного исследования внешней среды и выбора страны выхода, заканчивая определением стратегии выхода и работы на международном рынке, концепцией развития продукции, сети агентов и прочее. В этой связи для компании становится необходимым обращение к методам международного маркетинга, направленного на увеличение объема продаж и прибыли в международной предпринимательской деятельности. Стратегии выхода на рынок определенной страны с конкретным товаром является одной из самых распространенных стратегий международного маркетинга.

Выделяют различные способы выхода на рынки отдельных стран. Одна и та же стратегия выхода на рынок не работает одинаково на всех международных рынках. Так, прямой экспорт может быть наиболее подходящей стратегией на одном рынке, тогда как в другом может возникнуть острая необходимость создания совместного предприятия или же лицензирования своего производства. Выбор конкретного способа напрямую зависитот финансовых возможностей и целей компании, вида и конкурентоспособности товара, особенностей экономической, политико–правовой и культурной среды потенциальной страны выхода.

Как правило, для определения наиболее оптимальной стратегии выхода на международный рынок предприятия прибегают к контуру стратегического планирования, который включает в себя этап анализа факторов внешней и внутренней среды компании, этап целепологания – выбора направления развития предприятия и его миссии, а также этап

разработки самой стратегии и оценку ее эффективности. Рациональное решение проблемы стратегического планирования должно повысить эффективность производственного и стратегического менеджмента фирмы на всех уровнях управления.

Актуальность выбранной темы на современном этапе развития экономики определяется тем, что разработка эффективных форм и стратегий выхода компании на зарубежные рынки снижает потенциальные риски, связанные с проникновением, и повышает вероятность успеха компании на целевом международном рынке.

В качестве объекта исследования выступает АО «АЯН» – абаканский пивоваренный завод. Выбор рынка прохладительных напитков неслучаен: данный рынок динамично развивается и ярко отражает существующие тенденции мирового хозяйства.

Цель работы – разработка стратегии выхода российского пивоваренного предприятия АО «АЯН» на международный рынок.

Задачи работы:

1. Доказать значимость стратегического планирования при выходе компании на международный рынок

2. Рассмотреть возможные варианты по выходу компании зарубеж

3. Проанализировать деятельность АО «АЯН»

4.Разработать стратегию выхода предприятия на международный рынок

5. Оценить эффективность разработанной стратегии

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования стратегии выхода российского предприятия на международный рынок

Информационной базой для данного исследования явилась финансовая отчетность Акционерного Общества «АЯН», а также информация из научных публикаций в ведущих российских изданиях.

В первой главе выпускной работы рассмотрены теоретические аспекты выхода компании на международный рынок, возможные стратегии и методы их реаизации.

Во второй главе рассмотрена деятельность выбранной компании, представлен её краткий финансовый анализ, анализ окружающей деловой среды, а также SWOT–анализ .

В третье главе была разработана стратегия выхода предприятия на международный рынок и проведена оценка её эффективности.

В заключении выпускной квалификационной работы изложены основные результаты и сделаны соответствующие выводы.

Таким образом, работа состоит из теоретической и практической частей, которые полностью раскрывают суть выбранной темы.

1 ТЕОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

1.1 Значение стратегического планирования при выходе предприятия на международный рынок

Под стратегическим планированием подразумевается набор определенных действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке тех или иных стратегий, предназначенных для достижения целей.

Существует несколько понятий стратегии. Т.А.Зуб в одной из своих работ в сфере стратегического менеджмента, отмечает, что «стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании»[1.с.16].

По идее стратегическое планирование должно осуществляться в любой экономической ситуации, даже в острый период кризиса. Если основная цель руководителей – успешное развитие предприятия, то стратегический менеджмент является единственным верным вариантом управления в данном случае.

Международный опыт ведения бизнеса подтверждает тот факт, что принятые в кризисный период стратегические решения определяют успех или, наоборот, неудачу компании на долгие годы вперед. Обычно достигают успеха те компании, которые способны своевременно сменить траекторию своего развития и приоритеты своей деятельности.

Во время кризиса многие руководители начинают задумываться над возможными вариантами по повышению эффективности функционирования предприятия или же полной смене своей деятельности. Для разработки новой стратегии необходим четкий алгоритм выработки стратегического решения. Такой алгоритм позволит последовательно объединить огромное количество современных управленческих инструментов в единую логическую цепь.

Зачастую кризис компании – следствие несоответствия выбранной стратегии изменениям во внешней среде. Еще несколько десятилетий назад в практике управления предприятиями отсутствовали любые стратегические принципы, однако на стыке шестидесятых–семидесятых годов прошлого века появились новые методы управления, а вместе с ними и термин «стратегическое управление». Это связано, в первую очередь, с кардинальными изменениями внешней среды бизнеса.

Кризисной считается любая ситуация, в которой компания не успевает подготовиться к изменениям. Для того, чтобы такого не случилось, необходимо вовремя осознать причины, по которым экономика предприятия оказалась в упадке, и предпринять соответствующие меры еще до внешнего проявления каких-либо сложностей.

Экономический кризис в Российской Федерации затрагивает все сферы деятельности предприятий, обостряет проблемы взаимодействия с рынком практически во всех существующих сегментах. Неопределенность перспектив на каждом отдельном рынке затрудняет стратегическое планирование и повышает риск принятия неверных решений. Однако нельзя быть уверенным в том, что кризис может оказывать на предприятие исключительно пагубное влияние. Из любой ситуации, в том числе кризисной, можно и нужн извлекать практическую пользу[2].

Верно выбранная стратегия способна увеличить долю рынка компании в несколько раз, при этом привычные алгоритмы обработки рынка порой становятся совсем не эффективными. Следовательно, кардинально меняются приоритетные задачи предприятий.

Данная ситуация является общей для всех, но если предприятие молниеносно отреагирует на изменения, выстроит грамотную стратегию и реализует ее, то получит бесспорное рыночное преимущество, которое позволит не только удержать, но и в последствии укрепить свои позиции.

Глобализация экономики обеспечивает благоприятные условия для выхода компаний на международные рынки. Российский рынок в условиях мировой тенденции становится более открытым как для входящих, так и для исходящих потоков товаров. Активное внедрение зарубежных компаний на российский рынок и выравнивание условий ведения бизнеса делают актуальной для российских предприятий проблематику освоения зарубежных рынков.

Адекватная маркетинговая стратегия призвана играть важную роль в осуществлении плана по выходу предприятия на международный рынок. Стратегия маркетинга подразумевает формирование и реализацию целей и задач предприятия для осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями компании. Стратегия выхода на рынок определённой страны с определённым товаром – одна из наиболее распространённых стратегий международного маркетинга [3, с.34].

Актуальность стратегического планирования определяется определенными переменами в структуре мирового рынка, а также

попытками международных компаний выработать адекватные меры, гарантирующие им защиту от огромных потерь в результате ошибочных действий или представлений о неких перспективах макроэкономических процессов.

1.2 Основные стратегии выхода на международный рынок

В современных рыночных условиях выбор стратегии развития предприятия является ключевым моментом в его деятельности. Однако до сих пор не создан универсальный набор методик, который бы гарантировал компании получение всей необходимой информации для разработки эффективной стратегии [4. 32 с].

Различают корпоративные виды стратегий и стратегии интернационализации. Среди корпоративных стратегий особенно исчерпывающей является методика стратегического менеджмента – матрица И.Ансоффа (табл. 1.1).

Таблица 1.1– Стратегии развития И.Ансоффа

Название	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Дальнейшее проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка (расширение рынков)	Диверсификация

Основополагающая идея матрицы Ансоффа заключается в том, что между производимыми товарами предприятия и рынками сбыта, как старыми (текущими), так и новыми, существует нерушимая взаимосвязь. Поэтому у предприятия есть несколько вариантов развития, обусловленных комбинацией старых и новых товаров и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной стратегии.

Основные стратегии матрицы Ансоффа обобщенно могут быть представлены следующим образом:

1. Стратегия проникновения на рынок (старый продукт – старый рынок).

Рост доходов компании достигается благодаря стимулированию потребности уже существующих покупателей использовать опробованный товар чаще или в еще большем объеме, нежели раньше.

Расширение целевой аудитории данной продукции за счет привлечения новых потребителей также представляется результативным инструментом. Повышение конкурентоспособности товара – один из самых действенных инструментов повышения уровня продаж в данной стратегии, для которой характерна также переориентация областей применения текущего товара у существующих потребителей.

2. Стратегия расширения рынка (старый продукт – новый рынок).

Эта стратегия предполагает перенесение успешного опыта продаж существующего товара с одного рынка на другой. Достижение цели возможно за счет изменения географического местоположения продаж или системы каналов сбыта, либо за счет формирования новой целевой аудитории. В долгосрочном периоде эта стратегия считается наиболее перспективной для дальнейшего развития.

3. Стратегия развития продукта (новый продукт – старый рынок).

Эта стратегия связана непосредственно с предложением улучшенной модификацией товара или же его более совершенного заменителя. Кроме того, для предприятия, чей бренд потребителям уже известен и используется, есть возможность ввести новые продукты в существующую товарную линию под одной маркой. Данная стратегия развития компании требует участия в ее работе компетентных технологов.

4. Стратегия диверсификации (новый продукт – новый рынок).

Данная стратегия предполагает кардинальную смену направления деятельности предприятия: работу с абсолютно новой для него продукцией и одновременное создание под неё нового рынка. Доводы в пользу выбора этой стратегии весьма разнообразны (к примеру, стремление распределить риски между увядающими направлениями бизнеса и новыми, имеющими больший потенциал) и имеют разную степень обоснованности. Однако иррационального в выборе диверсификации, пожалуй, больше всего. По сравнению с другими стратегиями данный путь включает в себя максимальный набор рисков.

Если руководители компании собираются развивать свой бизнес за рубежом, то целесообразно в качестве корпоративной стратегии выбрать стратегию расширения рынка или же диверсификацию. Но так как, в случае со стратегией диверсификации существует максимальный набор рисков, предприятия, в основном, делают выбор в пользу деловой стратегии расширения рынка с целью занять выгодные позиции на международной рыночной нише[3, с.34].

Выход предприятия на иностранный рынок– важное стратегическое решение. На его принятие оказывает влияние ряд основных

причин: желание увеличения прибыли в условиях перенасыщенного аналогичными товарами отечественного рынка, стремление к повышение конкурентоспособности за счет ключевой компетенции, а также возможность минимизации риска убытков[9,с. 421]

Существует четыре альтернативы при выборе стратегии интернационализации. Для того чтобы достичь своих целей и приспособиться к действующим на рынке условиям, можно выбрать любую из них или же их комбинацию. К основным стратегиям выхода на внешний рынок относят: экспорт, франчайзинг, совместную предпринимательскую деятельность и прямое инвестирование. Каждый последующий стратегический подход требует принятия на себя большего объема обязательств и большего риска, но обещает при этом существенное увеличение прибыли.

Рассмотрим каждую стратегию более подробно.

Наиболее простой стратегией считается экспорт (табл.1.2). Принято выделять три направления экспортной деятельности: прямой экспорт, косвенный экспорт, совместный экспорт [6, с.364]

Таблица 1.2 – Направления экспортной деятельности

Направление экспортной деятельности	Описание направления экспортной деятельности
Прямой экспорт	Компания продает свой товар на внешний рынок посредством заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка. При таком раскладе всю операционную деятельность по работе, по поиску посредников, документации и сертификации продуктов компания берет на себя.
Косвенный экспорт	На внутреннем рынке компания находит торгового посредника, который осуществляет продажу товаров на внешние рынки. Посредник часто в курсе всех тонкостей работы на целевом внешнем рынке и имеет устоявшуюся сеть дилеров для продажи товаров. В данном виде экспорта всеми операциями занимается непосредственно сам посредник.
Совместный экспорт	Разного родапредприятия кооперируются вместе на внутреннем рынке для осуществления прямых поставок на международный рынок. Данный вариант подходит для небольших компаний, не обладающих достаточными ресурсами и масштабом производства для выхода на зарубежные рынки. Кооперация позволяет им восполнить

	недостающий пробел в ресурсах.

Предприятия, которые только начинают свою экспортную деятельность, чаще всего используют косвенный экспорт:

1. Экспортная организация базируется в стране производителя, что делает связь с ней проще, чем с иностранными посредниками

2. Степень риска и уровень инвестиций ниже, чем при организации своего сбыта и структуры маркетингового обслуживания, поскольку он не требует выделения крупных ресурсов

3. Отсутствие опыта в международном экспорте – не преграда. Можно использовать знания и опыт выбранной экспортной организации.

4. Вознаграждение торгующей организации основано на комиссии, издержки организации являются переменными

Данный вариант особенно удобен для малых и средних предприятий. Однако существуют и недостатки. Они связаны непосредственно с тем, что:

1. Предприятие не способно полностью контролировать свой продукт на международном рынке (может быть плохо налажено обслуживание, использоваться несоответствующие средства продвижения, завышена цена и т.п.). Все это может навредить репутации предприятия и испортить имидж товара

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

3. Невозможность приобретения полноценного международного опыта. При косвенном экспорте у компании мало возможностей для установления международных контактов, ограничена информация о потенциале зарубежного рынка

Также важно отметить преимущества и недостатки прямого экспорта.

Преимущества:

1. Возможность, приобретения бесценного опыта на местных рынках

2. Более короткая, чем при косвенном экспорте цепочка распределения

3. Больше контроля над комплексом маркетинга

Недостатки:

1.Отсутствие контроля над распределением и невозможность контролировать цену в связи с существованием тарифов

2. Требуются издержки на организацию торговых структур

3. Необходимость решения проблем, связанных с межкультурными коммуникациями

В целом, преимущества выбора экспортной деятельности состоит в минимальных затратах и рисках, которые предприятие несет при реализации такого метода выхода на внешние рынки. Основной недостаток экспортной деятельности – низкий уровень контроля выбранных торговых посредников в целевой стране [7].

Экспортная деятельность очень часто помогает предприятию оценить реальный спрос на его продукцию, понять недостатки продукта с учетом местной специфики потребления. Если товар начинает пользоваться спросом, предприятие может перейти к наиболее контролируемой деятельности на международных рынках.

Другим способом выхода на международный рынок является соединение усилий с коммерческими предприятиями страны-партнера с целью создания производственных и маркетинговых мощностей. Совместная предпринимательская деятельность отличается от экспорта тем, что в результате этого партнерства за рубежом создаются те или иные производственные мощности. А от прямого инвестирования ее отличает то, что в стране-партнере формируется объединение с какой-то местной фирмой[8, с. 379]**.**

Выделяют четыре типа совместных предприятий:

1. Лицензирование

Считается наиболее простым способом вовлечения производителя в международный маркетинг. Лицензиар вступает в соглашение с лицензиатом на международном рынке, предлагая права на использование товарного знака, производственного процесса, патента или какой-то другой ценности в обмен на гонорар или же лицензионный платеж. Лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не придется все начинать с нуля, так как он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя.

Однако у лицензирования есть свои недостатки. Они заключаются в том, что компания располагает меньшим контролем над лицензиатом, чем над своей вновь созданной компанией. Кроме того, если лицензиат неплохо преуспеет, прибыли пойдут ему, а по окончании срока контракта компания может обнаружить, что создала себе конкурента.

2. Контрактное производство

Контрактное производство актуально для тех предприятий, которые занимаются производством отдельных частей продукции, выполнением отдельных этапов технологического процесса, переработкой

сырья и материалов, а также сборкой готового изделия из деталей и комплектующих, производимых в разных странах. Компания, с которой подписывается контракт, может быть локальной, региональной или же иностранной.

Однако есть и недостаток. Он заключается в меньшем контроле производственных процессов и потере потенциальных прибылей. В то же время контрактное производство дает фирме возможность начать международнуюдеятельность быстрее, с меньшим риском и с перспективой вступления в партнерство с местным производителем или покупки его предприятия.

3.Управление по контракту

В данном случае предприятие предоставляет иностранному партнеру свое «ноу-хау» в области управления, а тот в ответ обеспечивает необходимый капитал. Тем самым, компания экспортирует не товар, а скорее управленческие услуги.

Управление по контракту – это способ выхода на международный рынок с минимальным риском и получением дохода с самого начала деятельности. Однако прибегать к нему нецелесообразно в том случае, если предприятие располагает ограниченным штатом квалифицированных менеджеров, которых можно использовать с большей выгодой для себя, или в том случае, если самостоятельное осуществление всего предприятия принесет гораздо больше прибыли [7].

4. Предприятия совместного владения

Предприятие совместного владения подразумевает объединение усилий иностранных и местных вкладчиков капитала с целью создания местного коммерческого предприятия, которым они владеют и управляют совместно. Иностранный инвестор может купить долю в местном предприятии, а местное предприятие может приобрести себе долю в уже существующем местном предприятии зарубежной компании, или же обе стороны могут совместными усилиями создать совершенно новое предприятие.

Данный способ не лишен недостатков. У партнеров может возникнуть расхождение во мнениях относительно капиталовложений, маркетинга и прочих принципов деятельности. Более того, совместное владение может затруднить транснациональной компании проведение в жизнь определенных политических установок в сфере производства и маркетинга во всемирном масштабе.

Другой стратегией является франчайзинг. Франчайзинг, также как и экспорт, является довольно легким и эффективным способом выхода на зарубежные рынки. В этом случае компания (франчайзер) дает полное право на использование своей производственной технологии,

торговой марки и патента другому предприятию (франчайзи), находящемуся на территории другой страны [7].Кроме того, франчайзер предоставляет техническую поддержку, помощь в организации маркетинговой деятельности и при необходимости обучение персонала. Взамен франчайзер получает плату. Причина возникновения системы франчайзинга– возможность выйти на международный рынок с минимальным риском и минимальными затратами.

У франчайзинга существует ряд преимуществ перед экспортом. Франчайзинг представляет более широкие возможности контроля над сбытом товаров и требует небольших капитальных затрат. Также как и экспорт франчайзинг менее рискован.

Если франчайзи не выполняет прописанных условий контракта, то франчайзер может расторгнуть контракт. Но в данном случае он не только может потерять контроль, но и создать сильного конкурента на международной арене, что затруднит его самостоятельный сбыт на этом рынке.

Последней альтернативой выхода на зарубежные рынки является прямое инвестирование. Помещение капитала в создание собственных сборочных или производственных компаний за рубежом – наиболее полная форма вовлечения в деятельность на внешнем рынке. По мере накопления организацией опыта экспортной работы и при достаточно большом объеме международного рынка производственные предприятия за границей обещают ей большую выгоду. Во-первых, предприятие сможет сэкономить денежные средстваза счет более дешевого сырья или более дешевой рабочей силы или, за счет льгот, предоставляемых зарубежным вкладчикам от лица иностранных правительств и т.п. Во-вторых, предприятие обеспечивает себе хороший имидж в стране-партнере за счет созданных рабочих мест. В-третьих, у предприятия устанавливаются более тесные отношения с государством, потребителями, поставщиками и дистрибьюторами принимающей страны, что позволяет приспособить свои товары к местной маркетинговой среде наилучшим образом. В-четвертых, предприятие сохраняет полный контроль над своими капиталовложениями. [10, с.588]:.

Перед тем как принять решение, руководство компании должно внимательно ознакомиться с каждым из данных способов расширения сбытовой деятельности, проанализировать все их преимущества, недостатки, степень рисков и требуемый объем инвестиций. Также для выбора наиболее рациональной стратегии выхода необходимым является проведение всех этапов стратегического планирования. Лишь комплексный анализ всех факторов в совокупности поможет принять верное решение.

1.3 Процесс формирования стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает три основных этапа: стратегический анализ, целеполагание и стратегический выбор.

На первом этапе проводятся предплановые исследования, на которых системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и внутренних возможностей компании.

Внутренняя среда компании – это та часть общей бизнес-среды, которая находится в пределах самой компании. Внутренняя среда включает в себя несколько элементов, состояние которых в совокупности определяют тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие[3]:

1.Анализ финансов и ресурсного потенциала. Позволяет определить финансовую устойчивость и платежеспособность, прибыльность и рентабельность, собственные и заемные средства и их соотношение. Это необходимо для эффективности системы учета, формирования бюджета и планирования прибыли в целом.

2. Маркетинговый анализ. Включает в себя анализ методов реализации продукта, стратегий позиционирования на рынке, ценообразования, продвижения продукта на рынке, системы распределения, рынки сбыта.

3. Анализ производства: исследование процесса изготовления продукта, складирования, логистики, технического обслуживания производственных цехов, новых разработок и технологий. Изучается доступ к новым материалам, зависимость от поставщиков, уровень обслуживания и современности производственных механизмов, политика закупки ресурсов, система контроля качества продукции, а также различные методы защиты коммерческих тайн в компании и использование патентов.

4. Анализ организационной структуры. Структура рассматривает коммуникации и их эффективность, уровень бюрократизации предприятия, а также общепринятые нормы и правила коммуникации, распределение прав и меры ответственности работников, внутриорганизационная этика поведения, деловой этикет сотрудников.

Иными словами, внутренняя среда включает в себя исследование всех организационных, производственных, маркетинговых и финансовых процессов, происходящих непосредственно внутри организации.

Изучение непосредственного окружения компании направлено на анализ состояния тех факторов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Разделяют среду прямого и косвенного воздействия. К среде прямого воздействия (микроокружению) относят анализ потребителей, поставщиков, конкурентов, стратегических партнеров, акционеров.

Разберем подробнее каждый из элементов.

Анализ потребителей необходим для составления профиля тех, кто приобретает товар, реализуемый предприятием. Изучение потребителей позволяет компаниипонять, какая именно товарная продукция в наибольшей мере будет приниматься на рынке, на какой объем продаж может рассчитывать компания, в какой мере потребители привержены продукту именно данной компании и насколько можно расширить круг потенциальных потребителей[11, с.564].

Анализ поставщиков направлен на определение тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, ресурсами, финансами, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за покупателя, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить те или иные слабые и сильные стороны конкурентов, и на базе этого построить свою собственную эффективную стратегию конкурентной борьбы.

К числу стратегических партнеров можно отнести финансово-кредитные учреждения и также коммерческие банки.

Акционеры могут определенным образом влиять на политику организации, а иногда, и на текущее функционирование.

К среде косвенного воздействия (макроокружению) относят изучение экономических, политических, социокультурных факторов, а также факторов международного окружения.

Влияние экономического фактора макроокружения связано, прежде всего, с механизмом формирования и распределения ресурсов. При углубленном изучении данного фактора необходимо принимать во внимание общий уровень экономического развития, добычу природных ресурсов, уровень развитости конкурентных отношений, структуру населения, уровень подготовки рабочей силы и величину заработной платы. Для того чтобы разработать оптимальную стратегию, руководству компании необходимо знать, какие экономические условия деятельности имеются в регионе: темпы роста отраслей, динамика развития рынка и его насыщенность, уровень инфляции и безработицы;, процентные

ставки за кредит; инвестиционная и налоговая политика, ВНП и ВВП и т.д

Политический фактор формирует представление о намерениях государственной власти в отношении развития общества и тех средствах, с помощью которых государство собирается проводить изменения в законодательстве и правовом регулировании и т.п. Обычно в качестве политических факторов анализируют политическую стабильность, лояльность властей, наличие административных барьеров, а также систему охраны собственности.

Анализ социокультурных факторов дает некое представление о том, какое влияние оказывают социальные и культурные явления и процессы на бизнес. В основном, исследуется социальная стратификация, средний уровень дохода и прожиточный минимум, доминирующие в обществе, обычаи и религиозные верования, разделяемые моральные ценности, а также демографические и половозрастные структуры общества, уровень образования, и здравоохранения. Также исследуется образ жизни и привычки покупателей, их отношение к предлагаемым продуктам и услугами т.д.

Для эффективной и успешной работы на рынке компании необходимо обеспечить взаимодействие между внешней и внутренней средой. И во внешней, и во внутренней среде компании происходят процессы, которые могут открыть для фирмы новые возможности и перспективы. Для решения этих задач разработаны специальные приемы анализа среды. Самый распространенный метод – SWOT-анализ взаимодействия внешних и внутренних факторов, которые дают возможность определить сильные, слабые стороны, внешние угрозы и возможности организации. Такого рода анализ позволит руководству объективно оценить текущее состояние дел в компании и вовремя предпринять соответствующие эффективные меры в дальнейшеразвитии своего бизнеса.

На втором этапе стратегического планирования предполагается формирование стратегического плана. Результатом действий на этом этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которое должно быть достигнуто через определенное количество времени. Для определения желаемого состояния предельно важным является выбор направления развития, который, в свою очередь, зависит непосредственно от миссии предприятия. Ценности руководства тоже оказывают определенное воздействие на разработку конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, то есть количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве реализации разрабатываемого стратегического плана.

Если основной целью компании является расширение рынков сбыта зарубежом, то тут же возникает проблема выбора целевого рыка. Выбор того или иного зарубежного рынка – серьезное решение, к принятию которого руководство организации должно подойти со всей ответственностью. Для этого, прежде всего, проводится международная сегментация с целью выявления подходящего варианта. Для этого может использоваться модель Винда– Дугласа (WindandDuglas), представленная на рисунке 1.3.[12]

Таблица 1.3– Модель Винда–Дугласа для сегментации международного бизнеса

Устойчивые характеристики		Ситуационные характеристики
Характеристики страны	Географическое положение	Экономические иправовые ограничения
	Демографические характеристики	Рыночные условия
	Социально–экономические факторы	Ограничения продукта
	Политические факторы.	Культура ихарактеристики стиля жизни
Характеристики потребителей	Демографические характеристики: возраст, пол, этап жизненного цикла	Особенности потребления,лояльность, тип закупочной ситуации, отношение к торговой марке (восприятие и предпочтения)
	Географическое размещение	
	Социально–экономические характеристики	
	Особенности личности и жизненного цикла	

Производится оценка привлекательности рынков с учетом:

1. целевого анализа
2. анализа спроса
3. анализа доступности рынков
4. конкурентного анализа
5. анализа рисков
6. ресурсного анализа
7. анализа прибыльности

В результате анализа выделяются рынки, позволяющие предприятию максимизировать доход на вложенный капитал.

Составив перечень возможных международных рынков, компания должна заняться их отбором и ранжированием. Цель ранжирования – определить, какой именно рынок сможет обеспечить предприятию наиболее высокий доход на вложенный капитал.

После того как компания определилась с выбором целевого рынка, наступает завершающий третий этап стратегического планирования– стратегический выбор.

Сначала вырабатываются серии стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий. На этом этапе важно разобраться, какие направления стратегического развития являются наиболее подходящими. При разработке стратегий важно учесть наибольшее количество всевозможных вариантов, ведь далеко не всегда очевидные варианты являются наилучшими[12]

Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, необходимо провести сравнительный анализ стратегий и учесть, в какой мере каждый из них способен обеспечить достижение целей организации. Оптимальная стратегия должна обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами внешней среды. Идеальная стратегия должна строиться на преимуществах организации, искоренить ее недостатки, выгодно реализовать возможности и при этом сводить до минимума все существующие угрозы.

Выбор стратегии может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно отметить, что обычно не бывает четкого плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариантов стратегии. Решение о выборе стратегии будет напрямую зависеть от оценок и ожиданий лидерского состава компании.

В конечном итоге, на основании анализа всех возможных факторов и результатов проведенных исследований, компания разрабатывает собственную стратегию по повышению эффективности своей деятельности, в нашем случае – стратегию выхода предприятия на международный рынок.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Характеристика АО «АЯН»

Открытое Акционерное Общество «АЯН» официально существует с 6 декабря 1996 года по адресу: ул. Советская, 207, г. Абакан, Республика Хакасия. Предприятие специализируется на производстве и реализации таких прохладительных напитков, как пиво, лимонад, квас, минеральная и питьевая вода.

Компания особенно гордится выпуском традиционных сортов пива под торговой маркой «Абаканское», «Джой» (темное и светлое), «Охотник» и «Новогоднее», реализуемых в двух видах упаковки – стекло (0,5, темное и светлое) и кеги. Пиво производиться только по классической технологии. Это длительный процесс, который, в зависимости от сорта пива, занимает от 28 до 49 дней.

Классическая технология является наиболее затратным производством, но в итоге потребитель получает действительно натуральное пиво с традиционным вкусом. Именно за эти качества продукция уже много лет ценится поклонниками пива.

Главные принципы производства пива:

1. Сырье высокого качества. Для приготовления пива используется тщательно отобранные сорта европейского солода, чешский хмель, мягкая очищенная вода

2. Натуральность. Принципиально не используют консерванты, стабилизаторы, пенообразователи и другие добавки

3. Настоящая пена. Пиво, сваренное по классической технологии, не требует искусственной карбонизации. Углекислый газ, дающий пивную пену, образуется естественным путем, в результате брожения и длительного дображивания пива

4. Отказ от пастеризации. Пиво не пастеризуется. Отказ от тепловой обработки позволяет сохранить все микроэлементы, витамины и аминокислоты в напитке.

5. Правильная бутылка. Разливают пиво только в бутылки из темного стекла, поскольку именно оно лучше всего сохраняет аромат, вкус и качество свежего пива.

Безалкогольные напитки АО «АЯН» — разнообразие вкусов. В ассортименте кроме знакомых и любимых многими классических напитков, таких как «Лимонад», «Крем - сода», «Дюшес» и «Тархун», освоен выпуск оригинальных: «Тиграша», «Капитошка», «Борус», «Серебристый тоник», «Золотистый апельсиновый». Главные принципы приготовления безалкогольных напитков «АЯН»: натуральность рецептуры и использование настоящего сахарного сиропа. Широкий ассортимент компании предоставляет прохладительные напитки абсолютно на любой вкус.

АО «АЯН» — коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников по отношению к самому обществу.

Уставный капитал общества составляет 446 340 рублей и состоит из 14 878 размещенных обыкновенных акций номинальной стоимостью 30 рублей каждая. Все акции общества являются именными.

Компания имеет самостоятельный баланс, счета в банках, круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке. Также АО «АЯН» вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему и зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Имущество компании составляют основные фонды и оборотные средства, а также другие ценности, стоимость которых отображается в балансе. Имущество компании, включая продукцию, взносы основателей и полученный доход являются исключительной собственностью основателей, которые имеют право распоряжаться им самостоятельно, продавать или передавать третьим лицам.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

1. Денежные и имущественные взносы основателей

2. Доходы, полученные от хозяйственной деятельности, реализации продукции и услуг

3. Кредиты банков и других кредитных организаций

4. Другие источники, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие осуществляет учет всей своей деятельности, контроль за изготовлением и ходом реализации продукции, ведет оперативный бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством.

В 2017 году предприятие продолжало совершенствование материально технической базы. В результате проведения технического перевооружения и проведения организационно-технических мероприятий производственная мощность по выпуску пива существенно увеличилась. Производственные мощности по розливу питьевых вод, а также по выпуску безалкогольных напитков не претерпели изменений и остались на уровне прошлого года.

В течении 2017 года АО «АЯН» в полной мере выполнило план по реконструкции и обновлению основных фондов предприятия. Однако еще много нереализованных задач, которые неустанно ставит перед компанией генеральный директор.

На данный момент генеральным директором АО «АЯН» является Нежевец Геннадий Григорьевич, утвержденный большинством голосов избранных членов Совета директоров. В компетенции Генерального директора находятся все вопросы руководства текущей деятельности общества. В прямой подчиненности у Генерального директора находятся два заместителя и один первый заместитель – главный инженер.

Руководством компании особое внимание уделяется подбору профессиональных кадров, и поэтому только по-настоящему высококвалифицированные специалисты заняты на производстве. Генеральный директор самостоятельно занимается набором персонала, руководствуясь при этом довольно жесткими критериями выбора. На сегодняшний день трудовой коллектив предприятия насчитывает в общей сложности 380 человек. Стремление к совершенствованию и постоянному развитию – главное кредо, как отдельно взятого работника, так и всего предприятия.

Компания очень дорожит каждым своим покупателем, и отвечает за качество своей продукции. Это подтверждает слоган акционерного общества: «Натуральное. Полезное. Экологически чистое». Качественные напитки – приоритет компании. Лаборатория завода строго следит за соблюдением технологического процесса, начиная с всестороннего анализа поступающего сырья и заканчивая тщательной проверкой готовой продукции. Руководство компании убеждено в том, что именно стремление к экологической чистоте и качеству определяет постоянный спрос аяновских продуктов среди потребителей.

Миссия акционерного общества – забота о здоровье нынешнего и будущего поколений, обеспечение только качественными и натуральными напитками, без консервантов и синтетических ингредиентов.

К ценностям предприятия можно отнести: командность, честность, результативность.

Цель общества – расширение рынков сбыта и увеличение прибыли предприятия. Второстепенные цели – разработка новых продуктов и расширение ассортимента предлагаемых товаров, привлечение наиболее квалифицированных кадров и выгодных инвестиций в деятельность предприятия, повышение эффективности деятельности и социальные цели компании.

2.2 Финансовый анализ деятельности АО «АЯН»

Для оценки эффективности функционирования предприятия проведем подробный финансовый анализ.

Финансовое состояние предприятия – это комплексное понятие, которое включает в себя систему показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов организации.

Цель анализа – своевременно выявить и устранить причины нежелательных отклонений в финансовом состоянии предприятия, определить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Основные показатели, отражающие финансовое положение предприятия, представлены в бухгалтерском балансе. Баланс характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования.

В таблице 2.1 представлен расчет свободных оборотных активов предприятия на 2016-2017гг (приложение А, таблица А.1).

Таблица 2.1 – Расчет свободных оборотных активов АО «АЯН» на 2016 и 2017 гг.

Наименование показателя	2016 год	2017 год
Оборотные активы, тыс. руб	1167808	1803905
Краткосрочные обязательства тыс. руб	409347	318333
Долгосрочные обязательства тыс. руб	101275	103006
Свободные оборотные активы тыс. руб	657186	1382566

Как указано выше, на протяжении всего анализируемого периода оборотные активы превышали краткосрочные обязательства.

Положительная разница между оборотными активами и всеми обязательствами может быть обозначена, как свободные оборотные активы. Из таблицы 2.1. видно, что свободные оборотные активы в 2016 г. составляли 657186 тыс. руб., по состоянию на 2017 г. заметно увеличение до 1 382 566 тыс. руб.

Таким образом, организация в достаточной степени обеспечена собственными оборотными средствами, которые не будут использованы на покрытие обязательств перед кредиторами.

Показатели финансово-экономической деятельности Общества за отчетный период демонстрируют высокую эффективность и характеризуют тенденцию укрепления финансового состояния.

Далее проведем анализ эффективности использования оборотных средств, рассчитаем коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, это важный показатель для анализа финансовой устойчивости акционерного общества «АЯН» за 2016-2017гг. Он позволяет наглядно оценить, насколько эффективно работает предприятие в целях обеспечения будущей прибыли, а также позволяет судить об оптимальности использования заемных средств для развития бизнеса.

Далее перейдем непосредственно к анализу ликвидности и рассмотрим наиболее подробнее, что же представляют собой ее показатели.

Ликвидность – способность к платежу, то есть наличие денежных средств или возможность их оперативно получать для удовлетворения текущих потребностей. Ликвидность означает способность организации обратить активы в наличность или получить наличные денежные средства. Срочность ликвидности лучше всего можно понять, оценив возможные последствия способности компании покрыть все свои краткосрочные обязательства [13].

Нормальным значением коэффициента считается нахождение его в пределах от 0,2 до 0,5. Это означает, что от 20 до 50% краткосрочных долгов юридическое лицо способно погасить в кратчайшие сроки по первому требованию кредиторов. Соответственно, более высокое значение показателя свидетельствует о более высокой платежеспособности.

Коэффициент автономии – один из аналитических коэффициентов, применяемых в рамках финансового анализа для получения сведений о финансовой устойчивости предприятия. Он показывает, насколько организация независима от кредиторов.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, насколько долго сохранится устойчивостьпредприятия в длительной перспективе.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств – одна из расчетных характеристик, служащих для оценки финансового положения компании.

Коэффициент маневренности позволяет определить зависимость предприятия от заемных средств и оценить ее потенциальную

платежеспособность и финансовую устойчивость (расчет по строкам баланса.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования характеризует наличие собственных оборотных средств, которые необходимы для финансовой устойчивости предприятия (расчет по строкам баланса [13].

Расчет всех вышеуказанных коэффициентов приведен в табл. 2.2 (приложение А, таблица А.1).

Таблица 2.2– Анализ финансовой устойчивости АО «АЯН» за 2016 и 2017 гг.

Наименование коэффициента	2016г	2017г	Отклонение	Нормативное значение
Коэффициент автономии	0,83	0,87	0,04	> 0,50
Коэффициент финансовой зависимости	0,17	0,13	-0,04	< 0,50
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,20	0,15	-0,05	< 0,70
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,26	0,23	-0,03	0,20-0,50
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	0,56	0,61	0,05	0,6-0,8

Коэффициент автономии за 2017 год составил 0,87 и возрос по сравнению с 2016 годом на 0,04, из этого можно сделать вывод, что 87% имущества организации сформировано из собственных средств предприятия и показывает увеличение на 0,4% по сравнению с уровнем прошлого года

Коэффициент финансовой зависимости в 2017 году снизился на 0,5 по сравнению с прошлым годом, что меньше нормативного значения и показывает какой размер всех финансовых ресурсов компании приходится на 1 руб. собственного капитала.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств меньше < 0,70, считается оптимальным и говорит об устойчивом состоянии предприятия, отсутствии зависимости в финансовом плане и нормальном функционировании.Преобладание собственных средств свидетельствует о хорошем финансовом положении предприятия.Коэффициент маневренности собственных оборотных средств находится в интервале между 0,2 и 0,5, это значение можно считать вполне оптимальным.

Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования в 2017 году составляет 0,61, что больше на 0,05 и входит диапазон допустимых значений 0,6 - 0,8 и значение коэффициента близкое к единице свидетельствует том, что предприятие обеспечивает потребности в оборотных активах за счет собственных средств и имеет абсолютную финансовую устойчивость.

Вышеприведенные коэффициенты финансовой устойчивости за отчетный период изменились незначительно и показывают, что Общество находится в устойчивом финансовом положении. Все коэффициенты финансовой устойчивости находятся в пределах или превышают минимальные нормативные значения. АО «АЯН» по-прежнему остается наименее зависимым от внешних заемных средств. Положительный тренд отношения собственных средств к активам говорит об усилении финансовой автономии. По-прежнему АО «АЯН» способно осуществлять финансирование текущей деятельности только за счет собственных оборотных средств.

Для наглядности проведем анализ эффективности (табл. 2.3).

Таблица 2.3– Анализ эффективности использования оборотных средств АО «АЯН» на 2016 и 2017гг, тыс. руб

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, + –	Темп изменения, %	Нормативное значение
Выручка от реализации	3547502	3626593	79091	2,23	–
Текущие активы	1167808	1083905	–83903	–9,69	–
Дебиторская задолженность	158 075	188 095	30 020	18,99	–
Краткосрочные	409 347	318 333	–91 014	–22,23	

обязательства					–
Кредиторская задолженность,	409 347	318 333	–91 014	–22,23	–
Запасы	331555	332 833	1278	0,42	–
Оборачиваемость оборотных средств	3,04	3,35	0,31	10,14	–
Оборачиваемость запасов	10,70	10,90	0,20	1,84	–

Окончание таблицы 2.3

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,39	0,59	0,20	–	< 1
Коэффициент текущей ликвидности	2,85	3,40	0,55	–	>1,5
Коэффициент быстрой ликвидности	2,04	2,36	0,32	–	>0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,66	1,77	0,11	–	>0,2

Как видно из табл. 2.3(приложение А, таблица А.1), кредиторская задолженность в 2017 году снизилась на -22,33% (по сравнению с уровнем 2016 года), дебиторская – увеличилась на 18,99% (с уровнем 2016 года) в связи с осуществлением инвестиционных проектов, согласно которым производились авансовые платежи по изготовлению и поставке производственного оборудования. Оборачиваемость оборотных средств увеличилась на 10,14%, это говорит о том, что предприятие рентабельное

Оборачиваемость товарных запасов в течение трех лет находиться на одном уровне.Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат не уменьшается. Снижение эффективности управления затратами предприятия, накапливание запасов на складе не происходит. Предприятие финансово устойчиво.

В 2017 году коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности $К_{ДЗиКЗ}$ стремиться к 1, следовательно, предприятие пересмотрело источники финансирования в пользу развития за счет

собственных средств, либо пытается повысить отдачу от имеющихся ресурсов, наращивая объемы деятельности.

Вместе с тем приемлемым для большинства организаций следует считать значение коэффициента около 1 (0,9–1). В нашем случае коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности $К_{ДЗиКЗ}$ меньше 1 и находиться в диапазоне от 0,31 до 0,59 , очевидно, что компания привлекла значительные заемные ресурсы и неэффективно использует их в текущей деятельности.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, что 1,0 рубль текущих обязательств приходится 3,4 руб. текущих активов. Значение коэффициента быстрой ликвидности равное 2,36 свидетельствует о достаточности наличности и других активов общества, которые можно легко обратить в денежные средства для погашения задолженности.

Платежеспособность и ликвидность находятся в норме, способность общества отвечать по своим обязательствам высока.

В таблице 2.4 представлена динамика результатов предприятия за 2016-2017 года.

Таблица 2.4 – Динамика финансовых результатов АО «АЯН » за 2016-2017гг, тыс. руб

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение	
			+ –, тыс. руб	%
Выпуск продукции	3322727	3404108	81381	2,45
Выручка от реализации	3547502	3626593	79091	2,23
Себестоимость продаж	3241900	3277556	35656	1,10
Валовая прибыль	305602	349037	43435	14,21
Прибыль(убыток) от продаж	305602	349037	43435	14,21
Операционная прибыль (прибыль до налогообложения)	336452	356352	19900	5,91
Чистая прибыль	276718	285028	8310	3,00
Основные средства	1720942	1689362	-31580	-1,93
Численность персонала, всего, чел.	366	368	2	0,55
В т.ч. рабочих, чел.	264	265	1	0,38
Фондоотдача	2,06	2,15	0,09	4,14
Фондоёмкость	0,49	0,47	-0,02	-3,98
Фондовооруженность	6519	6375	-144	-2,21

Рентабельность по валовой прибыли, %	8,61	9,62	1,01	11,72
Операционная рентабельность (прибыль рассчитанная до налогообложения), %	9,48	9,83	0,34	3,60
Рентабельность реализации продукции по чистой прибыли, %	7,80	7,86	0,06	0,76
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,91	0,90	0	0

По данным таблицы 2.4 (приложение Б, таблица Б.1). В 2017 году предприятие сработало стабильно, прирост товарной продукции к уровню 2016 года составил 2,45% или 81381 тыс. руб. Основным фактором, повлиявшим на рост товарной продукции, явилось поднятие отпускных цен продукции АО «АЯН», напрямую связанное с увеличением затрат на производство, вследствие роста цен на сырье, основные и вспомогательные материалы, электроэнергию, а также увеличением прочих статей затрат, в том числе фонда оплаты труда. Рост отпускных цен компенсировал отрицательное влияние падения совокупного объема производства на стоимость товарной продукции.

Выручка от реализации в 2017 году возросла относительно 2016 года на 2,23% и составила 3 626 593 тыс. руб. Факторы, повлиявшие на рост выручки – это увеличение объема продаж и цен реализации продукции АО «АЯН».

Себестоимость продукции возросла в 2017 году на 1,1% (по сравнению 2016 годом). Наибольшее влияние на рост себестоимости произведенной продукции оказало повышение закупочных цен на сырье и материалы, увеличение фонда оплаты труда, а также рост тарифов естественных монополий.

Валовая прибыль за анализируемый период увеличилась на 43435 тыс.руб. (+14,2%) по сравнению с 2016 годом, составив на отчетную дату 2017 года 349 037 тыс.руб. Соответственно, уровень отвлечения прибыли на финансирование прочих затрат организации возрос.

По итогам отчетного 2017 года чистая прибыль предприятия составила 285 028 руб. или увеличилась на 3% по сравнению с уровнем 2016 года.

Основные средства уменьшились по сравнению 2016 годом на -1,93%, уменьшение значения показателя говорит об увеличении себестоимости и уменьшении чистой прибыли к 2017 году.

Фондоотдача, по итогам 2017 года возросла на 4,14% (по сравнению с уровнем 2016 года), это показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. По сути, показатель указывает на отдачу основных фонов: чем выше значение показателя, тем более эффективно используются основные фонды. Это означает, что с каждого рубля основных фондов компания получает больше товаров. Другими словами, на каждый рубль выручки организация затратила меньше основных средств.

Фондоемкость, по итогам 2017 года понизилась на -3,98% (по сравнению с уровнем 2016 года). Понижение фондоемкости произошло за счет увеличения выручки на 2,23%, что говорит об эффективном использовании основных средств.

На изменение фондовооруженности оказали влияние, как изменение стоимости основных фондов, так и изменение численности работников ППП. Затраты на 1 руб. реализованной продукции в 2017 году составили 0,90 руб. что снизилось на – 2,21% (с уровнем 2016 года).

В таблице 2.5 приведены показатели рентабельности.

Таблица 2.5 – Финансовые показатели рентабельности АО «АЯН» на 2016-17 гг.

Финансовый показатель	2016 год	2017 год
EBIT, тыс. руб.	336 452	356 352
Рентабельность продаж, %	8,6	9,6
Рентабельность собственного капитала (ROE),%	11	11
Рентабельностьактивов(ROA),%	9,4	9

Рентабельность продаж выросла на 1,0% (по сравнению с 2016г) в результате увеличения прибыли от продаж. Рентабельность продаж характеризует прибыльность предприятия, показывая уровень прибыли на каждый рубль объема продаж.

Рентабельность собственного капитала (ROE) показывает, как эффективно были использованы вложенные (инвестированные) собственниками в предприятие деньги. Рентабельность собственного капитала в 2017 году не изменилась, осталась на уровне 2016 года, это говорит о том, что предприятие находиться в устойчивом состоянии. 11% > 0 (чем выше значение коэффициента, тем инвестиции более доходные).

Рентабельность оборотных активов за период с 2016 до 2017гг. снизилась -0,4%. Данное снижение в течение всего лишь двух лет существенно, и говорит о снижении той части чистой прибыли, которая приходится на 1 рубль вложенных оборотных средств.

В результате финансово-экономического анализа деятельности общества, можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия АО «АЯН» оценивается как устойчивое. Большую часть в активах предприятия занимают внеоборотные активы. В пассивах компании преобладает собственный капитал и резервы, что указывает на агрессивную политику руководства предприятия, предпочитающего рассчитывать на собственный капитал.

Имеет место устойчивая тенденция к росту нераспределенной прибыли, что свидетельствует о грамотном управлении доходами и расходам. Расчет свободных оборотных активов предприятия выявил обеспеченность собственными оборотными средствами. Всё это благоприятствует дальнейшему развитию предприятия и открывает новые возможности.

2.3 Анализ окружающей деловой среды АО «АЯН»

На данный момент пивной рынок в России претерпевает этап спада. Данные Росстата указывают на то, что с 2009 года пивной рынок сократился на 34,7%. Главным образом, данная тенденция обусловлена всеобщей пропагандой здорового образа жизни, ограничением производства и оборота пивной продукции в ПЭТ-упаковке объемом больше 1,5 литра, запретом на рекламу алкоголя в СМИ, а также запретом ночной продажи пива (продажа пива запрещена с 23:00 до 8:00). В 2017 году средняя цена за один литр произведенной продукциив России возросла более, чем вдвое, и достигла 108,3 рублей. Также наблюдается значительное повышение акцизных ставок. В 2017 году участники пивного рынка заплатили 154,4 млрд. рублей акцизами, что на 2,2% больше, чем в 2016 году. По сути спад пивного рынка – результат чрезмерного законодательного регулирования пивоваренной отрасли[19].

На фоне общего падения пивного рынка сегмент безалкогольного пива демонстрирует стабильную положительную динамику. Сегодня на российском рынке представлено более 70 марок безалкогольного пива. Это практически в два раза больше, чем несколько лет назад.

Острота конкуренции на внутренних рынках пивной продукции – первостепенный фактор, определяющий их доступность и привлекательность. Оценка данного фактора является одним из ключевых элементов анализа внешней среды организации. Чем меньше сильных игроков на рынке пивной продукции, тем меньше конкуренция и больше шансов добиться успехов в отрасли.

На данный момент времени сильную четверку транснациональных пивоваренных компаний (AB InBev, Carlsberg, Heineken, и Efes), которые по итогам 2017 года занимали 72,5% всего российского рынка,

теснят местные компании с долей в 26,7%. По прогнозам аналитиков Profibeer к 2020 году доля крупных компаний должна снизиться до 65%, а небольшого бизнеса, напротив, возрасти до 32% [19].

В соответствии со статистическими данными можно сказать, что АО «АЯН» обладает низкой конкурентоспособностью на общем российском пивном рынке, так как его доля составляет меньше одного процента. Однако на региональном рынке дела обстоят совершенно подругому. На пивном рынке Сибирского Федерального Округа предприятие демонстрирует больший потенциал своих возможностей: доля предприятии составляет 5,5 % от общего российского рынка. В отдельно взятых городах Красноярского Края и Республики Хакасии, например, напитки «АЯН» пользуются особо большим спросом.

В Сибирском Федеральном округе основными конкурентами АО «АЯН» являются:

1. ОАО «Томское пиво» (г.Томск), которое занимается производством пива и безалкогольных напитков.

2. ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» (Алтайский край), которое входит в пятерку крупнейших пивоваренных предприятий Сибири. Основные направления деятельности предприятия – производство и реализация прохладительных напитков: кваса, пива, лимонадов, минеральных и питьевых вод.

Таблица 2.6 представляет собой сравнительный анализ АО «АЯН» с вышеупомянутыми конкурентами.

Таблица 2.6 – Сравнительная характеристика АО «АЯН» с предприятиями конкурентов

Наименование	АО «АЯН» г.Абакан СФО	ОАО «Томское пиво», г.Томск, СФО	ООО «Бочкаревский пивоваренный завод», с.Бочкари,СФО
Выручка от реализации продукции	2015г – 735,7 млн.руб 2017г–3636,6 млн.руб	2015г–3236,2 млн. руб 2017г–4820,8 млн.руб	2015г–2140,5 млн.руб 2017г– 2724,3 млн.руб
Чистая прибыль предприятия	2015г – 253,0 млн.руб 2017г – 285,0 млн.руб	2015г– 757,9 млн.руб 2017г–1452,0 млн.руб	2015г–309,4 млн.руб 2017–355,7 млн.руб
Количество работников на предприятии	368 чел	819 чел	724 чел
Поставка сырья	Сырье поставляют ведущие	Сырье поставляют ведущие	Сырье постав-ляют ведущие специалисты

	специалисты Германии	специалисты Гемании, Нидлан-дов и Дании	Германии и Чехии
Оборудование	Весь цикл производства происходит на новом импортном оборудование	Весь цикл производства происходит на новом импортном оборудование	Весь цикл производства происходит на новом импортном оборудование
Ассортимент	Пиво, газиро-ванныенпитки, минеральную воду	Пиво, газрованные напитки	Пиво, газированные напитки, минеральную воду

Окончание таблицы 2.6

Марочный портфель компании	Включает в себя около 100 наименований высококачественных натуральных напитков	Включает в себя более 600 наименований напитков	Включает в себя более 100 наименований высококачественных натуральных напитков

Проанализировав данные таблицы 2.6 можно сделать вывод, что по итогам 2017 года ОАО «Томское пиво» лидирует по показателям выручки от продажи продукции и получении чистой прибыли (темп роста составил соответственно 1,49% и 1,91%). А у АО «АЯН» (темп роста составил соответственно 1,33% и 1,13%) нет явных конкурентных преимуществ перед ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» (темп роста составил соответственно 1,27% и 1,15%), но то же самое время компания почти не уступает своих позиций в других показателях. Также как и конкуренты, АО «АЯН» работает на новом импортном оборудовании, выпускает большое количество разнообразных напитков высокого качества, получает сырье от ведущих поставщиков Европы, а также получает хорошую чистую прибыль, которая имеет тенденцию к увеличению с каждым годом. Все это доказывает, что предприятие идет в ногу со своими конкурентами, стабильно двигаясь вперед.

Свои перспективы развития АО «АЯН» связывает с продолжением выпуска традиционных сортов пива под торговой маркой «Абаканское», «Джой» (темное и светлое) и «Охотник» и «Новогоднее», выпускаемых в двух видах упаковки – стекло (0,5, темное и светлое) и кеги.

В таблице2.7. представлен сравнительный анализ розничных цен продукции АО «АЯН» и цен егоконкурентов – пивзавода «Бочкари» и «Томского пивоваренного завода».

Таблица 2.7 – Сравнительный анализ розничных цен продукции предприятий «АЯН», «Бочкари» и «Томский пивоваренный завод»

Компания-изготовитель	Наименование пива, 0,5 стекло	Плотность, %	Содержание алкоголя, %	Срок хранения	Средняя розничная цена, руб.
АО «АЯН», Республика Хакасия	Абаканское,светлое	11	4,8	90 сут.	43,0
	Джой, светлое	15	5,3	90 сут.	43,0
	Джой темное	11	4,8	90 сут.	44,0

Окончание таблицы 2.7

	Охотник	13	5,8	90 сут.	45,0
Пивзавод «Бочкари», Алтайский край.	Жигулевское	11	4,2	90 сут	43,0
	Алтай Хан премиум, светлое	11	4,0	90 сут.	43,0
	Андреич, светлое	12	4,7	90 сут.	44,0
	Алтайский колосг, темное	12	4,7	90 сут.	45,0
«Томский пивоваренный завод», г.Томск	Жигулевское, светлое	11	4,0	90 сут.	43,0
	Сибирский пивовар, светлое	12	4,9	90 сут.	47,0
	Рижское светлое	12	4,8	90 сут.	44,0

Данные табл. 2.7 показывают, что самая высокая цена на пиво 0,5 л. у «Томского пивоваренного завода» составляет 47 рублей, а цены «Бочкари» сопоставимы с ценами «АЯН» и находятся диапазоне от 43-45 рублей. Показательно, что средняя цена наиболее популярных наименований пива и средняя цена всего пива выпускаемого производителем, различаются не более, чем на 3,0 рубля, то есть производители

придерживаются одной ценовой категории для всех выпускаемых марок пива, нивелируя внутреннюю ценовую конкуренцию между ними.

Маркетинговым отделом АО «АЯН» было проведено исследование по изучению своей целевой аудитории, в общей сложности было опрошено около 800 человек. Из результатов опроса следует:

1. Основные потребителями пивной продукции АО «АЯН » являются мужчины и женщины в возрасте от 18 до 60 лет

2. Наиболее интенсивно употребляют пиво мужчины, относящиеся к возрастным группам: от 21 до 24 лет; от 30 до 39 лет, среднемесячный доход на одного члена семьи которых выше 6 тыс.руб.

3. Интенсивность употребления пива: каждый день или почти каждый день – 23% опрошенных; употребляют пиво 2-3 раза в неделю – 36%; раз в неделю – 26%; раз в две недели – 13%; раз в месяц – 2%

4. Основные причины потребления пива: доставить себе удовольствие – 58%; утолить жажду – 41%; расслабиться и снять усталость – 38%; создать теплую атмосферу в компании с друзьями– 32%; поднять себе настроение – 26%; приятно провести время – 14%; снять стресс – 12%.

5. Причины приобретения напитков производства АЯН: индивидуальные предпочтения – 14%; доступная цена – 44,1%; вкусовое качество продукта– 31,5%; натуральность и экологичность – 10,4 %

6. Отношение к продукции: положительное – 52,4%, нейтральное – 35,6%, негативное – 12%

Из анализа опроса потребителей можно заключить, что в целом потребители вполне довольны продукцией пивоваренного предприятия. АО «АЯН» завоевала доброе расположение сибирских покупателей к своей продукции именно благодаря приемлемому соотношению цены и качества. Покупатель АО «АЯН» платит разумную цену за вкусный и в то же время натуральный продукт.

Сбытовая политика АО «АЯН», представляет собой многоуровневую систему сбыта, которая осуществляется посредством привлечения в компанию помощников, которые должны дублировать производственное поведение пригласившего их дистрибьютера (информационного спонсора).

Привлечение внештатных помощников стало возможным благодаря большим переменам, внесенным в модель построения сбыта предприятия, которая строится в горизонтальной и в вертикальной плоскости. Создавая свою группу помощников, у каждого есть возможность получать вознаграждение как за персональный объем, так и за объем привлеченных людей (иногда независимо от глубины

вертикальной и горизонтальной организации). Это так называемые многоуровневые системы сбыта.

В таблице 2.8 представлен анализ регионов сбыта компании.

Таблица 2.8– Основные регионы сбыта АО «АЯН»

Регионы сбыта РФ	Ед.изм	Пиво	Напитки	Вода минеральная	Вода питьевая	Доля,%
Республика Хакасия	тыс. дал.	664,2	431,1	469,4	330	9,6
Красноярский край	тыс. дал.	4222,8	2224,5	3644,3	2166,1	62,3
Кемеровская область	тыс. дал..	511,1	181,5	709,9	298,3	8,6

Окончание таблицы 2.8

Новосибирская область	тыс. дал.	340	229	228,8	322,1	5,7
Иркутская область	тыс. дал.	226	120,3	557,1	108,5	5,1
Республика Тыва	тыс. дал.	130,1	92,2	77,2	125,3	2,2
Томская область	т.дал	180,3	184,2	205,8	307	4,5
Алтайский край	тыс. дал.	3	0,4	0,7	0,7	0,02
Республика Бурятия	тыс. дал.	0	0	70,7	3,5	0,4
Омская область	тыс. дал.	65,4	42,3	82	54,4	1,2
Свердловская область	тыс. дал.	5,6	2,7	5,7	8,1	0,11
Тюменская область	тыс. дал.	3,4	8,4	9,8	15,5	0,19
Итого		6351,9	3516,6	6061,4	3739,5	100,0

По данным таблицы 2.8. в Республике Хакасия в 2017 году методом прямых продаж и местного дистрибьютора реализовано – 9,6% пивобезалкогольной продукции (в 2015 г. – 9,2%).

Основная часть продукции реализована за пределами Хакасии через региональных дистрибьюторов: основным потребителем продукции является Красноярский край – 62,3%; Кемеровская область – 8,6%; Новосибирская область – 5,7%; Иркутская область – 5,1%; Томская область – 4,5%; Республика Тыва – 2,2% , и остальные – 1,9 %.

Данные таблицы 2.3.6 подтверждают тот факт, что АО «АЯН» занимает долю, равную 5,5 % по производству пива и безалкогольной продукции в Сибирском Федеральном округе.

Также большую роль на реализацию пивной продукции оказывают поставщики сырья. Акционерное общество «АЯН» заключила договор с компанией «Bestmalz» на поставку высококачественного сырья. «Bestmalz» - это немецкая группа компаний по производству премиального солода, который производится из экстракачественного пивоваренного двухрядного ярового ячменя, выращенного в экологически чистых сельскохозяйственных регионах Германии с 1899 г.

Это надежный и проверенный партнер:

1. Реализация оригинального сырья от прямых производителей;
2. Строгое соблюдение всех договоренностей, документальное сопровождение сделок;
3. Отлаженная система тестирования сырья на собственной производственной площадке;
4. Полный ассортимент сырья в наличии на складах;
5. Четкая логистическая система и оперативность поставок.

Таким образом, анализ рыночных условий и внешней среды организации показал, что у АО «АЯН» есть хороший потенциал к развитию и наращиванию производственных мощностей. Однако данный потенциал не может раскрыться в полной мере в силу неблагоприятных условий на российском рынке. Законодательные ограничения и политико-экономические санкции замедляют тенденции роста организации.

2.4. SWOT — анализ деятельности АО «АЯН»

Для определения места компании «АЯН» на рынке и прогнозирования ее дальнейших перспектив развития необходимо провести SWOT — анализ, сущность которого заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.SWOT— анализ, представленный виде таблицы 2.9, включает в себя расммотрение сильных сторон предприятия

(strengths), слабых (weaknesses), возможностей (opportunuties) и потенциальных угроз (threats)[15, с 276].

Таблица 2.9–SWOT- анализ АО «АЯН»

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
1. Высокое качество продукции и широкий ассортимент; 2. Востребованность продукции «АЯН» в Сибирском Федеральном округе; 3. Оперативность поставок продукции любого объема; 4. Мощная финансовая база; 5. Высокий уровень автоматизации работы персонала; 6. Стабильный покупательский спрос на внутреннем рынке; 7. Успешные мероприятия по продвижению продукции; 8. Широкая сбытовая сеть на территории Сибирского Федерального округа;	1. Малоизвестность торговой марки «АЯН» в России и за границей; 2. Маленькая доля на российском рынке (< 1 %); 3. Низкая конкурентоспособность на российском рынке; 4. Низкая маркетинговая активность

Окончание таблицы 2.9

Возможности предприятия	Угрозы для бизнеса
1. Расширение рынков сбыта 2. Повышение производственных мощностей 3. Расширение ассортимента продукции 4. Интеграция с заводами-производителями	1. Падение местной валюты по отношению к курсу доллара 2. Усиление конкуренции на рынке 3. Общее падение спроса на продукцию в связи с финансовым кризисом

Проанализировав существующие направления деятельности АО «АЯН», можно сделать следующие выводы:

1.Показатели внутренней среды предприятия характеризуют его как устойчивую систему, имеющую заметную тенденцию к качественному и количественному развитию

2. Предприятие обладает хорошим потенциалом и достаточными ресурсами для реализации новых стратегий

3. Очевидным недостатком рассматриваемого предприятия является низкая конкурентоспособность и маркетинговая активность

4. Динамика внешней среды позволяет отметить преобладание возможностей для реализации проекта над угрозами, которые могут воспрепятствовать развитию

Существующая на сегодняшний день стратегия продвижения товара на рынок дает незначительное увеличение в объёмах реализации продукции и является недостаточно эффективным методом повышения эффективности функционирования предприятия. В связи с этим предлагается использовать другую стратегию, основанную на активном продвижении уже разработанных и реализуемых товаров. Так, разработка стратегии выхода за рубеж может являться адекватным методом по оптимизации АО «АЯН». Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами внешней среды. Реализация стратегии по выходу компании на международный рынок разрешит все недостатки предприятия и поспособствует росту его продаж и прибыли.

Все проведенные анализы в данном разделе подтверждают готовность предприятия в осуществлении плана по расширению рынков сбыта своей продукции. Результаты финансово-экономического анализа указывают на финансовую устойчивость предприятия, что благоприятствует дальнейшему развитию деятельности предприятия и открывает новые возможности для наращивания производственных мощностей. Результаты анализа окружающей деловой среды предприятия также указывают на наличие потенциала АО «АЯН» к развитию. Несмотря на невысокий уровень конкурентоспособности на внутреннем рынке и малоизвестность торговой марки «АЯН» в России и за рубежом, предприятие обладает хорошими предпосылками к расширению производственных мощностей.

Таким образом, можно утверждать, что стратегия выхода на международный рынок — оптимальное решение, которое позволит АО «АЯН» искоренить свои слабые стороны, выгодно реализовать возможности и при этом свести до минимума все существующие угрозы.

3 СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА АО «АЯН» НАМЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

3.1 Выбор международного рынка и его обоснование.

На данный момент времени в Российской Федерации наблюдается кризис, который начался еще в 2014 году. Данный кризис можно охарактеризоватьухудшением экономики в стране и резким спадом мировых цен на различные энергоресурсы, а также введением экономических санкций в отношении России. Таким образом, если брать во внимание возможности выхода российских предприятий на внешние рынки в сложившихся условиях, возникает ряд трудностей, связанный как с политическими, так и с экономическими санкциями, введенными в отношении России и ряда российских организаций. Данное явление имеет исключительно негативный характер, препятствуя развитию экономических связей между странами.

Процесс выхода предприятия на внешний рынок сам по себе сопровождается множеством рисков, связанных с довольно жесткой международной конкуренцией, и требует проведения

тщательных маркетинговых исследований. Учитывая неблагоприятную обстановку в политической сфере данный процесс усложняется и нуждается в более внимательном подходе к выбору рынка сбыта и разработке самой стратегии выхода на конкретный зарубежный рынок с учетом всех его особенностей.

При разработке стратегии выхода первостепенной задачей является выбор оптимального рынка конкретной страны. Для того, чтобы решить, на какой именно рынок целесообразнее всего выйти, необходимо провести сравнительный анализ наиболее подходящих вариантов.

После принятия республики Крым в состав Российской Федерации такие страны, как США, Австралия, Новая Зеландия, Канада, а также страны Евросоюза ввели в действие против России ряд санкций, что автоматически сделало рынки сбыта данных стран неблагоприятными для разворачивания на их территории деятельности отечественных предприятий.

Основные данные по структуре глобальных потребительских рынков: способность покупать, поддерживаемая относительно высокой платежеспособностью, концентрируется в Северной Америке, Европе и Японии. Однако данные рынки характеризуются непростыми условиями ведения бизнеса: высоким налогообложением и жесткой конкуренцией. Кроме того, географическое положение рассматриваемых рынков также играет не последнюю роль в выборе компании – АО «АЯН» не рассматривает данные варианты как потенциально привлекательные.

Меньшей платежеспособностью и уровнем жизни характеризуются такие страны, как Бангладеш, Гватемала, ЮАР, Индия. Однако для данных стран характерны наиболее высокие темпы роста численности населения.

Сочетание роста численности населения и экономического благосостояния населения страны – благоприятные рыночные условия для компаний, ведущих международную деятельность. Южная Корея, Малайзия, Сингапур и КНР по сравнению с Европейскими странами имеют высокий темп роста численности населения и относительно высокую платежеспособность. Индия также может быть привлекательным мировым рынком. Эта страна характеризуется очень большой численностью населения, высоким национальным продуктом, но низким валовым национальным продуктом. Экономическая и демографическая структура мировых рынков носит очень важный характер при планировании продвижения, рекламной деятельности товара и особенностей его упаковки.

Важным фактором является культура. Традиции, обычаи, празд-

ники, религиозные особенности – все это может стать первостепенным критерием при выборе продукции покупателями. Знание культурной специфики просто необходимо для управления потребительским поведением, как отдельных покупателей, так и рыночных сегментов. А так как АО «АЯН» занимается производством пивной продукции, логичнее рассматривать исключительно те страны, в которых пиво – традиционный напиток.

Весьма важно знать структуру потребительских рынков на глобальном уровне. Ключевым фактором успеха является то, насколько удачнопредприятие сможет приспособить свою рыночную стратегию под уникальные особенности того или иного сегмента. Поэтому отдельные специалисты предлагают способ сегментации международных рынков по странамдля упрощения управления глобальным потребительским рынком. С этой целью может использоваться модель Винда – Дугласа (см. табл. 3.1), с помощьюкоторой производится оценка привлекательности рынков. После составления списка потенциальныхзарубежных рынков, компания должна заняться их отбором и ранжированием. Цель ранжирования – определить, какой именно рынок сможет обеспечить компании наиболее высокий долговременный доход на вложенный капитал [19.20.21.].

В таблице 3.1.1 представлена оценка привлекательности рынков Узбекистана, Китая и Индии.

Таблица 3.1– Модель Винда-Дугласа (WindandDuglas)

Факторы	Узбекистан	Китай	Индия
Устойчивые характеристики стран			
Географическое положение	Центральная Азия.	Восточная Азия	Южная Азия
Демографические и религиозные характеристики	Численность населения – 32 млн. чел. Преобладают мусульмане – 88% Средняя продолжительность жизни - 69,5	Численность населения – 1,4 млрд. чел. 80% населения исповедует даосизм и конфуцианство Средняя продолжительно	Численность населения – 1,3 млрд.чел. 80% населения исповедует индуизм. Средняя продолжительность жизни - 68,8

		сть жизни - 75	
Социально-экономические факторы	ВВП–48,7м-лрд. $ Темп роста ВВП – 8,1% Уровень инфляции- 14,1% Уровень безработицы – 1,1%	ВВП– 14093 млрд. $ Темп роста ВВП – 6,9% Уровень инфляции– 1,6% Уровень безработицы – 2,0%	ВВП–2487 млрд.$ Темп роста ВВП – 8,1% Уровень инфляции- 14,1 Уровень безработицы – 1,1% Рост экономики, дешевая рабочая сила
Политические факторы	Суверенная демократическая республика. Власти демонстрируют	Социалистическое государство, строительство рыночной экономики	Федеративная, парламентарная, многопартийная

Продолжение таблицы 3.1

	высокую степень контроля над обеспечением общественного порядка и внутренней стабильности в стране	под руководством государства Политически стабильная страна	демократическая республика Политически стабильная развивающаяся страна
Ситуационные характеристики страны			
Рыночные условия	Рынок пива довольно маленький, находится в этапе становления и имеет потенциал развития Корпоративный налог до от 7 до 15 %	Крупнейший пивной рынок в мире Рынок продажи пивной продукции вырос на 1,2% за 2017 . Налог 15-25%	Рынок пива находится в стадии бурного развития За 2017г. продажи выросли на 6% Налог 35%
Ограничения продукта, рыночные ограничения	Запрет на ввоз алкогольной продукции в полимерной потребительской таре, изготовленной из полиэтилена и полистирола.Запрет на продажу табачной и алкогольной продукции рядом с образовательными, спортивными и религиозными учреждениями	На продажу алкогольной продукции ограничений нет	В 4 городах введен полный запрет на продажу любых спиртных напитков. Запрет на рекламу алкоголя Высокий таможенный налог на крепкие напитки – 40% до 275%

Продолжение таблицы 3.1

Культура и характеристики стиля жизни	Население почитает местные самобытные традиции, глубоко укоренившиеся в истории страны. Гостеприимство, радушие, щедрость —отличительные черты узбеков. Аграрная страна, основные жители сельской местности -57%	Семейные ценности считаются одним из основополагающих принципов. Местные жизни очень трудолюбивы, ведут активный образ жизни. Основное население сельской местности – 64%	Очень строгие нормы морали. Дух коллективизма Проявлене любых эмоций на людях запрещено. Жители Индии отличаются своей сдержанностью. Основное население сельской местности – 74,3%
Особенности потребления	По ценовым соображениям многие потребители все же отдают предпочтение своим производителям, а также любят импортное пиво. Узбекистан отличается самыми низкими показателями по потреблению алкоголя СНГ	По ценовым соображениям многие потребители все же отдают предпочтение своим производителям. Местные жители меньше пьют пива, но тратят больше на более дорогие сорта. Китайцы готовы платить именно за качество	Сельское население живет за чертой бедности и, в основном, пьет пиво собственного приготовления.

Продолжение таблицы 3.1

Устойчивые характеристики потребителей			
Демографические характеристики: возраст, пол, этап жизненного цикла	Возраст населения (от 15 до 64 лет) – 68,8% Потребители пива –возрастом от 18 -60 лет Наиболее интенсивно употребляют пиво мужчины, относящиеся к возрастным группам: от 21 до 24 лет; от 30 до 39 лет,	Возраст населения (от 15 до 64 лет) – 66,2% Потребители пива –возрастом от 18 -60 лет. Хотя приобрести алкоголь в Китае может даже ребенок Основной потребитель – мужчины. Девушки в Китае очень редко пьют алкоголь.	Возраст населения (от 15 до 64 лет) – 68,8% Потребители пива – возрастом от 18 -60 лет Индийские женщины не пьют алкоголь вообще Половина населения находится за чертой бедности (600 млн) и не может позволить купить алкоголь
Географическое размещение	Основные жители сельской местности -57%, пьют пиво местного производства, а остальные 43% пьют местное пиво и импортное зависимости от достатка	Сельские жители(это 64%) предпочитают пиво производителей КНР. А городское население– 36%, с растущим средним классом стремится к импортному	Основные жители сельской местности -74,3%, пьют пиво приготовленное дома, а остальные 25,7% пьют местное пиво

Окончание таблицы 3.1

Социально-экономические характеристики	МРОТ — 35 $ Средняя з/п — 150 $ Средние пенсионные выплаты — 50 $	МРОТ в КНР зависит от города. В среднем варьируется от 217 до 332 $ Средняя з/п– 900 $ Пенсионных выплат нет	МРОТ –60 $ Средняя з/п – 223 $ Пенсионных выплат нет

По итогам ранжирования можно сделать вывод о том, что Узбекистан и Индия, не смотря на все свои преимущества, предлагают наименее благоприятные рыночные условия для ведения пивного бизнеса. В целом, узбекский рынок пива имеет неплохие тенденции к развитию. Властями оказывается всесторонняя государственная поддержкапредпринимателям в виде субсидирования и упрощенного налогообложения (7,5%). Однако в то же время, узбекский пивной рынок характеризуется многочисленными ограничениями: запрет на ввоз алкоголя в ПЭТ-тарах, запрет на продажу спиртных напитков рядом с государственными учреждениями (<500 метров). Также ранее существовал запрет на продажу алкоголя в обычных магазинах без специальной лицензии – лишь недавно ограничение было снято на законодательном уровне. Более того, Узбекистан отличается самыми низкими показателями по потреблению алкоголя в СНГ, что говорит о бесперспективности выхода АО «АЯН» на местный рынок алкогольной продукции. Индийская пивная отрасль также не отличается большими потенциальными возможностями. Половина местного населения живет за чертой бедности и не может позволить себе покупку алкоголя, для многих индийцев импортный алкоголь – непозволительная роскошь. Те жители, которые не могут приобрести дорогостоящие спиртные напитки, изготавливают алкоголь в домашних условиях. Такая тенденция приобрела массовый характер пьянства и нелегального распространения напитков, с чем усиленно борется государство при помощи огромных таможенных налогов (от 30% до 275%) и запретов на продажу алкоголя в некоторых городах страны.

В соответствии с результатами проведенного анализа можно утверждать, что самым привлекательным рынком для АО «АЯН» является рынок КНР. Рынок КНР – хороший вариант для начала бизнеса,

расширения влияния компании и повышения узнаваемости бренда. Огромное количество потребителей (1,4 млрд. чел.), стабильный рост среднего класса (более 60%), и всё большая доступность импорта являются гарантом успешного существования пивной продукции на местном рынке.

Что касается причин выхода именно на рынок КНР, то их несколько:

1. Благоприятное физико–географическое расположение – Китай и Россия имеют общие протяжные границы, что позволяет доставить товар в короткие сроки и минимизировать уровень соответствующих затрат. В связи с тем, что завод «АЯН» располагается в южной части Восточной Сибири, расстояние до китайской границы составляет чуть больше, чем 2000 км (До Пекина – около 4000 км).

2. Стабильные торговые отношения КНР И РФ. КНР– крупнейший торговый партнер Российской Федерации. Российско-китайский торговый оборот имеет тенденцию к ежегодному увеличению. Сотрудничество стран создает благоприятные условия для ведения бизнеса на территории Китайской Народной Республики.

3. Рост китайского рынка пива. Китайский рынок пива является самым крупным в мире. Его объем превышает 300 млн гектолитров. Ежегодно этот рынок растет на 10% вследствие экономических реформ государства, которые сделали возможными массовые инвестиции в рынок со стороны иностранных компаний. Подобная статистика показывает огромный потенциал развития, как для местных, так и для иностранных производителей [22].

4. Повышение спроса на пивную продукцию в Китайской Народной Республике. По статистике, за последнее десятилетие китайские жители стали употреблять в два раз больше пива, что связано, в основном, с экономическим ростом и повышением благосостояния населения страны.

5. Отсутствие любых ограничений на приобретение и продажу алкоголя в Китайской Народной Республике, что дает пивоваренным компаниям полную свободу действий.

6. Хорошие преференции и налоговые послабления от правительства Китайской Народной Республики в случае, если иностранные компании вкладывают средства в определенные сектора экономики.

3.2. Конкуренция на пивном рынке КНР

Сегодня КНР является крупнейшим национальным пивным рынком в мире. Пиво — традиционный китайский напиток, который очень любят местные жители. Отличительной особенностью китайского

пива является то, что помимо ячменя в пиво добавляется рис, сорго, а иногда и рожь. В качестве ингредиента для горечи помимо хмеля может использоваться специальный сорт горькой дыни.

Одним из самых популярных марок пива в Китае является «SnowBeer» – марка пива, выпускаемая компанией «CR Snow». Компания в 2015 году занимала 21,7% рынка продаваемого пива в КНР. Первое место занимает марка «Tsingtao», производимая компанией TsingtaoBrewery, на долю которой приходится около 32%. Эти пивные компании являются гигантами китайской пивоваренной отрасли. Однако стоит отметить, что марка пива «SnowBeer» за пределами Китая не пользуется популярностью, в то время как пиво «Tsingtao» успешно продается и за границей. Другими менее крупными китайскими производителями пива являются: «ChinaPabstBlueRibbon», «Sie-TangLio», « ZhujiangBeer» [18].

КНР растёт потребление пива, в том числе импортного. В 2015 году китайцы импортировали пива на 575 миллионов долларов. За первые три квартала 2016 года — на сумму в 525 миллионов долларов. Увеличить поставки пива на КНР российским производителям удалось за счёт того, что Китай увеличил потребление импортного пива.

В Китае знакомы также и с европейскими марками пива, в частности, с компанией «Carlsberg». Однако доля иностранного пива на рынке Китая невелика: в общей сложности не превышает 1,14% (около 540 млн. литров) [18].

Главным поставщиком пива на китайский рынок является Германия: на её долю приходится треть поставок. В 2015 году немцы импортировали на китайский рынок пива на 200 миллионов долларов (тогда как всего китайцы в тот год закупили пива на 575 миллионов долларов).

Вторым – Голландия (в 2015 году эта страна продала Китайской Народной Республике пива на 138 миллионов долларов), третьим – Испания (поставки составили 38 миллионов долларов), далее следуют Мексика и Италия. Всего на долю Китая приходится 25% мирового рынка пива.

Ведущими иностранными компаниями китайского рынка пива являются:

1. Компания «ABInBev» (Германия) – занимает 14,0% доли рынка;

2. Компания «BaltikaBreweriesPortTheCorlsbergGroup» (Россия)
3. Занимает 4,6% доли рынка;

Потребления пива (в литрах) в Китае на душу населения за 2017 год составляет – 22 литра (а в России – 67 литров на 1 человека в год), что говорит, о хороших возможностях выхода АО «АЯН» на Китайский рынок и реальное получение прибыли.

Торговля и ведение бизнеса в Китае считается особенно перспективным и надежным вложением средств. Это связано с развитием частного сектора и постепенной либерализацией законодательства – зарубежным производствам в КНР открывается всё больше и больше возможностей. Однако страна имеет свои особенности, преимущества и недостатки (табл. 3.2), которыми невозможно пренебречь [22].

Таблица 3.2 – Особенности ведения бизнеса в КНР

Сильные стороны китайского бизнеса	Проблемы ведения бизнеса в Китае
1. Высокоразвитая инфраструктура 2. Сильная государственная инвестиционная программа. 3. Крупнейший рынок информационных и коммуникационных технологий в мире. 4. Более 160 городов с населением в 1 млн человек 5. Низкая себестоимость продукции 6. Дешевая рабочая сила	1. Значительная часть экономики по-прежнему закрыта для полного иностранного участия. 2. Сильная конкуренция. 3. Сложная деловая культура. 4. Языковой барьер. 5. Высокий уровень загрязнения в некоторых городских центрах. 6. Взяточничество и коррупции.

В соответствии с результатами анализа таблицы 3.2 можно сделать следующий вывод. В целом, пивной рынок КНР обладает мощным потенциалом развития и весьма благоприятными условиями для ведения бизнеса. Однако в связи с огромной емкостью рынка, для китайской пивоваренной отрасли характерна очень сильная конкуренция.

Известно, что если иностранные компании вкладывают средства в определенные сектора экономики, правительством КНР предусмотрены хорошие преференции и налоговые послабления. Более того, для тех предприятий, которые занимаются реализацией продукции китайского производства за рубеж, официально предусмотрен возврат НДС (12%). Помимо этого, налог на прибыль иностранных компаний был отменен по условиям вступления КНР в ВТО.

В результате проведенного анализа можно сказать, что, несмотря на высокий уровень конкуренции на местном рынке, пивоваренная отрасль в КНР остается привлекательной для ведения бизнеса.

3.3 Разработка стратегии выхода АО «АЯН» на международный рынок

Стратегический выбор зависит, в первую очередь, от выбранной политики предприятия относительно степени присутствия на рынке и степени риска, на который готово пойти предприятие.

Несмотря на все рассмотренные преимущества и привилегии выхода на Китайский пивной рынок, на проведенный анализ этого рынка, невозможно быть до конца уверенным в том, что спрос на предлагаемую продукцию будет на том уровне, на который рассчитывает предприятие.

Независимо от выбранной стратегии, выходу компании на зарубежные рынки предшествуют детальные исследования, разработка действенных маркетинговых концепций и поиск надежных партнеров. Эти шаги могут сыграть решающую роль в успехе бизнеса иего дальнейшем развитии.

В связи с тем, что для АО «АЯН» выход на международный рынок пива – первый международный опыт, в качестве оптимального способа для расширения рынков сбыта я рассматриваю экспорт.

Данный способ представляет собой первый практический шаг предприятия на пути интернационализации деятельности. Преимущество этого способа заключаются в низкой степени риска и ответственности при относительно небольших затратах, незначительных ресурсах и организационных усилий.

Для выбора из двух возможных направлений стратегии экспорта (косвенный или прямой экспорт), важно проанализировать все существующие способы по трем основным аспектам (табл. 3.3):

1. возможность
2. желание
3. реализуемость

Таблица 3.3 – Способ выхода АО «АЯН» на рынок КНР

Способ выхода на международный рынок	Возможность	Желание	Реализуемость
Прямой экспорт	–	+	–
Косвенный экспорт	+	+	+

Совместное предприятие	+	–	–
Иностранное производство	–	–	–

Окончание таблицы 3.3

Партнерство	+	–	+
Международные товарные аукционы	+	–	–
Покупка иностранной компании	–	–	–
Международная торговля лицензиями	+	–	+
Международная аренда (лизинг)	–	–	–

Как видно из таблицы 3.3, для АО «АЯН» существует только один наиболее оптимальный способ выхода на рынок Китая – косвенный экспорт. Теоретически и прямой экспорт с Китаем возможен, но на практике, Китайская культура ведения бизнеса сложилась таким образом, что для контакта с китайским предприятием иностранцам необходим посредник. Поэтому в любом случае, любой экспорт подразумевает посредническую ступень, будь то другая китайская компания, международная выставка или платная бизнес-площадка. Приосуществлении косвенного экспорта предприятие получает следующие преимущества:

При косвенном экспорте, во-первых, требуется меньше капиталовложений, поскольку предприятию не приходится создавать за рубежом собственный торговый аппарат или налаживать сеть контактов.

Во-вторых, при косвенном экспорте фирма меньше рискует. Оптовой реализацией товара занимаются международные маркетинговые посредники – отечественные купцы-экспортёры, отечественные агенты по экспорту или кооперативные организации, которые привносят в эту деятельность свои специфические профессиональные знания, умения и услуги, и поэтому продавец, как правило, совершает меньше ошибок.

Косвенный экспорт осуществляется через посредников международной торговли (агентов, дистрибьюторов).

В качестве стратегии выхода АО «АЯН» на пивной рынок КНР был выбран косвенный экспорт, так как у данного экспорта есть следующие преимущества:

1. Использование опыта посредника

2. Пользование информармацией о рынке, имеющейся у посредника;

3. Пользование уже имеющимися у посредника складами, транспортом, грузчиками и подъемно-транспортного оборудования и т.д;

4. АО «АЯН» (экспортеру) не надо самому выполнять экспортные функции

5. Проникновения на рынки для установления прямых контактов.

Однако у косвенного экспорта выделяют также и недостатки:

1. Нет непосредственного контакта с зарубежным рынком;

2. Не накапливает маркетинговый опыт;

3. Не нарабатывает на зарубежных рынках позитивный имидж;

4. Зачастую недостаточное внимание к продукту производителя-экспортера со стороны посредника;

5. Посредник не берется за сложные сделки, что лишает экспортера возможности занять потенциальную долю рынка.

Практика косвенного экспорта наиболее распространена среди предприятий, только начинающих свою деятельность по расширению рынков сбыта. Несмотря на то, что акционерное общество «АЯН» существует на российском рынке с конца девяностых годов прошлого века, оно еще не успело развить свои производственные мощности настолько, чтобы выйти на зарубежный рынок без посторонней помощи. Для минимизации рисков руководители АО «АЯН» останавливаются на выборе стратегии косвенного экспорта. Для реализации стратегии косвенного экспорта используют независимых торговых посредников, которые способствуют выходу товарной продукции на внешний рынок. В случае с данной стратегией, все обязательства ложатся на плечи посредников.- Данные посредники несут ответственность за поиск потенциальных покупателей и сбыт продукции на новых рынках. Также они помогаютс оформлением всех необходимых документов иосуществляют таможенное оформление.

В таблице 3.4 представлен сравнительный анализ возможных посредников для АО «АЯН».

Таблица 3.4- Выбор посредника для реализации стратегии косвенного экспорта

Критерии выбора	Компания«А ГАПАС»	Компания «GALE-ONLGISTI	Компания «Золотой тигр»

		С»	
Срок присутствия на рынке, лет	20	8	5

Продолжение таблицы 3.4

Услуга проведения внешнеэкономической сделки, руб.	50000	60000	–
Услуги таможенного брокера, руб	15000	15000	20000
Оформление сертификата о происхождении товара по форме «А»	10000	10300	–
Оформление свидетельства о Государственной Регистрации	25000	25000	–
Подбор кода ТН ВЭД с перечнем необходимыхдок.	1000	1500	–
Расчет таможенных платежей, руб	1000	1000	1000
Составление внешнеэкономического контракта, руб	4000	6000	5000
Составление отгрузочной документации на экспорт, руб	3000	4000	3500
Регистрация участника ВЭД на таможенном посту,сбор и формализация уставных документов, руб	2000	2000	1000
Проверка товара перед отгрузкой у российского поставщика, руб	4000	4500	4100
Составление отгрузочной документации на	20000	25000	20000

Экспортс учетом требований тамо-женных органов КНР, руб			

Окончание таблицы 3.4

Транспортно-экспе-диционные услу-ги до склада КНР, руб	1300000	1400000	1500000
Страхование груза,руб (0,2% от общей стоимости груза).	65000	50000	60000
Итого, руб	1500000	1529300	1534600

Проанализировав трех возможных кандидатов (таблица 3.4) для реализации стратегии косвенного экспорта на рынок КНР, можно сделать вывод о том, что для акционерного общества «АЯН» наиболее подходящим вариантом является сотрудничество с компанией ООО «АГАПАС».

Выбор обусловлен высоким рейтингом посредника, его богатым опытом работы (существует на рынке услуг околодвадцати лет), качеством обслуживания, приемлемой ценой, а также комплексным сопровождением экспортной сделки (консультирование на всех этапах; классификация товарного кода и определение необходимых для таможенного оформления документов; расчет таможенных платежей; проверка документации; заполнение и подача декларации, страхование груза и многое другое).

Для заключения контракта необходимо составить счет фактуру, в соответствии с которой будет выставлена окончательная стоимость.

Общий объем экспорта – 100000 единиц продукции.

Стоимость единицы продукции обойдется предприятию в 52 рубля.

Стоимость всего объема экспортной продукции на внутреннем рынке России составляет 5200000 руб.

С учетом подписания договора с импортером на условиях DAP (инкотермс), расчетная стоимость услуг составит – 1500000 руб. В эту стоимость по договору входит: упаковка и маркировка товара, транспортировка груза от завода-изготовителя до места назначения, уплата экспортных пошлин, расходы при прохождении товара в стране-

экспортере, расходы при прохождении груза через территории третьих государств, получение экспортных лицензий и страховок.

При формировании ценовой политики следует рассмотреть стоимость пива местных производителей в Китае и завезенное импортное пиво (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Установление стоимости пива при выходе на Китайский рынок

Изготовитель продукции		Наименование продукции	Емкость, л.	Стоимость продукции, юань (CNY)	Стоимость продукции в рублях	Средняя розничная цена, руб.
Китайское пиво, в рознице		Пиво	0,5 стекло	5 – 6	48-58	53.0
		Пиво	0,5 стекло	3 – 7	29 - 67	48.0
		Пиво	0,5 стекло	5 – 7	48 - 67	58,0
Средняя стоимость пива местных производителей в Китае 0,5л стекло						53,0
Импортное пиво доставленное в КНР	Компания «Baltika Breweries Port The Corlsberg Group»	пиво	0,5 стело	12 – 15	115 - 144	130
	Компания «BrauereiKaiserdom» (Германия)	пиво	0,5 стело	15 – 19	144 – 182	163
	Компания «ABInBev» (Германия); пиво Lowenbrau	пиво	0,5 стело	20 – 25	192 – 240	216
Средняя стоимость импортного пива в Китае 0,5л стекло						170
АО «АЯН» Россия, в рознице		пиво	0,5 стекло	–	52	52
		пиво	0,5 стекло	–	54	54

	пиво	0,5 стекло	–	50	50
Средняя стоимость пива АО «АЯН» в рознице в России					52

Средняя стоимость пива изготовленного в России начинается от 50 рублей, в Китае же цена составляет 53,0 рубля за пиво местного производства и 130 рублей за пиво импортного производства. (по курсу ЦБ РФ на ноябрь 2017 года 1 юань (CNY) – 9,59руб). Тем самым, цена на продукцию «АЯН» может быть свободно выставлена в промежутке от 50 руб. до 130 руб. В соответствии с этим АО «АЯН» принимает решение установить цену, равную 100 рублям за единицу, как розничную стоимость продукции на территории КНР.

Таким образом, итоговая сумма контракта, заключенного между АО «АЯН» и ООО «АГАПАС» составляет: 10000000 рублей.

Условия контракта и обязательства сторон следующие.

Посредник ООО «АГАПАС» обязуется:

1. Выкупить товар по российскому договору купли– продажил
2. Оформить все необходимые документы на экспорт
3. Осуществить таможенное оформление
4. Осуществить доставку до иностранного покупателя;
5. Отчитываться перед налоговой службой о совершении внешнеторговой операции.

В свою очередь, АО «АЯН» обязуется:

1. Поставить товар торговому посреднику;
2. Оплатить стоимость затрат(1500000 руб.).

Стоимость контракта (с наценкой) для рынка КНР составляет 10000000 руб.

Накладные расходы, уплаченные за услуги компании составили 1500000 руб.

Стоимость продукции на внутреннем рынке России за шт. – 52 руб., таким образом, эффект экспорта составит: 3300000 руб.

3.4 Оценка эффективности проекта

Для того чтобы определить приблизительный размер дохода и оценить проект с точки зрения обоснованности и эффективности его выбора рассчитаем необходимые показатели.

Инвестиции в бизнес составили 10000000 рублей.

Ожидаемые доходы (CFi) за 5 лет составят:

1 год – 3300000 руб; 2 год – 3500000 руб; 3 год – 3800000 руб; 4 год – 4000000 руб.,5 год – 4500000 руб.

Ставка дисконтирования –20%.

Требуется рассчитать:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет
2. Индекс прибыльности (PI)
3. Сроки окупаемости простой и дисконтированный
4. Внутреннюю норму доходности (IRR)

Чистый дисконтированный доход найдем по формуле:

$$NPV = \left(\sum CF\,i \ \div \ \left(1 + r\right)^{t} \right) \ - I \quad (1)$$

где CFi – денежные потоки по годам,

r – ставка дисконтирования,

t – номер года.

I – сумма инвестиций.

Сначала найдем денежные потоки по годам:

за 1 год: 3 300 000 :$(1+0,2)^1$= 2 750 000,00 руб.

за 2 год 3 500 000 :$(1+0,2)^2$ = 2 430 555,56 руб.

за 3 год 3 800 000 :$(1+0,2)^3$ = 2 199 074,07 руб.

4 год 4 000 000 :$(1+0,2)^4$ = 1 929 012,35 руб.

за 5 год 4 500 000 :$(1+0,2)^5$ = 1 808 449,07 руб.

Сумма чистых денежных потоков за пять лет составит 11 117 091,05руб.

NPV=11117091,05 – 10000000 = 1117091 руб.

NPV должен быть положительным, иначе инвестиции не оправдаются. В нашем случае NPV положительный.

Рассчитаем индекс рентабельности PI (profitabilityindex).

Индекс рентабельности рассчитывается по формуле:

$$PI = \ \sum CF\,i \ \div \left(1 + r\right)^{t} \div I \quad (2)$$

где CFi – денежные потоки по годам,

r – ставка дисконтирования

I – сумма инвестиций.

PI = 11117091,05: 10 000 000=1,11.

Если индекс рентабельности инвестиций больше 1, то можно говорить о том, что проект эффективн.

Обобщим данные расчета NPVв таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Обобщение данных расчета NPV

Года	Сумма инвестиций, руб.(I)	Денежные пото-	Чистые денежные потоки,	Чистый дисконтированный доход,

		ки, руб.(CF)	руб.CFi / (1+r)	руб. (NPV)
1	10 000 000	3 300 000	2 750 000,00	– 7 250 000,00

Окончание таблицы 3.6

2		3 500 000	2 430 555,56	– 4 819 444
3		3 800 000	2 199 074,07	– 2 620 370,37
4		4 000 000	1 929 012,35	– 691 358,02
5		4 500 000	1 808 449,07	1 117 091,05
Итог	10 000 000		11 117 091,05	1 117 091,05

Рассчитаем срок окупаемости простой.Инвестиции 10000000 руб. В первый год доход 3300000 руб., т.е. инвестиции не окупятся. Во второй год доход 3500000 рублей, т.е. за два года доходы составили 6800000 рублей, что меньше суммы инвестиций.

В третий год доход 3800000 рублей, т.е. за три года доходы составили 10600000 рублей, что больше суммы инвестиций.

Для того, чтобы посчитать простой срок окупаемости, складываем предполагаемый срок окупаемости за два года денежных потоков (6800000) и остаток долга инвестору на конец третьего года (3200000), и делим полученную сумму на денежный поток на конец третьего года (3800000). Таким образом, простой срок окупаемости составит приблизительно 2,6 года.

Рассчитаем срок окупаемости дисконтированный.

Инвестиции 10000000 рублей.

В первый год чистый денежный поток 2750000,00 руб., т.е. инвестиции не окупятся.

Во второй год чистый денежный поток 2430555,56 руб., т.е. за два года дисконтированные доходы составили.

В сумме денежные потоки за первые два года составят 5180555,56 руб., что меньше суммы инвестиций.

В третий год чистый денежный поток 2199074,07 руб., т.е. за три года дисконтированные доходы составили 7379629,63 руб., что меньше суммы инвестиций.

В четвертый год чистый денежный поток 1929012,35 руб., т.е. за четыре года дисконтированные доходы составили 9308641,98 руб., что меньше суммы инвестиций.

В пятый год чистый денежный поток 1808449,07руб., т.е. за 5 лет дисконтированные доходы составили 11117091,05 руб., что больше суммы инвестиций.

То есть срок окупаемости дисконтированный будет больше 5, но меньше 6 лет. Рассчитаем точный срок окупаемости.

Для этого необходимо суммировать чистые денежные потоки за 4 года (9308641,98 руб.,) вместе с остатком долга инвестору на конец четвертого года (691358,02). Полученную сумму в 10000000 разделим на чистый денежный поток за пятый год (1808449,07) и получим срок окупаемости в 5,5 лет.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности.

Внутренняя норма доходности – это значение ставки дисконтирования, при которой NPV=0.

Можно найти внутреннюю норму доходности методом подбора. В начале можно принять ставку дисконтирования, при которой NPV будет положительным, а затем ставку, при которой, NPV будет отрицательным, а затем найти усредненное значение, когда NPV будет равно 0.

Мы уже посчитали NPV для ставки дисконтирования, равной 20%.

В этом случае NPV(чистый денежный поток) равняется1117091,05, что больше нуля.

Теперь примем ставку дисконтирования равной 25% и рассчитаем NPV по формуле 1:

NPV= 3300000 : $(1+0,25)^1$+ 3500 000 : $(1+0,25)^2$ + 800000:: $(1+0,25)^3$ + 4000000 : $(1+0,25)^4$ + 4500000 : $(1+0,25)^5$ – 10000000=
= –61440,00 рублей.

Итак, при ставке 20% NPV положителен, а при ставке 25% отрицателен. Значит, внутренняя норма доходности IRR будет в пределах 20-25%.

Найдем внутреннюю норму доходности IRR по формуле:

$$IRR = r_a + \left(\left(r_b - r_a \right) \times NPV_a \div \left(NPV_a - NPV_b \right) \right), \quad (3)$$

где r_a – ставка дисконтирования 20%

r_b - ставка дисконтирования 25%

NPV_a– чистый дисконтированный доход положительный

NPV_b– чистый дисконтированный доход отрицательный

IRR= 20 +((25– 20) ×1117091 : (1117091 – (–61440)) = 24,74%

Очевидно, что 24,74% > 11%. Это значит, чтоу инвестиционного проекта внутренняя норма доходности выше, чем затраты на

собственный и заемный капитал. Соответственно можно сделать вывод о привлекательности проекта и эффективности выбранной стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с современными тенденциями мировой глобализации и развития внешнеэкономических связей, вопросы о расширении рынков сбыта товаров за счет освоения новых горизонтов становятся все более актуальными как для крупного, так и для малого бизнеса.

Принятие решения о выходе на внешний рынок является порой необходимым для компаний, стремящихся выжить в кризисное время и повысить эффективность своего производственного и стратегического менеджментана всех уровнях управления.

Так, основой целью моей выпускной квалификационной работы являлась разработка оптимальной стратегии для АО «АЯН», собирающегося осваивать внешние рынки пива в ближайшей перспективе.

В первом разделе исследования были описаны способы расширения рынков сбыта, основными из которых являются: экспорт, франчайзинг, совместная предпринимательская деятельность и прямое инвестирование. Рассмотрены преимущества и недостатки данных способов. Также рассмотрены теоретические аспекты контура стратегического планирования, к которому прибегают предприятия для определения наиболее оптимальной стратегии выхода на международный рынок.

Во втором разделе работы был проведен финансово-экономический анализ деятельности акционерного общества «АЯН», в соответствии с которым можно утверждать, что финансовое состояние предприятия оценивается как устойчивое. Предприятие имеет неплохой потенциал к развитию. Имеет место устойчивая тенденция к росту нераспределенной прибыли, что свидетельствует о грамотном управлении доходами и расходам. Также в данном разделе был проведен анализ окружающей деловой среды, в ходе которого было выявлено, что раскрытию потенциала предприятия на российском рынке мешают неблагоприятные условия ведения пивоваренного бизнеса: высокий уровень конкуренции, законодательные ограничения и политико-экономические санкции, которые замедляют тенденции роста организации. Кроме того, был проведен SWOT-анализ, который показал, что предприятие обладает достаточными ресурсами для реализации новых стратегий. Динамика внешней среды позволяет отметить преобладание возможностей для реализации проекта над угрозами, которые могут воспрепятствовать дальнейшему развитию.

В третьем разделе для выхода АО «АЯН» был выбран пивной рынок КНР. Выбор рынка обусловлен рядом преимуществ: благоприятным физико–географическим расположением страны,

перспективностью развития пивоваренной отрасли, ростом благосостояния местного населения, хорошими преференциями и налоговыми послаблениями от правительства КНР и др. Кроме того, в данном разделе была разработана стратегия косвенного экспорта и выбран посредник, с которым АО «АЯН» планирует заключить договор о реализации прохладительных напитков на рынке Китая. Выбор стратегии косвенного экспорта обусловлен низкой степенью риска и ответственности при относительно небольших затратах, незначительных ресурсах и организационных усилий. Завершает работу расчет эффективности задуманного проекта: индекс рентабельности инвестиций составляет 1,11, что говорит об эффективности выбранной стратегии.

По проведенным исследованиям можно утверждать, что АО «АЯН» обладает хорошим потенциалом к росту. Реализовать данный потенциал поможет активное развитие на международном рынке КНР.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. М.:Юрайт, 2014. 373с.

2. Петров, А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А.Н. Петров. СПб.: СПбУЭФ, 2013. 312 с.

3. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. М.: Дело, 2012. 316 с.

4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: учебное пособие/ И. Ансофф. М.: Дело, 2013. 467 с.

5. Чан В.Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки // Молодой ученый. 2011. №7. Т. 1. С. 121–124;

6. Стровский, Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина. М.: Юнити-Дана, 2011. 480 с.;

7. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №3 С.73–85

8. Дегтярева, О. И. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие / О.И. Дегтярева, Т.Н. Полянова, С.В. Саркисов. М.: Дело. 2012. 405 с.

9. Титова, В. А. Управление маркетингом: учебное пособие / В. А. Титова, М. Е. Цой, Е. В. Мамонова. Новосибирск: НГТУ, 2011. 545 с.;

10. Алексунина, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие / В. А. Алексунина. М.: Дашков и К°. 2010. 756 с. М.: Дашков и К°, 2010. 756 с.

11. Муромкина, И.И. Использование методов маркетинговых исследований на рынке потребительских товаров: учебное пособие / И.И. Муромкина. Н. Новгород: НКИ, 2009. 312 с.

12. Миркалова, Н.М. К вопросу о разработке стратегии компании / Н.М. Миркалова // Регион-К. 2012. №4 С.53–56

13.. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие/ М.С. Абрютина, А.В. Прагев. М.: Дело и сервис, 2010. 328 с.

14. Муравьев, А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения/А.И. Муравьев. М.: Финансы и статистика, 2011. 298 с.

15. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Под ред. В. А. Алексунина. М.: Дашков и К°, 2010. 756 с.

16. Петров, А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия/ А.Н. Петров. СПб.: СПбУЭФ, 2013. 312 с.

17. Общая информация об АО «АЯН» http://www.ayan.ru/for-stockholders/ (дата обращения 16.04.2019).

18. Статистический обзор рынка пивной индустрии по состоянию на 2016. 2017. https://profibeer.ru/beer/30914/ . (дата обращения 16, 17, 25.04.2019).

19. Официальный портал федеральной службы государственной статистики. Официальный интернет-портал правовой информации - Режим доступа: http://www.gks.ru; 2. Официальный портал федеральной службы по труду и занятости. Официальный интернет-портал правовой информации - Режим доступа: http://www.rostrud.ru. (дата обращения 16.04.2019).

20. Васильева Е.Г. Рынок труда и занятость населения: проблемы и перспективы / Интернет-журнал NovaInfo, № 62-1, 21.03.2017 – Режим доступа: http://novainfo.ru/article/11932 7 (дата обращения 16.04.2019).

21. Уровень безработицы в 2017 году / Интернет журнал «Вклады инвестиции».- Режим доступа: http://vklady-investicii.ru/articles/krizis/urovenbezraboticzy-v-2016-godu.html 8 ((дата обращения 16.04.2019).)

22. Интернет–журнал «Внеберега». Об оффшорах «Малый бизнес в Китае» https://vne-berega.ru/articles/biznes-za-graniczej/malyj-biznes-v-kitae-rasskazyvaem-kak-otkryt-biznes-russkim-kakaya-biznes-kultura-kakie-nalogi-platit.html (дата обращения 29.05.2019)

23. Сайт Индекса процветания стран мира ИнститутаLegatumhttp://refleader.ru/jgepolotrjge.html

24. Лента новостей Интерфакс «Ремесло пивоварения» https://ksonline.ru/222858/remeslo-pivovareniya/ (дата обращения 18.06.2019)

25. Лебедев, Д.С. Стратегия международного бизнеса компании: учебное пособие / Д.С. Лебедев. Ярославль: КопиЦентр, 2012. 144 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы	1110	2 424	1 599	1 477	479	499	519	544
Основные средства	1150	1 689 362	1 720 942	1 636 465	1 186 025	1 086 461	789 982	752 744
Доходные вложения в материальные ценности	1160	23 206	24 148	25 091	26 034	26 976	27 920	0
Финансовые вложения	1170	320 388	6 990	6 990	6 990	6 990	8 975	8 975
Отложенные налоговые активы	1180	15 687	15 530	15 778	14 476	14 235	13 534	12 889
Прочие внеоборотные активы	1190	124 857	127 067	264 103	114 382	13 310	34 863	66 880
Итого по разделу I	1100	2 175 924	1 896 276	1 949 904	1 348 386	1 148 471	875 793	842 032
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	1210	332 833	331 555	304 450	283 503	306 638	230 861	188 152
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0	0	0	0	64
Дебиторская задолженность	1230	188 095	158 075	138 393	591 265	183 066	361 769	173 088
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	530 080	562 846	378 530	245 150	457 982	467 179	361 800
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	32 410	114 845	44 202	6 301	7 241	8 859	41 142
Прочие оборотные активы	1260	487	487	487	487	487	487	613
Итого по разделу II	1200	1 083 905	1 167 808	866 062	1 126 706	955 414	1 069 155	764 859
БАЛАНС	**1600**	**3 259 829**	**3 064 084**	**2 815 966**	**2 475 092**	**2 103 885**	**1 944 948**	**1 606 891**
ПАССИВ								
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	446	446	446	446	446	446	446
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	430 508	430 508	430 508	430 508	430 508	430 508	430 508
Резервный капитал	1360	385	385	385	385	385	385	385
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 407 151	2 122 123	1 845 405	1 565 927	1 312 956	1 079 954	854 167
Итого по разделу III	1300	2 838 490	2 553 462	2 276 744	1 997 266	1 744 295	1 511 293	1 285 506
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Отложенные налоговые обязательства	1420	103 006	101 275	96 460	72 832	70 761	59 066	51 867
Итого по разделу IV	1400	103 006	101 275	96 460	72 832	70 761	59 066	51 867
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Кредиторская задолженность	1520	318 333	409 347	442 762	404 994	288 829	374 589	269 518
Итого по разделу V	1500	318 333	409 347	442 762	404 994	288 829	374 589	269 518
БАЛАНС	**1700**	**3 259 829**	**3 064 084**	**2 815 966**	**2 475 092**	**2 103 885**	**1 944 948**	**1 606 891**

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за 2011 – 2017 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Выручка	2110	3 626 593	3 547 502	3 288 357	2 735 715	2 498 242	2 315 443	2 044 198
Себестоимость продаж	2120	(3 277 556)	(3 241 900)	(3 003 319)	(2 487 553)	(2 159 212)	(1 991 501)	(1 805 146)
Валовая прибыль (убыток)	2100	349 037	305 602	285 038	248 162	339 030	323 942	239 052
Прибыль (убыток) от продаж	2200	349 037	305 602	285 038	248 162	339 030	323 942	239 052
Проценты к получению	2320	64 804	47 743	33 057	35 193	27 523	22 784	16 099
Прочие доходы	2340	76 753	89 194	152 206	135 511	45 337	16 354	18 629
Прочие расходы	2350	(134 242)	(106 087)	(132 470)	(114 028)	(104 580)	(68 895)	(77 078)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	356 352	336 452	337 831	304 838	307 310	294 185	196 702
Текущий налог на прибыль	2410	(69 289)	(54 669)	(36 016)	(50 036)	(63 314)	(61 844)	(44 184)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	12 066	7 581	5 979	9 496	12 846	9 560	11 095
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 731)	(5 063)	(23 629)	(2 071)	(11 695)	(7 198)	(7 237)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	156	0	1 302	240	701	645	986
Прочее	2460	(460)	(2)	(10)	0	0	(1)	(2)
Чистая прибыль (убыток)	2400	285 028	276 718	279 478	252 971	233 002	225 787	146 265
СПРАВОЧНО								
Совокупный финансовый результат периода	2500	285 028	276 718	279 478	252 971	233 002	225 787	146 265

Таблица Б.1 – Отчет о прибылях и убытках за 2011 – 2017 гг.