Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования

«Витебский государственный технологический университет»

**Рудницкий Д.Б.**

**м.э.н., ст. преподаватель кафедры «Экономическая теория и маркетинг»**

Информационные материалы для проведения единых дней информирования на кафедрах и структурных подразделениях, информационных часов в студенческих группах

**Март 2021**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Витебск, 2021

**1.1 Экспортная стратегия предприятия: экономическая сущность, виды и место в общей стратегии бизнеса**

Значение экспорта для стран с рыночной экономикой очень велико. Экспорт, являясь мощным стимулирующим фактором экономического развития, играет роль своеобразного «локомотива» в преодолении кризисных явлений, способствует поддержанию производства и занятости в экспортоориентированных отраслях, оказывая позитивное влияние на экономику страны в целом.

В настоящее время задачи по освоению внешних рынков и увеличению экспортных продаж ставятся перед многими промышленными предприятиями Республики Беларусь.

Мы считаем, что проблемы экспорта готовой продукции обусловлены не только ее относительно низкой конкурентоспособностью на мировых рынках, но и отсутствием специальных механизмов и методик, позволяющих грамотно разрабатывать и эффективно управлять экспортной стратегией организации. Поэтому, промышленные предприятия в настоящее время заинтересованы в создании системы механизмов, позволяющих формировать и эффективно управлять экспортной стратегией, используя современные научные методы.

В настоящее время для характеристики работы предприятий в сфере внешнеэкономической деятельности используются самые разнообразные понятия: экспортный маркетинг, импортный, внешнеторговый, внешнеэкономический, международный, глобальный и др. [36]. Как производные от них появились такие термины как, экспортная стратегия, международная стратегия, стратегия внешнеторговой деятельности и т. д. Для настоящего диссертационного исследования необходимо упорядочить этот понятийный ряд.

Наиболее общим понятием является «международный маркетинг». В зависимости от субъекта и конкретной формы внешнеэкономической деятельности (внешняя торговля, движение капитала, научно-техническое сотрудничество и т. д.) оно развертывается в целый спектр самостоятельных специфических терминов, имеющих свою логику развития. Относительно легко группируются понятия, связанные с внешней торговлей: внешнеторгового, экспортного и импортного маркетинга (рисунок 1.2.).

Международный маркетинг

Внешнеторговый маркетинг

Экспортный маркетинг

Импортный маркетинг

**Рисунок 1.2. – Структура международного маркетинга организации**

Составлено автором на основе: [37].

Для настоящего исследования, интерес представляет экспортный маркетинг. Под ним понимается внешнеэкономическая деятельность предприятия, где в качестве основной формы ВЭД используется экспорт.

В рамках экспортного маркетинга должна разрабатываться экспортная стратегия предприятия, которая составляет одну из его функций [39].

Непосредственно термин «экспортная стратегия» (стратегия экспорта) встречается в современной экономической литературе крайне редко. В частности П. С. Завьялов использовал его в своей книге «Формула успеха: маркетинг (сто вопросов и сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке)». Однако в источнике не дается конкретного определения данного понятия, что вызывает объективные трудности в его трактовке и понимании. Анализ изученных нами источников [35, 37, 39, 43, 45, 48, 49] показывает, что точного определения экспортной стратегии предприятия в современной экономической литературе нет.

Поэтому необходимо сформулировать его на основе анализа его составляющих и смысловой нагрузки.

**Экспорт является самой распространенной организационной формой работы предприятий на международных рынках.**

Экспорт − деятельность, связанная с вывозом товаров, работ услуг и т. д. за границу иностранному контрагенту без обязательства об обратном ввозе [49].

Экспорт – вывоз за границу товаров, произведенных (добытых, выращенных) в стране экспортера, а также ранее ввезенных из-за границы и подвергшихся существенной переработке, изменяющей их основные характеристики [43].

При экспорте, фирма может пройти через несколько фаз, каждая из которых имеет свои особенности.

Характеристики этих фаз представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. – Характеристика фаз экспорта

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза экспорта | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Пробный экспорт | Довольно поверхностные действия, базирующиеся на одностороннем движении отечественной продукции и умении продавать. Многообещающие первоначальные продажи, но повторных заказов нет. Доходы небольшие, а издержки слишком высоки. |
| Экстенсивная продажа | Охвачено незначительное количество рынков, которые сгруппированы по 3-м категориям: основные, второстепенные, третьестепенные. Доходы небольшие, издержки высокие. |
| Интенсивная продажа | На незначительном количестве рынков проводится ограничение ассортимента экспортной продукции до уровня наиболее приемлемого для конкретного рынка и обладающего наивысшей ожидаемой прибылью. Зарубежные контакты продолжают оставаться придатком отечественного рынка. |
| Экспортный маркетинг | Фирма развивает двусторонние отношения со своими экспортными рынками. Продукцию приспосабливают к потребителям зарубежной клиентуры. Маркетинговым коммуникациям придается международный облик с соответствующим использованием иностранных языков. |
| Международный маркетинг | Внутренний рынок теряет первостепенное значение. Зарубежные рынки играют решающую роль в формировании концепции маркетинга у данной фирмы. |

Окончание таблицы 1.1.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Глобальный маркетинг | Фирма больше не ориентируется на собственную страну и занимается удовлетворением таких потребностей клиентуры, которые были бы характерны для всего мира. |

Составлено автором на основе: [7].

Знание фазы экспорта помогает сформировать наиболее оптимальную экспортную стратегию предприятия.

Существуют различные способы организации экспорта – их конкретный выбор зависит от количества и типа посредников.

Как и в случае с оптовой торговлей, компании-агенты по экспорту и импорту неоднородны и могут исполнять различные функции. Некоторые – например, компании, управляющие экспортными операциями, - по своей сути эквивалентны оптовым фирмам с полным обслуживанием и выполняют все функции, связанные с процессом экспортирования. Другие компании специализируются в более узких областях деятельности и занимаются только экспедированием грузов, оформлением транспортных накладных или таможенной очисткой товаров.

Основными формами организации экспорта продукции предприятия являются:

1) прямой экспорт;

2) косвенный экспорт [48].

Прямой экспорт предполагает, что компания продает свой товар путем заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка.

В этом случае всю операционную деятельность по работе, по поиску посредников, документации и сертификации продуктов компания берет на себя.

Прямой экспорт предполагает, что компания может:

− использовать свой собственный торговый потенциал;

− открыть свой офис за рубежом;

− использовать торговых агентов или дистрибьюторов;

− заключить лицензионное соглашение с зарубежным производителем;

− открыть торговое представительство за рубежом;

− открыть торговую компанию за рубежом.

В таблице 1.2. представлены преимущества и недостатки прямого экспорта.

Таблица 1.2. – Преимущества и недостатки прямого экспорта

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества прямого экспорта | Недостатки прямого экспорта |
| 1. Возможность приобретения опыта работы на зарубежном рынке и установления контактов с потенциальными заказчиками.  2. Более короткая цепочка распределения (по сравнению с непрямым экспортом).  3. Возможность приобретения знаний о рынке.  4. Более высокий уровень контроля над комплексом маркетинга (особенно при продажах через агентов)  5. Возможность организации поддержки сбыта и сервисного обслуживания. | 1. Более высокие начальные расходы и более высокие риски в отличие от косвенного экспорта.  2. Культурные различия, порождающие проблемы в сфере коммуникаций и неполную информированность.  3. Большее время подготовки к выходу на рынок, в отличие от косвенного экспорта. |

Составлено автором на основе: [48].

Стоит отметить, что если специфика бизнеса не требует постоянного присутствия представителя компании за рубежом, то самостоятельная организация сбыта продукции будет оправданной. Но даже в данной ситуации потребуется специалист, который будет контролировать ход реализации продукции на одном или нескольких зарубежных рынках.

При этом не следует забывать о том, что необходимо продолжать изучать рынок на предмет нахождения крупных потребителей и посредников в виде торговых сетей. По мере развития торговой деятельности за рубежом в будущем будет целесообразно открытие собственного местного торгового представительства.

При косвенном экспорте компания находит на внутреннем рынке торгового посредника, который осуществляет продажу товаров на внешние рынки. Такой посредник часто знает все тонкости работы на целевом внешнем рынке и имеет устоявшуюся сеть дилеров для продажи товаров.

Косвенный экспорт подходит для предпринимателя, не имеющего опыта экспортной деятельности. Как правило, начинающие бизнесмены не очень хорошо знают нюансы экспортной деятельности и не имеют специально подготовленного для этого персонала. Косвенные методы экспорта требуют меньших маркетинговых инвестиций, но, так как экспортер не имеет контроля над своей продукцией на иностранном рынке, компания теряет существенный контроль над процессом маркетинга.

Косвенное распределение продукции может осуществляться с помощью:

− агента по экспортным закупкам;

− брокера;

− экспортной компании;

− торговой компании.

В таблице 1.3. представлены преимущества и недостатки косвенного экспорта.

Таблица 1.3. – Преимущества и недостатки косвенного экспорта

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества косвенного экспорта | Недостатки косвенного экспорта |
| 1. Ограниченные обязательства и объем инвестиций.  2. Возможна высокая степень диверсификации рынков, поскольку фирма использует потенциал международных контактов опытного экспортера.  3. Минимальный риск (экономический и политический).  4. Не требуется опыт экспортной деятельности. | 1. Отсутствие контроля над элементами комплекса маркетинга, кроме продукта.  2. Недостаточная связь с рынком (не происходит накопления знаний о рынке).  3. Присутствие в стране экспорта дополнительного участника цепочки распределения может увеличить стоимость продукта, что ведет к снижению прибыли производителя.  4. Ограниченные возможности для приобретения опыта реализации продукта (деятельности в конкурентной среде). |

Составлено автором на основе: [48].

В зависимости от конкретных обстоятельств можно использовать несколько экспортных посредников, работающих на различных рынках в разных странах. Это имеет смысл в том случае, если масштабы хозяйственной деятельности компании достаточно велики.

В целом вопрос поиска иностранного посредника достаточно сложный и ему стоит уделять большое внимание.

Таким образом, если у предприятия нет опыта коммерческой работы за границей и оно не очень хорошо знакомо с зарубежным рынком сбыта, то лучше всего воспользоваться услугами специализированных посредников.

Термин **«стратегия»** (от греческого strategos, stratos − войско и ago − веду) получил широкое распространение в современной экономической науке.

В литературных источниках приводятся самые разнообразные определения данного понятия. Известный специалист в области стратегического менеджмента М. Мескон дает следующее определение стратегии: «Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей» [27].

По мнению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикланда стратегия − это «совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства» [44].

Известный американский специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф считает, что стратегия представляет собой способы решения задач, которые составляют цели организации [5].

О. С. Виханский и А. И. Наумов рассматривают стратегию как «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [14].

По мнению С. В. Никифоровой, «стратегия фирмы − развернутый общий план действий, посредством которого фирма стремится достичь своих целей (алгоритм достижения целей)» [32].

И. Н. Герчикова определяет стратегию как «рассчитанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных намеченных компанией целей» [16].

Наряду с термином «стратегия» в экономической литературе в последнее время также получило широкое распространение понятие «стратегия маркетинга». Американский экономист Генри Ассэль определяет стратегию маркетинга, как «основной метод компании влиять на покупателей и побуждать их к покупке» [6].

Панкрухин А. П. полагает, что стратегия маркетинга − это «воплощение комплекса доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности» [34].

Представляется, что термин «стратегия» является более общим, применимым в любой сфере деятельности предприятия: финансах, производстве, управлении персоналом и др.

Понятие «стратегия маркетинга», по-видимому, относится непосредственно к деятельности предприятия на рынке. Однако, по мнению автора, смысловая сущность двух рассматриваемых терминов безотносительно к сфере применения должна быть единой.

Проведем смысловой анализ различных определений терминов «стратегия» и «стратегия маркетинга» в таблице 1.4., выделив в каждом определении ключевое слово (словосочетание), назначение и характер (плановый или прогнозный).

Таблица 1.4. – Анализ определений терминов «стратегия» и «стратегия маркетинга»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автор | Ключевое слово (словосочетание) | Назначение | Характер |
| А. А. Томпсон,  А. Дж. Стрикланд | Совокупность  действий | Достижение целей | Планово-  прогнозный |
| И. Ансофф | Способы решения | Достижение целей | Планово-  прогнозный |
| М. X. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури | Всесторонний план | Достижение миссии и целей | Плановый |
| О. С. Виханский,  А. И. Наумов | Определенное направление | Достижение целей | Прогнозный |
| С. В. Никифорова | План действий | Достижение целей | Плановый |
| И. Н. Герчикова | Система мер | Достижение целей | Прогнозный |
| Г. Ассэль | Метод | Влияние на покупателей | Прогнозный |
| Панкрухин А.П. | Воплощение | Достижение целей  деловой активности | Прогнозный |
| комплекса принципов |

Составлено автором на основе: [5, 6, 14, 16, 27, 32, 34, 44].

Во всех приведенных определениях подчеркивается, что стратегия − это деятельность, направленная на достижение целей организации. Поэтому, по нашему мнению, стратегией можно управлять также как и любым другим видом деятельности. Тем не менее, в литературе по отношению к стратегии термин «управление» практически не применяется. Наиболее распространены формулировки: «разработка стратегии» или «формирование стратегии».

Таким образом, автор считает, что процесс разработки стратегии носит планово-прогнозный характер, ибо представляет собой план действий, составленный на основе прогнозных данных.

В экономической литературе, когда речь идет о стратегии, как правило, не уточняется, разрабатывается она для всей продукции предприятия в целом или для каждого выпускаемого товара отдельно. В этой связи, автор выделяет частные и общую экспортные стратегии предприятия. Мы полагаем, что частная экспортная стратегия разрабатывается для каждого вида, марки товара на всех существующих или перспективных экспортных рынках. Общая экспортная стратегия предприятия (далее просто экспортная стратегия) объединяет в себе все частные экспортные стратегии. Автор считает, что экспортная стратегия представляет собой средство или способ, который позволит осуществить переход от текущей экспортной позиции предприятия к желаемой.

Под экспортной позицией предприятия мы понимаем положение предприятия на экспортном рынке. Это положение характеризуется стратегическими экспортными переменными. Основными стратегическими переменными являются: рынок, товар, цена, система продвижения и система стимулирования, которые действуют на внешнем рынке. Введем следующие обозначения:

− рынок − M (от англ. market − рынок);

− товар − G (от англ. goods − товары);

− цена − P (от англ. price − цена);

− система продвижения − Ps (от англ. promotion − продвижение);

− система стимулирования сбыта − S (от англ. sales suppot − стимулирование сбыта).

Данные стратегические переменные выбраны на основе модели Д. Маккарти, которая известна в литературе как комплекс маркетинга или 4 Р [24]. Стратегические переменные являются управляемыми и могут варьировать в соответствии с экспортными целями предприятия.

Основным показателем экспортной позиции предприятия на внешнем рынке является объем экспортных продаж Q. Изменяя значения стратегических экспортных переменных, мы можем управлять экспортными продажами.

При управлении частной стратегией мы можем варьировать только такими переменными как Р, Ps и S, поскольку указанная стратегия формируется для каждого товара Gi на рынке Mj.

На основании вышеизложенного, автором сформулированы определения экспортной и частной экспортной стратегий промышленного предприятия.

*В настоящем исследовании, под частной экспортной стратегией промышленного предприятия будет пониматься комбинация стратегических экспортных переменных товара Gi на рынке Mj в момент времени t, которая в момент времени t+1 обеспечивает прогнозный (наиболее вероятный) объем экспортных продаж Q.*

*Экспортную стратегию промышленного предприятия мы будем рассматривать как совокупность всех его частных экспортных стратегий, реализация которых будет способствовать достижению экспортных целей предприятия в рамках выбранной миссии.*

При изучении проблем, связанных с формированием экспортных стратегий предприятия, особую важность приобретают вопросы их рациональной классификации. Изучение литературных источников показывает, что классификации экспортных стратегий практически не разработаны в современной экономической науке, хотя в большинстве публикаций по маркетингу рассмотрены различные виды международных стратегий [8, с. 352; 28, с. 249; 32, с. 125].

Такие авторы как А. Н. Романов, И. Н. Герчикова, Г. А. Васильев и JI. А. Ибрагимов, Н. К. Моисеева, С. В. Барсукова используют стандартные подходы к классификации стратегий, изложенные Ф. Котлером, И. Ансоффом, А. Томпсоном, А. Стрикландом и др.

По мнению автора, в основу построения всех рассматриваемых классификаций положены два принципа: по способу достижения стратегических целей (стратегия инновации, стратегия дифференциации продукта и т. д.) и по характеру деятельности на рынке (стратегия атаки, стратегия отступления и т. д.). В качестве примера можно привести классификации международных стратегий А. Н. Романова, а также Г. А. Васильева и Л. А. Ибрагимова.

А. Н. Романов выделяет пять видов международных стратегий:

1) стратегия завоевания доли рынка или ее расширения;

2) стратегия инновации, предполагает создание изделий, не имеющих аналогов на рынке;

3) стратегия дифференциации продукции, предполагает модификацию и усовершенствование традиционной продукции;

4) стратегия снижения издержек, подразумевает внедрение более экономичного оборудования, технологий и т. д.;

5) стратегия выжидания, предполагает отсутствие активных действий на рынке, когда тенденции развития конъюнктуры и потребительского спроса неопределенны [26, с. 442].

Г. А. Васильев и Л. А. Ибрагимов различают три типа международных стратегий: атакующую, оборонительную и стратегию отступления. Атакующая стратегия предполагает очень активные действия на рынке, так называемый агрессивный маркетинг. Главная цель оборонительной стратегии − сохранить свои позиции на рынке. Стратегия отступления предполагает уход предприятия с одного или нескольких сегментов рынка [26].

Одним их немногих авторов, использующих другие принципы классификации международных стратегий, является К. Сэбхэш. Им были предложены классификации по времени выхода на рынок и масштабу инвестиций в международный маркетинг [32, с. 38].

Необходимо отметить, что все рассмотренные классификации не отражают в полной мере особенностей маркетинга во внешнеэкономической деятельности. В этой связи мы предлагаем комплексную классификацию экспортных стратегий. По мнению автора, любая экспортная стратегия может быть классифицирована по ряду признаков:

− по форме экспорта;

− по количеству экспортных товаров;

− по количеству экспортных рынков;

− по типу ценовой политики;

− по использованию средств рекламы и стимулирования сбыта;

− по уровню затрат на разработку и реализацию.

Как нами было рассмотрено выше, в экономической литературе описываются две основные формы экспорта: прямой и косвенный. В этой связи, по форме экспорта автор выделяет: стратегию прямого экспорта, стратегию косвенного экспорта, а также стратегию смешанного экспорта, которая предполагает использование как прямого экспорта, так и косвенного.

Осваивая зарубежные рынки, предприятие может экспортировать как один товар (группу однородных товаров), так и целый спектр различных товаров. По количеству экспортных товаров предлагается различать: однотоварную стратегию (1 экспортный товар или группа однородных товаров), многотоварную (от двух до 100 экспортных товаров или групп однородных товаров) и мегатоварную стратегию (свыше 100 экспортных товаров или групп однородных товаров).

Такой же подход использован при классификации экспортных стратегий по количеству экспортных рынков.

В зависимости от типа ценовой политики, автор выделяет: стратегию однородных цен, которые тождественны для всех зарубежных рынков; дифференцированную стратегию, которая предполагает различные подходы к ценообразованию на отдельных рынках; и смешанную, которая использует оба метода.

По использованию средств рекламы и стимулирования сбыта автор различает: рекламную стратегию, которая предполагает знакомство с продукцией предприятия через различные средства массовой информации (СМИ); стимулирующую, когда предпочтение отдается таким рекламным мероприятиям как система скидок, лотереи, распродажи и т. д. Комплексная стратегия предполагает сочетание рекламной и стимулирующей стратегий.

Очень важной проблемой при разработке экспортной стратегии является проблема затрат. По их уровню можно выделить низкозатратную стратегию, среднезатратную и высокозатратную.

Вышеописанная классификация может быть представлена в табличной форме (таблица 1.5.).

В приведенной таблице классификации по различным признакам сгруппированы по столбцам (комплексные стратегии 1, 2, 3), которые соответствуют различным этапам освоения предприятием внешних рынков.

Таблица 1.5. – Комплексная классификация экспортных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признак классификации | Тип экспортной стратегии | | |
| Комплексная экспортная стратегия 1 | Комплексная экспортная стратегия 2 | Комплексная экспортная стратегия 3 |
| По форме экспорта | Прямого экспорта | Косвенного экспорта | Смешанного экспорта |
| По количеству экспортных товаров | Однотоварная | Многотоварная | Мегатоварная |
| По количеству экспортных рынков; | Однорыночная | Многорыночная | Мегарыночная |
| По типу ценовой политики; | Однородная | Дифференцированная | Смешанная |
| По использованию средств рекламы и стимулирования сбыта | Рекламная | Стимулирующая | Комплексная |
| По уровню затрат на разработку и реализацию | Низкозатратная | Среднезатратная | Высокозатратная |

Составлено автором.

К примеру, на начальном этапе (выход на внешний рынок) наиболее целесообразно, по мнению автора, использовать комплексную стратегию 1, а на последующих − стратегии 2 и 3. Необходимо отметить, что кроме вышеуказанных комплексных стратегий, на практике в зависимости от условий внешней и внутренней среды предприятия, возможно использование и других комбинаций выделенных признаков.

**2.1 Алгоритм формирования экспортной стратегии предприятия на основе инновационных маркетинговых технологий**

Анализ экспортных стратегий предприятий легкой промышленности Республики Беларусь, проведенный на основе опроса 20 специалистов коммерческих служб 6 предприятий (ОАО «Витебские ковры», РУПТП «Оршанский льнокомбинат», ОАО «Сукно», ЗАО ОПТФ «Свiтанак», ОАО «Знамя индустриализации», СООО «Белвест»), выявил ряд проблемных моментов формирования экспортной стратегии. Вопросы анкеты представлены в Приложении А.

1) 10 % респондентов заявили, что экспортная стратегия на их предприятии не разрабатывается. 50 % респондентов заявили, что экспортная стратегия, разработанная руководством, не в полной мере учитывает особенности и специфику продуктов и рынков. 40 % респондентов заявили, что экспортная стратегия разрабатывается с учетом особенностей и специфики продуктов и рынков.

2) 20 % респондентов отметили, что на их предприятии не осуществляется оценка экспортных возможностей с использованием SWOT-анализа. 40 % респондентов заявили, что оценка экспортных возможностей с использованием SWOT-анализа осуществляется частично. 40 % респондентов заявили, что оценка экспортных возможностей с использованием SWOT-анализа осуществляется в полной мере.

3) 70 % респондентов заявили, что на их предприятии не проводится регулярный мониторинг экспортных рынков с использованием Интернет-сервисов (Trade Map, Trend Economy, других). 20 % респондентов заявили, что на их предприятии мониторинг экспортных рынков с использованием Интернет-сервисов (Trade Map, Trend Economy, других) проводится по мере необходимости. 10 % респондентов заявили, что на их предприятии мониторинг экспортных рынков проводится регулярно с использованием нескольких Интернет-сервисов.

4) 85 % респондентов признали, что основными инструментами продвижения продукции на внешние рынки для их предприятия являются выставочно-ярмарочная деятельность, телевизионная реклама, а также прямые продажи. 15 % респондентов заявили, что используют средства продвижения сайта предприятия в сети Интернет.

5) 20 % респондентов указали, что контроль экспортной стратегии на их предприятии не проводится. 50 % респондентов заявили, что контроль экспортной стратегии на их предприятии проводится нерегулярно, а по мере необходимости. 30 % респондентов заявили, что контроль экспортной стратегии на их предприятии проводится регулярно.

На основании анализа результатов экспертного опроса можно сделать следующие выводы:

− не все предприятия разрабатывают экспортную стратегию;

− не в полной мере проводится оценка экспортных возможностей предприятия;

− отсутствует регулярный мониторинг экспортных рынков с использованием Интернет-сервисов;

− предприятия слабо используют возможности сети Интернет для продвижения своей продукции на экспортные рынки;

− отсутствует регулярный контроль экспортной стратегии предприятия

Все вышеперечисленные недостатки деятельности предприятий-экспортеров легкой промышленности Республики Беларусь доказывают необходимость разработки стратегии экспорта.

На основе обобщения теоретических подходов к разработке экспортной стратегии, предлагаем алгоритм формирования экспортной стратегии предприятия. При этом будем опираться на положение, представленное в главе 1 о том, что экспорт это лишь одна из форм ВЭД предприятия.

Алгоритм формирования экспортной стратегии предприятия представлен на рисунке 2.1.

1. Анализ экспортных возможностей предприятия

2. Формулировка целей экспорта

3. Анализ экспортного рынка

4. Формирование программы экспортного маркетинга

5. Организация управления экспортной деятельностью

6. Контроль и оценка экспортной стратегии

**Рисунок 2.1. – Алгоритм формирования экспортной стратегии предприятия**

Составлено автором.

Основной смысл авторской методики состоит в разработке детального плана экспортной деятельности компании по странам (рынкам сбыта), учитывая особенности внутренней среды (экспортного положения фирмы) и внешней среды (мирового рынка) в соответствии с целями и общей стратегией деятельности предприятия.

Дадим методические пояснения этапам формирования экспортной стратегии предприятия.

**1 этап – анализ экспортных возможностей предприятия.**

Анализ экспортных возможностей предприятия связан, прежде всего, с определением сильных сторон, которые можно использовать при работе на внешнем рынке и слабых сторон, которые могут препятствовать экспорту. Для этих целей могут использоваться методы *PEST-анализа, SWOT-анализа, SPACE-анализа.* Рекомендуем проводить анализ экспортных возможностей предприятия на основе SWOT-анализа, как наиболее простого, методически проработанного и апробированного на практике метода анализа.

Анализ внутренней среды организации проводится на основе следующих факторов:

1) Маркетинг (известность организации на рынке, доля рынка, репутация в отношении качества, репутация в отношении обслуживания, реклама, эффективность продаж, эффективность НИОКР).

2) Финансы (стоимость капитала, доступность капитальных ресурсов, доходность капитала, финансовая стабильность).

3) Производство (современное оборудование, удовлетворение покупательского спроса, соблюдение сроков поставок, ассортимент продукции, затраты на производство, технический уровень производства).

4) Организация (квалификация руководства, штат сотрудников, квалификация и способности менеджеров, реакция на изменение рыночной ситуации).

Анализ внешней среды организации проводится на основе следующих факторов:

1) Условия для внедрения новых технологий.

2) Политические условия.

3) Макроэкономические условия.

4) Государственно-правовые условия.

5) Социальные условия.

6) Культурные и демографические условия.

7) Географические и климатические условия

Анализ факторов внутренней и внешней среды организации осуществляется методом балльной оценки.

Далее строятся матрицы вероятностей-воздействий, в одной из которых позиционируются выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

В конце данного этапа строится итоговая матрица SWOT-анализа.

**2 этап – формулировка целей экспорта.**

На основании анализа экспортных возможностей осуществляется формулировка целей экспорта предприятия.

Представим классификацию целей экспорта организации в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Классификация целей экспорта организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Целеобразующие факторы экспорта фирмы | Цели экспорта фирмы | |
| Расширение сбыта | Диверсификация сбыта |
| 1. Развитие внутреннего рынка | + | + |
| 2. Активность зарубежного конкурента и его успех на внутреннем рынке | + |  |
| 3. Преодоление зависимости от внутреннего рынка |  | + |
| 4. Зависимость от сезонных колебаний на внутреннем рынке |  | + |
| 5. Загрузка свободных мощностей | + |  |
| 6. Снижение затрат | + | + |
| 7. Использование государственных программ содействия | + |  |
| 8. Повышение эффективности сбыта | + |  |
| 9. Компенсация колебаний валютного курса |  | + |
| 10. Обеспечение долгосрочного успешного сбыта | + | + |
| 11. Снижение общего риска |  | + |
| 12. Высвобождение высококвалифицированного кадрового персонала | + |  |
| 13. Стабилизация ценовой политики | + |  |

Составлено автором.

Цели экспорта организации должны соответствовать критериям SMART:

S – specific (конкретная).

M − measurable (измеримая).

A – attainable (достижимая).

R – realistic (реалистичная).

T − time-based (определенной по времени) [49].

Цель «расширение сбыта» предполагает увеличение продаж на существующих зарубежных рынках.

Цель «диверсификация сбыта» предполагает выход на новые зарубежные рынки.

**3 этап – анализ экспортного рынка.**

На данном этапе необходимо осуществить оценку привлекательности перспективных экспортных рынков. Основные методические аспекты изучения зарубежного рынка представлены в Приложении Б.

На сегодняшний день значительное количество информации о зарубежных рынках можно получить из открытых источников информации в сети Интернет. Предлагаем использовать Интернет-сервис Trade Map, разработанный Международным торговым центром (International Trade Center, ITC). Рекомендуем данный Интернет-сервис потому, что он является бесплатным и его использование не влечет за собой дополнительных затрат для предприятия. Алгоритм работы с Интернет-сервисом Trade Map будет представлен в разделе 3.2 данной главы.

**4 этап – формирование программы экспортного маркетинга.**

На данном этапе необходимо разработать маркетинговую стратегию по каждому из элементов комплекса маркетинга:

− товарная политика;

− ценовая политика;

− политика распределения и сбыта;

− коммуникационная политика.

Выделяют 3 возможные товарные стратегии при выходе предприятия на зарубежный рынок.

1) Прямое расширение − вывод на зарубежный рынок товара без каких-либо изменений.

Данную стратегию выбирают в случае однородности, схожести вкусов и потребностей зарубежных покупателей.

2) Адаптация товара − модифицирование товара в соответствии с характером потребностей и условиями данного зарубежного рынка.

Данную стратегию выбирают в случае различий в потребностях зарубежных покупателей (неоднородность потребительских предпочтений).

3) Разработка нового товара специально для зарубежного рынка. Может осуществляться в двух формах:

− обратное изобретение – это продвижение устаревшей, но прекрасно приспособленной к требованиям зарубежного рынка модели продукции (характерно для поставок продукции в наименее развитые страны мира);

− прогрессивное изобретение – это создание нового продукта, учитывающего требования локальных рынков и вкусы покупателей какой-либо страны.

Основные методические рекомендации при выборе товара для экспорта представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Основные решения при выборе товара для экспорта

|  |  |
| --- | --- |
| Направления | Основные вопросы |
| Необходимость адаптации | Какие существуют нормативные требования в стране экспорта (стандарты, нормы, сертификаты)?  Насколько продукт соответствует природно-климатическим условиям?  Какие существуют ограничения с точки зрения здоровья населения, экологии, утилизации, энерго- и водо- потребления, культурных особенностей?  Как отличаются стандарты жизни? |
| Создание торговой марки, упаковка, маркировка | Следует ли разрабатывать международную торговую марку?  Какие существуют ограничения по использованию цвета и символов?  Сколько и какие языки следует использовать на этикетках и для маркировки?  Какие существуют требования по указанию информации о составе продукта?  Какая используется мера весов?  Какие существуют предпочтения по составу и дизайну не только у потребителя, но и у торговых посредников и перевозчиков?  Какие требования по маркировке?  Чем отличаются требования по упаковке?  Как защищаются товарные марки в стране экспорта (авторские права, патенты)? |

Составлено автором.

Если компания имеет большой номенклатурный ряд продукции, то для начала лучше выбрать несколько товаров для подготовки к экспортным продажам, учитывая анализ конкурентов в этой области и конкурентные преимущества продукции предприятия.

**Ценовая политика** − одна из форм реализации стратегии маркетинга, характеризующая управление ценой продукции с целью обеспечения сформулированных стратегией задач.

При формировании экспортной цены необходимо учитывать, что экспортеру нужно будет выполнять таможенные формальности для экспорта и, как правило, организовывать доставку.

Таким образом, в зависимости от условий поставки при формировании цены необходимо будет дополнительно учитывать следующие факторы:

− затраты на упаковку;

− затраты на оформление экспорта (обычно в этом пункте учитывается комиссия таможенного брокера (представителя) за оформление процедуры экспорта);

− расходы на оформление сертификатов происхождения;

− транспортные расходы;

− затраты на страхование груза (если необходимо);

− затраты на разрешения и лицензии на вывоз товаров (если необходимо);

− затраты на вывозные пошлины (при наличии таковых);

− затраты на банковские операции.

Рекомендуемые стратегии ценообразования при выходе предприятия на зарубежный рынок:

1) унификация цен − установление единой цены на товар для всех географических рынков (применяется в условиях глобальной конкуренции при стандартизации товара);

2) установление рыночных цен в каждой стране − цена на товар устанавливается в соответствии с условиями каждого рынка (спрос и предложение, деятельность конкурентов на каждом географическом рынке);

3) установление цены на основе издержек в каждой стране − устанавливается цена для всех географических рынков методом суммирования издержек и стандартной наценки.

При осуществлении **сбытовой политики** ставятся следующие цели:

1) сформировать эффективную систему сбыта;

2) выбрать методы товародвижения по различным группам товаров и сегментов рынка;

3) определить количество звеньев в каналах сбыта;

4) установить уровень интенсивности продвижения товаров по каналам сбыта.

Для достижения этих целей компания должна выбрать партнеров по сбыту и принять несколько решений (таблица 2.3.).

Таблица 2.3. – Методические рекомендации выбора партнеров по сбыту

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Основные вопросы |
| 1 | 2 |
| Определение потенциальных партнеров, составление списка | Какие существуют каналы реализации продукции в стране экспорта?  Чем отличается деятельность различных посредников?  Насколько посредники доступны?  Какого формата торговли придерживаются (дискаунтеры, эксклюзивные товары и т.д.)?  С какими зарубежными компаниями сотрудничают?  Сколько и в каких странах имеют филиалов?  С какими национальными производителями сотрудничают?  С какими мировыми брендами работают?  Используют ли собственные бренды?  Есть ли опыт работы в странах СНГ, ЕС, США? |

Окончание таблицы 2.3.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Выбор метода выхода на рынок | **В случае использования посредника**  Будет ли посредник реализовывать товар от имени компании или будет его продавать дальше от своего имени?  С какого рода компаниями работал и работает в настоящее время данный экспортный посредник?  Имеется ли у посредника достаточно квалифицированный персонал, чтобы помочь компании основать зарубежную дистрибьюторскую сеть как можно быстрее?  Кто из персонала компании-посредника владеет иностранными языками?  Что говорят об этой компании другие?  Как работает персонал посредника?  **В случае открытия собственного отдела**  Кто будут работать в представительстве - сотрудники компании или местный персонал?  Какую установить зарплату?  Какие будут обязанности?  Как распределять бюджет на экспорт между головным офисом и зарубежным филиалом, представительством?  Кто в дальнейшем и как будет проводить исследования будущего экспорта? |
| Оценка и выбор потенциальных посредников | Какова репутация ?  Есть ли рекомендации от компаний из других стран?  В каком банке обслуживаются?  Какой рейтинг имеет по данным исследований независимых компаний?  Какая информация о посреднике есть в Интернете?  В каких бизнес справочниках есть информация?  Сколько лет он посредник в бизнесе?  Сколько у него менеджеров по продажам?  Какими маркетинговыми методами пользуется?  Как часто сотрудники посредника опрашивают покупателей?  Кто конкурент?  Какова доля посредника на рынка по сравнению с конкурентами?  Каковы требования к поставкам? |

Составлено автором.

Рекомендуем несколько способов организации системы экспортных продаж:

− прямые продажи через свой сайт;

− продажа через дилеров и дистрибьюторов в зарубежных странах;

− прямые продажи конечным покупателям;

− работа через иностранные представительства компании.

Важным элементом комплекса экспортного маркетинга является **коммуникационная политика.**

При планировании продвижения следует учесть:

− культурные особенности и различия в восприятии цвета, образа (мужчины, женщины, дети, животные, растения), музыки, движений;

− отношение зарубежного потребителя к рекламе и различным акциям;

− методы государственного регулирования рекламной практики, авторского права, использования образов, времени и продолжительности передачи информации, использование эфирного времени;

− язык.

В данном случае фирма может использовать уже апробированные методы и средства продвижения своих товаров и услуг (реклама, стимулирование сбыта, PR и др.) или менять их в зависимости от условий нового рынка − это называется коммуникационной адаптацией. Существует 4 способа адаптации к условиям зарубежного рынка:

− перевод на другой язык, изменение основных текстов и цвета;

− использование специальной, адаптированной к конкретному зарубежному рынку темы;

− разработка портфеля коммуникационных ресурсов предприятия и выбор подходящего варианта для каждого из зарубежных рынков;

− разработка совершенно новой концепции продвижения для осваиваемого предприятием зарубежного рынка.

**5 этап – организация управления экспортной деятельностью.**

Одним из элементов разработки экспортной стратегии является создание механизмов управления этим процессом. Управление экспортной стратегией связано с созданием условий для ее реализации. Данный процесс не осуществляется обособленно, он является составной частью общего процесса управления внешнеэкономической деятельностью компании. Организация управления во многом зависит от того, в какой мере компания участвует во внешнеэкономической деятельности. Если фирма только начинает осуществлять экспортную деятельность, то эту функцию целесообразно возложить на отдельных специалистов. При постоянном характере экспортных и других внешнеэкономических операций создается специализированное подразделение – отдел по внешнеэкономической деятельности. Его основная задача – планирование внешнеэкономической деятельности, поиск новых экспортных заказов, участие в разработке экспортных цен, контроль за выполнением обязательств по заключенным контрактам.

Особое внимание в процессе формирования организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью необходимо обратить на взаимодействие всех участников этого процесса.

Таким образом, методические рекомендации по изменению организационной структуры предприятия в зависимости от фазы экспорта (которые были рассмотрены нами ранее), представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Модификация организационной структуры предприятия при прохождении различных фаз экспорта

|  |  |
| --- | --- |
| Фазы экспорта | Организационные изменения |
| Пробный экспорт | Изменений в организационной структуре предприятия нет. Всю работу по клиентам может выполнять коммерческий директор. Существующая организационная структура позволяет проделать незначительную дополнительную работу по выполнению заказов и выписке счетов. |
| Экстенсивная продажа | − |
| Интенсивная продажа | Происходит внутренний толчок к специализации. Работа по выполнению заказов и выписыванию счетов для зарубежных клиентов требует специальных знаний и особой компетенции. Для этого подбираются технические исполнители, имеющие опыт работы в экспортных операциях. |
| Экспортный маркетинг | Необходимо улучшение координации работы многих отделов, которые вовлечены в экспортные операции. Ответная мера в организационной структуре − создание экспортного отдела во главе с управляющим, знающим зарубежные рынки, который является хорошим плановиком, координатором и дипломатом во всех сферах жизни. |
| Международный маркетинг | Более широкие операции за рубежом требуют создания мини-копии отечественной фирмы. Можно создать некий иностранный отдел с широкими полномочиями, предположительно в виде временной проектной группы в виде расширенного отдела экспорта, в виде группы из числа высшего руководящего состава и т. п. |
| Глобальный маркетинг | Фирма превращается в многонациональную корпорацию, часто с множеством штаб-квартир и обширным штатом советников и контролеров, размещаемых в едином центральном месте. |

Составлено автором по: [28].

В рамках управления экспортом следует изучить также систему планирования экспортных операций, что является частью формирования экспортной стратегии и программы. В планах должна быть конкретизирована экспортная стратегия и программа с выделением ответственных лиц, сроков реализации данной программы, уточнением ее материального и финансового обеспечения.

Следует добавить, что пункт программы экспортной стратегии, в части управления этой деятельностью, разрабатывается не отдельно по странам, а в целом для всего предприятия.

**6 этап – контроль и оценка экспортной стратегии.**

Основываясь на базисных принципах менеджмента важно отметить, что контроль завершает цикл управления и одновременно дает начало новому циклу.

На основе обзора литературных источников [3, 7, 8, 24, 48, 49] контроль экспортной стратегии предприятия может осуществляться на базе следующих типов маркетингового контроля (таблица 2.5.)

Таблица 2.5. – Типы маркетингового контроля

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип контроля | Цель контроля | Подходы |
| Контроль ежегодных планов | Узнать, достигаются ли запланированные цели | Анализ сбыта.  Анализ доли рынка.  Сравнение затрат и объема продаж.  Финансовый анализ.  Маркетинговый оценочный анализ. |
| Контроль прибыльности | Определить, куда идут и где теряются деньги компании | Оценить прибыльность по:  − продуктам;  − территориям;  − покупателям;  − сегментам рынка;  − каналам сбыта. |
| Контроль эффективности | Оценить и улучшить эффективность расходования средств | Оценить эффективность:  − торгового персонала;  − рекламы;  − стимулирования сбыта;  − распределения. |
| Стратегический контроль | Выяснить, использует ли компания свои максимальные возможности в смысле рынков, товаров и каналов распределения | Маркетинговый аудит |

Составлено автором по: [3, 7, 8, 24, 48, 49].

Таким образом, контроль экспортной стратегии позволяет определить сроки контроля, показатели контроля, установить ответственность за результаты и сформулировать корректирующие действия.

Оценку экспортной стратегии на уровне субъекта хозяйствования предлагаем проводить на основе следующих параметров:

1) Анализ страновой структуры экспорта.

2) Анализ экспортной выручки.

3) Анализ прибыльности и рентабельности экспорта.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Абрамчук, Н. Оценка состояния внешней торговли Беларуси: товарный аспект / Н. Абрамчук // Банкаускi Веснiк. − 2016. − № 2 (631). − С. 46-53.

2. Азарян, Е. М. Международный маркетинг : учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Азарян. − 3-е изд. – Харьков : Студцентр, 2003. − 202 с.

3. Акулич, И. Л. Международный маркетинг : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. − Минск : Тетралит, 2014. − 509 с.

4. Алексунин, В. А. Международный маркетинг : учебное пособие для вузов / В. А. Алексунин. – Москва : Дашков и К, 2000. − 160 с.

5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. − Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. − 416 с.

6. Ассэль, Генри. Маркетинг : принципы и стратегии : учебник для вузов / Генри Ассэль. − Москва : ИНФРА-М, 1999. − 804 с.

7. Багиев, Г. Л. Международный маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черенков. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 689 с.

8. Барсукова, С. В. Международный маркетинг (материалы к лекциям) : учебное пособие / С. В. Барсукова. – Москва : Финансовая академия при правительстве РФ, 1999. – 248 с.

9. Бондаренко, В. А. Маркетинговая деятельность в условиях глобализации : учеб. пособие / В. А. Бондаренко, В. А. Осовцев, Е. В. Писарева. – Москва : Изд-во ЦКБ «БИБ-КОМ», 2014. – 260 с.

10. Буров, А. С. Международный маркетинг: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Коммерция» и «Маркетинг» / А. С. Буров. − 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2005. − 284 с.

11. Быков, А. Н. Глобализация и либерализация (вопросы институционального совершенствования в контексте российских и общемировых интересов) / А. Н. Быков // Проблемы прогнозирования. − 2005. − № 5. − С.101-119.

12. Вайсман, А. Стратегия маркетинга : 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента : 5 факторов успеха / А. Вайсман. – Москва : Экономика, 1995. – 224 с.

13. Веденин, Г. А. Международный маркетинг : учебное пособие для вузов / Г. А. Веденин. – Витебск : УО «ВГТУ», 2002. − 318 с.

14. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. − 2-е изд. – Москва : Фирма Гардарика, 1996. − 416 с.

15. Володин, А. Г. Глобализация : истоки, тенденции, перспективы / А. Г. Володин, Г. К. Широков // Политические исследования. − 1999. − № 5. − С. 83-93.

16. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник для студентов экономических спец. вузов / И. Н. Герчикова. − 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2000. − 501 с.

17. Гладков, И. С. Международная торговля в эпоху перемен / И. С. Гладков // Международная экономика. − 2014. − № 5. − С. 4-12.

18. Гладков, И. С. Посткризисная эволюция международной торговли / И. С. Гладков // Международная экономика. − 2014. − № 7. − С. 31-38.

19. Дениэлс, Джон Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции / Джон Д. Дениэлс, Ли Х. Радеба. − 6-е изд. – Москва : Дело, 1998. − 784 с.

20. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие / [П. С. Завьялов](http://lib.mgppu.ru/opacunicode/index.php?url=/auteurs/view/11924/source:default). – Москва : Инфра-М, 2010. – 496 с.

21. Кадочников, П. А. Протекционизм и либерализация внешней торговли в России и ведущих странах мира / П. А. Кадочников // Российский внешнеэкономический вестник. − 2015. − № 3. − С. 3-13.

22. Карпова, С. В. Международный маркетинг: учебное пособие для студентов, обучающихся по спец. «Мировая экономика» / С. В. Карпова. – Москва : Экзамен, 2005. − 288 с.

23. Карпова, С. В. Международный маркетинг : учебное пособие для бакалавров: по специальности «Мировая экономика» / С. В. Карпова. − Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. − 318 с.

24. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. − 11-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. − 800 с.

25. Ломакин, В. К. Мировая экономика : учебник / В. К. Ломакин. − 4-е изд., перераб. и доп. − Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. − 672 с.

26. Маркетинг : учебник / А. Н. Романов [и др.]; под ред. А. Н. Романова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

27. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. − 704 с.

28. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг : учебное пособие / Н. К. Моисеева. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 320 с.

29. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг и бизнес : учебное пособие / Н. К. Моисеева. − Москва : Инфра-М, 2015. – 270 с.

30. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Белорусский государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности «Беллегпром». – Минск, 2011. – Режим доступа : <http://www.bellegprom.by>. – Дата доступа : 02.12.2016.

31. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2011. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа : 30.11.2016.

32. Никифорова, С. В. Международный маркетинг : учебное пособие / С. В. Никифорова. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 153 с.

33. Оболенский, В. П. Глобализация мировой экономики : проблемы и риски российского предпринимательства / В. П. Оболенский, В. А Поспелов. – Москва : Наука, 2001. – 216 с.

34. Панкрухин, А. П. Маркетинг / А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2005. – 656 с.

35. Пашуто, В. П. Внешнеэкономическая деятельность предприятий : учебное пособие для студентов вузов по спец. «Экономика и управление на предприятии», «Экономика и организация производства» / В. П. Пашуто, О. В. Пашуто. – Минск : ИВЦ Минфина, 2009. − 359 с.

36. Пивоварова, М. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности / М. Пивоварова // Маркетинг. − 1999. − № 3. − С.56-67.

37. Покровская, В. В. Внешнеэкономическая деятельность : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Покровская. – Москва : Юрайт, 2015. – 731 с.

38. Поляков, В. В. Мировая экономика и международный бизнес : учебник / В. В. Поляков. – Москва : КНОРУС, 2008. – 688 с.

39. Попов, С. В. Внешнеэкономическая деятельность фирмы : учебное пособие / С. В. Попов. – Москва : Ось-89, 2009. – 367 с.

40. Сайт Trade Map [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.trademap.org/Index.aspx. − Дата доступа : 21.01.2017.

41. Светуньков, С. Г. Методы маркетинговых исследований : учебное пособие / С. Г. Светуньков. – Санкт-Петербург : Издательство ДНК, 2003. – 352 с.

42. Сейфуллаева, М. Э. Международный маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. «Маркетинг» / М. Э. Сейфуллаева. – Москва : Юнити, 2004. − 319 с.

43. Соркин, С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : экономика и управление : учебное пособие для студентов экономических спец. учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / С. Л. Соркин. – Минск : Современная школа, 2006. − 283 с.

44. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. − 9-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. − 412 с.

45. Турбан, Г. В. Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью : учебное пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / Г. В. Турбан. – Минск : БГЭУ, 2007. – 319 с.

46. Уткин, А. И. Глобализация : процесс и осмысление / А. И. Уткин; под общ. ред. Н. М. Маслова. – Москва : Логос, 2002. − 254 с.

47. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. − Москва : Интел-Синтез, 2000. − 640 с.

48. Холенсен, С. Глобальный маркетинг / С. Холленсен; пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Минск : Новое знание, 2004. − 832 с.

49. Черенков, В. И. Международный маркетинг : учебное пособие / В. И. Черенков. – Санкт-Петербург : ИВЭСЭП, 2003. – 848 с.

50. Шуйский, В. П. Новые тенденции в международной торговле товарами в посткризисные годы / В. П. Шуйский // Российский внешнеэкономический вестник. − 2015. − № 9. − С. 40-55.

51. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. − Витебск : ВГТУ, 2003. − 302 с.

52. Яшева, Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства : монография / Г. А. Яшева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 373 с.

53. Яшева, Г. А. Методический подход к разработке стратегий сегментации и позиционирования / Г. А. Яшева // Маркетинг, реклама и сбыт : Приложение к журналу «Экономика. Финансы. Управление». – 2001. – № 4. − С. 21-28.

54. Яшева, Г. А. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе развития партнерских отношений. Раздел в монографии / Управление производством конкурентоспособной и востребованной продукцией : монография / В. Т. Прохоров [и др.]; под общ. ред. д.т.н., проф. В. Т. Прохорова; ФГБОУ ВПО «Юж.-Рос. Гос. Ун-т экономики и сервиса». Новочеркасск : ЮРГТУ (НПИ), 2012. – 280 с., С. 209-235.

55. Яшева, Г.А. Формирование кластерного подхода к повышению конкурентоспособности легкой промышленности / Г.А. Яшева / Об обеспечении стабильного функционирования предприятий легкой промышленности в ЮФО и СКФО в конкурентоспособной среде нестабильного спроса: монография / под общ. Ред. д-ра тех. наук, проф. В.Т. Прохорова, Юж.Рос. гос. Ун-т экон. и сервиса - Новочеркасск: Лик, 2010. – 360 с. , С. 95-98; 126-134.

56. Stefan Bush Strategisches Marketing und Qualitat, - Export-Akademie Baden-Wurttemberg, s. 112.