

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫХОДА РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

2021

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	6
1.1 СПОСОБЫ, ФОРМЫ И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК И ИСТОРИЧЕСКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА ИССЛЕДОВАНИЙ ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	6
1.2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РЕШЕНИЕ ПО ВЫХОДУ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК.....	15
2 ОСОБЕННОСТИ МИРОВОГО РЫНКА РЫБЫ И МОРЕПРОДУКТОВ И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ОАО ПКП "МЕРИДИАН" И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕЕ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК	28
2.1 ОБЩАЯ ОЦЕНКА МИРОВОГО РЫНКА РЫБИ И МОРЕПРОДУКТОВ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ ДЛЯ ОАО ПКП «МЕРИДИАН»	28
2.2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО ПКП "МЕРИДИАН" И ЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	39
3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ И РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ВЫХОДА ОАО ПКП «МЕРИДИАН» НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ.....	63
3.2 РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ПО ВЫХОДУ ОАО ПКП «МЕРИДИАН» НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	85
Приложения	91

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в виду развитости рыночной экономической системы, многим компаниям для сохранения высокой прибыли и рыночной доли необходимо выявлять свои конкурентные преимущества, разрабатывать стратегии развития компании на местных рынках. В целях максимизации прибыли одним из способов ее увеличения является выход на международные рынки. В виду усиленных темпов глобализации и высокой взаимосвязи глобальных торговых и финансовых рынков, для успешного функционирования компании на зарубежных рынках, необходимо выбрать оптимальную стратегию и разработать алгоритм выхода компании на новые рынки, учитывая его характеристики, предпочтения потребителей, платежеспособность, а также проанализировать риски, которые могут возникнуть при осуществлении международной деятельности, например, мировые кризисы, международные конфликты и глобальные пандемии.

Компания ОАО ПКП "МЕРИДИАН" является одним из лидеров в области рыболовства и производства рыбной продукции и морепродуктов. В настоящее время компания заинтересована в выходе на международные рынки, что требует разработки эффективной стратегии. Стоит учитывать и то, что российская экономика за последнее десятилетие пережила большое количество потрясений, что сказалось и на промышленном производстве. Кризис, вызванный конфликтом на Украине, привел к усилению политических разногласий между Россией и США, а также странами Европейского Союза. В тоже время ряд стран ввел экономические санкции в отношении России, что привело к ослаблению национальной валюты, а также возникновению определенных ограничений при торговле товарами и услугами. В 2020 году ситуация на мировых рынках ухудшилась из-за глобальной пандемии, вызванной новой коронавирусной инфекцией COVID-19, введению локдаунов, спаду промышленного производства и закрытию границ между странами.

Актуальность исследования заключается в том, что качество стратегических решений, выбор оптимальной стратегии развития компании и разработка эффективного алгоритма реализации выбранной стратегии является серьезным препятствием для реализации потенциала предприятий и максимизации прибыли компаний рыбной промышленности в России.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие рыбной промышленности ОАО ПКП «МЕРИДИАН».

Предметом выпускной квалификационной работы является алгоритм выхода компании на рынки Германии и Сербии.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методики выхода компании рыбной промышленности ОАО ПКП "МЕРИДИАН" на международные рынки в современных условиях.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Представить классификацию возможных стратегий выхода компании на международные рынки, определить их типы и факторы, влияющие на формирование стратегии компании;
2. Провести комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН», определить ее конкурентные преимущества и стратегические возможности;
3. Определить потенциальные внешние рынки для функционирования компании;
4. Дать рекомендации по формированию стратегии для компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» по выходу на зарубежные рынки;
5. Предоставить экономическое обоснование проекта выхода компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на зарубежные рынки, диагностировать возможные риски.

В качестве основных методов исследования при написании выпускной квалификационной работы использованы методы экономического и статистического анализа, метод экспертных оценок, а также методы разработки решений.

Исследования по данной теме проводились многими зарубежными исследователями, такими как Ананд. Дж., Делиос А., Бонакорси А., Гианнангели С., Кэнди В., Гордон Дж., а также российскими - Алексеев И.С., Клещевский Ю.Н., Трачук А.В., Неуймин Д.С. и др. В тоже время авторы подчеркивают динамичность развития рынка рыбной промышленности как в мире, так и в России, а также постоянные изменения на глобальном рынке, в связи с чем, остается довольно много аспектов для дальнейшего изучения.

В результате выполнения работы были получены следующие результаты, обладающие научной новизной: определены критерии оптимальности выхода компании на международные рынки; выявлен оптимальный способ выхода компании рыбной промышленности на международные рынки на основе их анализа; разработан конкретный алгоритм выхода компании рыбной промышленности на международные рынки.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных методических рекомендаций и разработке алгоритма выхода компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на зарубежные рынки Германии и Сербии, который позволит реализовать потенциал компании и увеличить свою прибыль. При этом, данный алгоритм носит универсальный характер и может использоваться аналогичными компаниями рыбной отрасли.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные финансовой отчетности компании ОАО ПКП "МЕРИДИАН", статистические данные федеральной службы статистики Росстат, а также данные Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе представлен теоретический анализ проблемы. Во второй главе рассмотрены основные характеристики мирового рынка рыбной промышленности, а также комплексный анализ ОАО ПКП «МЕРИДИАН». В третьей главе проанализированы возможные стратегии выхода компании на международные рынки и разработан алгоритм выхода ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на рынки Германии и Сербии.

1 ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 СПОСОБЫ, ФОРМЫ И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА

ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК И ИСТОРИЧЕСКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА ИССЛЕДОВАНИЙ ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В условиях современной интенсивной экономической интеграции выход на международные рынки становится логичным шагом развития компаний различных отраслей, в том числе пищевой промышленности. Развитие технологий коммуникации, мировой транспортной сети, экономическое партнерство государств способствуют формированию глобального рынка и уменьшают роль национальных границ государств как барьера для бизнеса. В некоторых случаях выход на международные рынки может являться необходимостью для компании, желающей оставаться конкурентноспособной.

Выход за пределы национального рынка открывает новые границы реализации продукции предприятия. Однако помимо расширения возможностей, выход на международные рынки бросает предприятию ряд вызовов. Они могут быть внешними, связанными с правилами ведения бизнеса и учета, аудита и налогообложения как внутри принимающей страны, так и между странами. Дополнительные сложности ведения бизнеса в другой стране вызывают культурные различия, препятствующие эффективной коммуникации. Вызовы могут возникать на уровне компании и быть обусловленными сферой деятельности фирмы, ее размером и иными факторами. Для того чтобы минимизировать влияние этих неблагоприятных факторов, необходимо внедрение стратегического планирования. В контексте международного расширения бизнеса стратегическое управление сводится, в первую очередь, к определению способа и формы выхода предприятия на международный рынок.

В стратегическом планировании больше внимания уделяется общей картине, и его фокус сосредоточен на результатах или итогах, а не на продукции или выходе. В целом, оно в большей степени направлено на определение того, какими должны быть результаты, а не на достижение этих результатов.

История стратегического планирования берет свое начало от греческого слова «strategos», которое в буквальном переводе означает «генерал армии». Применение принципов военной стратегии к условиям ведения конкурентной борьбы в бизнесе, известное как стратегический менеджмент, является более поздней дисциплиной, возникшей в 1960-х годах, и используется как синоним термина «стратегическое планирование» [7].

Современная концепция корпоративного стратегического планирования выросла из бюджетных мероприятий, проведенных в 1950-х годах в США. К середине 1960-х и в течение 1970-х годов стратегическое планирование осуществлялось в большинстве крупных корпораций.

Хаммер систематизировал теории стратегического планирования и привел три основных этапа истории стратегического менеджмента [17].

Первый этап – эра портфельного управления. Идея заключается в том, что корпорацией является холдинговая компания, управляющая пулом капитала, который распределяется между входящими в нее предприятиями. Хаммер особо выделяет таких исследователей как Шендел, Ансофф и Ченнон [34]. Для них центральным вопросом портфеля была задача распределения капитала. Как правило, бизнес оценивался с точки зрения двух факторов: его привлекательности, который мог заключаться в потенциале для роста, и его силе, например, его текущая доля рынка.

Второй этап появился в условиях индустриальной экономики, в которой стратегические решения принимаются на основе анализа отношений конкурентной силы. Портер [31] предположил, что относительная власть клиентов и поставщиков, а также угрозы, создаваемые конкурентами, могут быть определены на основе анализа конкурентных отношений. Портер предложил систему, которую он назвал «Система пяти сил», чтобы помочь компаниям

оценить их конкурентоспособность, и описал, как они могут выбирать между несколькими общими стратегиями, такими как лидерство по издержкам и ориентация на клиента.

Третий этап – это эпоха ключевых компетенций, названная в честь термина, популяризированного Хамелом и Прахаладом [16]. Основная идея заключается в том, что каждая компания должна определить, в чем она особенно хороша, и строить свою стратегию на их основе. Проблема заключается в том, что организациям трудно определить свои ключевые компетенции, и такое стратегическое планирование обвиняют в попытке найти подходящий бизнес, где низкие показатели могут быть компенсированы структурными и позиционными преимуществами.

Таким образом, стратегическое планирование было определено как инструмент, способный помочь обрабатывать информацию и принимать решения.

Активные исследования стратегического планирования в области выхода на международные рынки начались в 1960-х годах.

Среди ранних концепций можно выделить теорию монополистических преимуществ Хаймера-Киндлбергера [19, 20] и теорию жизненного цикла товара Вернона [39]. Эти работы были построены в основном на сопоставлении экспорта и прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Они требуют особого внимания, так как стали базисом для последующих теорий.

Хаймер стал одним из первых исследователей, выделивших ПИИ как теорию, отдельную от теории портфельных инвестиций, в которой более высокий доход, получаемый от капитала, является двигателем перемещения капитала между странами. Согласно Хаймеру, основное отличие ПИИ заключается в том, что мотивацией к ПИИ является не только получение более высокой прибыли, но и, в большей степени, обретение контроля над фирмой в другой стране.

Согласно теории монополистических преимуществ, компания, входящая на рынок другой страны, сталкивается с препятствием в виде местных фирм, уже

действующих на национальном рынке, которые имеют ряд преимуществ: они лучше осведомлены о предпочтениях потребителей, имеют представление о принципах функционирования рынка, у них налажено взаимодействие с властями. Кроме того, иностранной компании приходится сталкиваться с таким препятствием как высокие издержки зарубежного инвестирования. В таком случае, иностранной фирме, входящей на рынок, необходимо обладать монополистическими преимуществами, которые могут быть связаны с товарной политикой, факторами производства, возможностью использования экономии на масштабе, либо воспользоваться преимуществами, предоставляемыми политикой государства иностранным фирмам. [19, 20]

Теория жизненного цикла товара Вернона базируется на специализации стран и регионов на определенных типах товаров. Страны, обладающие высоким уровнем развития, капиталом, высококвалифицированными работниками специализируются на технологически новых продуктах, требующих значительных инвестиций. Они обладают преимуществом перед странами, специализирующимися на хорошо известных товарах. Согласно Вернону, товар проходит пять стадий своего жизненного цикла в разрезе международной торговли: от стадии нового продукта, когда производство и потребление товара в основном производится на внутреннем рынке, до стадии прекращения внутреннего товара, когда страны, имитирующие данный продукт, опережают страну-изначального производителя настолько, что ей приходится отказаться от его производства и сосредоточиться на разработке нового товара. Несмотря на то что данная теория подтверждается примером развития производства электроники, с развитием теорий международной торговли она подверглась критике из-за упрощения процессов, происходящих в бизнес-среде. [37]

Позднее, в 1970-х – 1980-х исследователи стали выделять различные стратегические варианты интернационализации бизнеса, среди них лицензирование, франчайзинг и субконтрактация. В качестве быстрого пути к глобализации были выделены создание новых предприятий (greenfield ventures)

и приобретения существующих местных компаний (acquisitions), была выделена роль совместных предприятий (co-operative arrangement). [6]

В частности, Рут выделил четыре основных способа входа на международные рынки: экспорт, лицензирование, совместное предприятие (joint venture) и индивидуальное предприятие (sole venture) (Root, 1987)

Активное привлечение ПИИ в развивающихся экономиках, таких как Восточная и Центральная Европа, Китай, Вьетнам и других, в 1990-х вновь пробудило интерес к вопросам о затратах на ведение бизнеса за рубежом и роли географического расстояния между странами, которые поднимались в 1960-х. Исследователи стали уделять внимание тому, какой способ входа на иностранный рынок предлагает более низкие затраты и при каких условиях [1, 5, 13, 22].

Перед исследователями конца 1990-х годов встал вопрос систематизации существовавших теорий, постоянно менявшихся и обновлявшихся в соответствии с изменениями, происходившими в мировой экономике. Возникла необходимость формализации моделей выхода компании на международные рынки. Результат такого моделирования был представлен в работе Бакли и Кассона [6]. Они представили модель, основанную на детальном схематическом анализе, охватывающем все основные стратегии выхода на рынок, позволяющей сравнить любые две стратегии.

На базе исследований, представленных в 1960-х – 1990-х годах, ставших классическими в данном вопросе стратегического планирования и претерпевших многочисленные доработки, исследователи XX века углубились в изучение интернационализации компаний отдельных стран, регионов [26], различных типов предприятий [3, 8] и отраслей промышленности [21], а также влиянии внешних факторов на выбор компаниями стратегий выхода на международный рынок [10, 32].

Зарубежные исследователи обращались и к теме стратегического планирования в рамках компании пищевой промышленности. К примеру, [35] применили SWOT-анализ для выстраивания стратегии присутствия в

агрессивном стратегическом регионе, подтвердили его при помощи матрицы QSPM. Они пришли к выводу, что учет факторов, таких как инфраструктура и время, приводит к влиянию на общую полезность. Кроме того, была использована модель MAUT, в которую был включен индекс предпочтения менеджеров группы стратегий, которым отдается приоритет в планах менеджеров на будущее, чтобы в некоторой степени уменьшить математический характер модели и учесть точку зрения менеджеров. Также авторы обратили особое внимание на то, что именно менеджер принимает окончательное решение в сегодняшней изменчивой и динамичной среде.

В работе [25] рассматривается розничная торговля продуктами питания и оцениваются конкурентные изменения в розничной торговле продуктами питания, исследована применимость модели 7-S Д'Авени к разработке стратегии в розничной торговле продуктами питания. Даны предложения по формулированию стратегии в розничной торговле продуктами питания и предложены варианты ее применения.

[29] исследует гипотезу о том, что стратегия, которой придерживается организация, должна быть поддержана практикой управления человеческими ресурсами компании пищевой промышленности. Общепринятая концепция о том, что достижение соответствия между стратегией и HRM имеет решающее значение для обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов организации, что должно привести к улучшению производительности. Однако автор статьи выяснил, что нет доказательств в поддержку утверждения о том, что стратегия является императивом в формировании практики HRM в пищевой отрасли. Изучение данных показало, что при учете других непредвиденных обстоятельств первоначальные выводы, показывающие связь между практикой HRM и конкурентной стратегией, больше не подтверждаются. Вместо этого, такие факторы, как наличие отдела HRM и размер штата, являются более важными детерминантами практики HRM.

Перейдем к формам выхода предприятия на международные рынки. Основой выделения способов выхода на международные рынки является

вышеупомянутая классификация Рута (Root, 1987), которая подвергалась изменениям под влиянием меняющейся экономической среды. На данный момент тремя основными формами считаются экспорт, совместное предпринимательство, также называемое кооперацией, и прямое инвестирование, или интеграция.

Экспорт является наиболее распространенным способом выхода компаний на зарубежные рынки, и поэтому требует особого внимания. Это связано с относительной простотой экспортной модели. Экспорт не требует создания производственных мощностей в другой стране, которые требовали бы привлечения больших объемов финансовых затрат. Фактором риска в данной модели выступает влияние внешних факторов, связанных с таможенными пошлинами и налогами, затратами на транспортировку, которые могут существенно увеличить стоимость товара для конечного потребителя. В таком случае, при наличии возможности производить аналогичный товар с меньшими издержками внутри страны сбыта экспортная модель может оказаться экономически невыгодной для экспортера.

На уровне стратегии фирмы экспортная модель имеет два варианта: косвенный и прямой. Косвенный экспорт подразумевает реализацию товаров фирмы через посредников. Компания, выбирающая такую стратегию, не занимается установлением непосредственного контакта с конечным потребителем, не занимается доставкой товара, его продвижением на зарубежном рынке, то есть товары закупаются посредником у производителя в одной стране и реализуются на рынке другой страны. Как правило, фирмы, выбирающие стратегию косвенного экспорта меньше, чем прямые экспортеры, и достигают меньшего количества стран.[2]

Стратегия прямого экспорта подразумевает вывод товара производителем на международный рынок без использования помощи компаний-посредников. В данном случае компания способна контролировать процесс реализации от начала до конца. Такой вид экспорта подходит крупным компаниям.

Выбор стратегии прямого или косвенного экспорта зависят от ряда факторов, среди которых можно назвать размер продукции, особенности рынка сбыта, наличие входных барьеров, тип продукта, однако финальное решение всегда остается за руководством компании. Дональд Л. Брейди и Уильям О. Бирден выделяют три типа руководителей по отношению к экспорту: руководители, использующие прямые методы экспорта, руководители, использующие косвенные методы экспорта, и руководители, не занимающиеся экспортом [4]. Они также отмечают тенденцию руководителей начинать экспорт с косвенных методов и переходить на прямые методы по мере увеличения опыта экспорта.

Вторым способом выхода на международные рынки является совместное предпринимательство, также называемое кооперацией. Этот способ основан на сотрудничестве самостоятельных предприятий на добровольной основе. В контексте интернационализации подразумевается сотрудничество компаний из разных стран. Таким образом, у фирмы появляется зарубежный партнер. Кроме того, компанией создаются производственные мощности в иностранном государстве, что является основным отличием этой стратегии от экспорта. Целью такого сотрудничества является повышение конкурентоспособности за счет совместного использования ресурсов.

Выделяют вертикальную и горизонтальную кооперацию. Горизонтальная кооперация представляет собой сотрудничество между предприятиями, выполняющими сходные функции, например, две компании-производителя или два ритейлера. Горизонтальная кооперация осуществляется посредством заключения сбытовых соглашений или объединения с партнерами.

Вертикальная кооперация заключается в совместном предпринимательстве фирм, занимающихся различными функциями, например, компания-производитель и ритейлер. Вертикальная кооперация может осуществляться через лицензирование, франчайзинг, договор подряда.

Лицензирование и франчайзинг относят к формам кооперации без переноса капитала. К формам с переносом капитала относят, например, создание совместного предприятия [40].

Особенное внимание уделяется лицензированию. Оно позволяет выйти на международный рынок без финансовых затрат. Такая стратегия выгодна и для партнера, так как он получает отлаженную технологию, известный покупателям товар и бренд в обмен на лицензионный платеж.

Третьим способом выхода на международные рынки является прямое инвестирование, также называемое интеграцией. В этом случае компания создает производство в другой стране и действует индивидуально, и в отличие от кооперации имеет полный контроль над этим предприятием. Минусом данного способа является необходимость привлечения большого количества финансовых ресурсов, что доступно лишь крупным компаниям.

Двумя основными путями реализации прямых иностранных инвестиций считаются поглощение другой компании, ведущей бизнес на протяжении некоторого времени, что называют *brownfield investments*, и создание совершенно новой компании – *greenfield investments*. Стратегия *greenfield investments* является наиболее затратной среди всех видов интернационализации и сопряжена с наибольшим риском.

Анализ основных форм выхода на международные рынки показывает, что с ростом финансовых затрат увеличивается и степень контроля над предприятием, и уровень риска. Так, экспортный способ требует наименьших инвестиций и предоставляет минимальный контроль над процессом сбыта продукции, в то время как прямые инвестиции требуют наибольших вложений и предоставляют полный контроль над предприятием.

Компания, ведущая деятельность более чем в одной стране, называется многонациональной корпорацией (МНК). Для МНК существуют три основные международные стратегии: многонациональная (*multidomestic*), глобальная (*global*) и транснациональная (*transnational*). Каждая стратегия включает в себя различные подходы к повышению эффективности реализации продукта в

разных странах, учитывая при этом предпочтения клиентов и рыночных условиях. [11]

Компания, использующая многонациональную стратегию, концентрируется на требованиях каждого из рынков. Используя данную стратегию, компании зачастую жертвуют эффективностью.

Фирма, использующая глобальную стратегию, сосредоточена на эффективности и при этом жертвует чувствительностью к местным требованиям на каждом из своих рынков. Эта стратегия является полной противоположностью многонациональной стратегии. Фактически, компания предлагает практически идентичный товар либо товар с незначительными изменениями на всех рынках и получает выгоду за счет экономии от масштаба.

Транснациональная стратегия – это золотая середина между многонациональной и глобальной стратегиями. Такая фирма пытается найти баланс между стремлением к эффективности и необходимостью адаптироваться к местным предпочтениям в разных странах.

Таким образом, международные компании выбирают одну из трех основных международных стратегий: многонациональная, глобальная и транснациональная. Эти стратегии разнятся между собой по акценту на достижение эффективности по всему миру или удовлетворение потребностей местного населения.

1.2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РЕШЕНИЕ ПО ВЫХОДУ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Стратегическое планирование представляет собой формирование основы для управленческих решений через выбор долгосрочных целей компании и определение путей их достижения. Особенности стратегического планирования определяются его отличиями от нормативного планирования. Стратегическое планирование помогает преодолеть ограничения нормативного планирования, к

которым относят более пассивный, прагматичный и локализованный характер. Традиционное нормативное планирование вовлекает большое количество административной работы вместо создания плана действий, направленного на воплощение видения руководства компании в соответствии с её целями. Главной целью стратегического планирования является решение проблем, повышение осведомленности и соответствие вызовам, встающим перед фирмой в процессе её деятельности.

Стратегическое планирование имеет долгую историю, оно определялось исследователями многими способами и имело различные названия: структурные планы, американская бизнес модель. На данный момент все это объединяется термином «стратегическое планирование». Фокус стратегического планирования направлен на понимание фактической ситуации, реалистичные цели и ориентирован на доступные сильные стороны компаний. В стратегическом планировании обращается внимание на необходимость привлечения ключевых стейкхолдеров: внешних и внутренних. Кроме того, учитывается влияние трендов и сил, существующих в среде функционирования компании, в деятельность активно вовлекаются руководители высших уровней. [18]

Особенности стратегического планирования в рамках конкретной компании обусловлены ее отраслью. Ключевые принципы стратегического планирования компании пищевой промышленности были разработаны Робертом Л. Сиркисом и Стивеном М. Раса в 1981 году [36]. Они выделили пять центральных принципов для стратегического планирования:

Первый из них – это идентифицируемость центров стратегии. Стратегический центр – это участок бизнеса, который может самостоятельно определять цели и реализовывать стратегии и который осуществляет продажи на внешнем рынке. Вторым принципом является обоснованность планирования реальными данными.

Третий принцип стратегического планирования заключается в том, что бизнес не случаен. Он сводится к тому, что существуют различные

предсказуемые модели конкуренции и производительности, и есть причины, по которым одни предприятия преуспевают, а другие терпят неудачу. Успех или неудачу можно в значительной степени определить, проанализировав зрелость отрасли, в которой конкурирует предприятие и конкурентную позицию предприятия в отрасли.

Четвертый принцип стратегического планирования звучит следующим образом: существует относительно ограниченное количество стратегий, из которых фирма может выбирать. Стратегии бизнеса сосредоточены на маркетинге, производстве, и распределении.

Выбор стратегии конкретным предприятием подводит нас к последнему принципу: выбор стратегии должен в большей степени определяться условиями, в которых функционирует компания, чем ее амбициями. То есть планирование и постановка целей должны отражать больше, чем амбиции менеджеров компании, а именно стратегию, которой придерживается компания определяется внутренними и внешними условия компании.

В итоге выбор стратегии является субъективным решением руководства, которое пытается сбалансировать риски и выгоды. Стратегия сама по себе является лишь аналитической основой для помощи менеджерам в постановке целей долгосрочного планирования.

Однако, приведенные выше принципы были сформулированы 40 лет назад, поэтому требуют корректировки в соответствии с современными условиями рынка и вызовами, возникающими на нем. Для фирмы пищевой промышленности на данный момент характерны следующие вызовы, влияние которых следует учесть при формировании стратегии выхода на международный рынок [14]:

- Изменения в экономической и неэкономической среде сектора;
- Изменения в стиле жизни потребителей;
- Глобальный рост в пищевом потреблении;
- Снижение производственной базы за счет потерь в обрабатываемых аграрных площадях;

– Изменяющееся отношение общества к последствиям деятельности предприятий пищевого сектора на окружающую среду, социальные и экономические сферы в разрезе устойчивого развития.

Систематизация, приведенная Карин Пико-Купе [30] говорит о существовании различных общих подходов к выбору способа интернационализации розничной сети. В соответствии с теорией, лежащей в основе существующих исследований, она выделяет шесть подходов: выбор на основе анализа специфических преимуществ, локализация и интернализация в случае эклектической парадигмы Даннинга, инкрементальный выбор, основанный на опытном знании в случае Упсальской модели, подход эффективности, основанный на минимизации издержек для теории транзакционных издержек и новых теорий фирмы, прагматическое решение, связанное с рыночными условиями и корпоративными ресурсами в соответствии со стратегическим подходом фирмы, выбор, зависящий от сетей взаимоотношений в соответствии с теорией сетей, и, наконец, решение, обусловленное особенностями процесса интернационализации ритейлера. Эти исследования предлагают различные обоснования принятия решений о международном расширении бизнеса.

Выбор способа интернационализации зависит от степени соответствия между его характеристиками и индивидуальными и ситуационными факторами, с которыми сталкивается фирма в зарубежной стране.

Карин Пико-Купе [30] на основании предыдущих исследований выделяет четыре основных группы факторов, влияющих на выбор стратегии выхода на международные рынки компанией. К ним относятся маркетинговая политика, стратегия, характеристики компании, иностранная среда.

В первой группе принимаются во внимание на факторы, связанные с маркетинговой политикой: концепция, позиционирование, бренд, политика локализации, ассортиментная политика. Однако исследования расходятся в оценке важности их влияния.

Второй набор детерминант связан со стратегией. Он соотносит требования глобальной или многонациональной стратегии с финансовыми, человеческими и управленческими ресурсами фирмы. В то же время некоторые исследователи предполагают обоснованность подхода на основе оппортунизма[9, 38].

Характеристики фирмы образуют третий набор факторов. Бизнес-сектор, в котором работает сеть, считается определяющим фактором. Размер компании и ее международный опыт традиционно рассматриваются как факторы, способствующие прямым инвестициям, однако эмпирические данные расходятся. Работая как двигатель международной экспансии, сетевое взаимодействие помогает сориентировать выбор в пользу более рискованных способов. В итоге, различные формы также отражают различные подходы к интернационализации с точки зрения мотивации и личности лидера.

Последняя группа включает факторы, связанные с окружением принимающей страны. Существует два противоречивых мнения. Первое заключается в том, что психологическая дистанция или значительное географическое расстояние увеличивает риск и снижает желание инвестировать ресурсы и контролировать проект в другой стране. В таком случае поддержка местного партнера помогает фирме понять различия и адаптироваться. Противоположная точка зрения утверждает, что, когда условия отличаются от внутреннего рынка, требуется больший контроль, и это стимулирует прямые инвестиции.

Таким образом, существующие исследования, не предлагая выводов, подразумевают, что окончательный выбор способа интернационализации является результатом совокупности факторов, которые часто дополняют друг друга, но иногда и противоречат друг другу. Для того чтобы предложить основу для принятия решений для конкретной фирмы необходимо упорядочить эти факторы и разработать концептуальную модель детерминант режима интернационализации для конкретной компании пищевой промышленности.

1.3 МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

Разработка стратегии по выходу на международные рынки невозможна без предварительного анализа внешней среды предприятия. Кроме того, не стоит забывать о вызовах, которые бросает компании специфика и ее деятельности, упомянутых предыдущем разделе. Внешняя среда предприятия пищевой промышленности на данный момент характеризуется чрезвычайной динамичностью, что порождает сложность её оценки. В таких условиях способность компании быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды является одним из ключевых факторов успеха. Хорошее знание среды, взаимосвязей между ней и организацией, ее эволюции, представляет собой основу для разработки политики и стратегий, а также может рассматриваться как главное условие эффективной деятельности организации.

Существует ряд моделей для анализа внешней среды. Некоторые из них стали классическими, среди них мы можем выделить следующие методы:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- Модель 4P;
- 5 конкурентных сил Портера;
- Матрица Бостонской консалтинговой группы;
- Матрица Ансоффа.

Наиболее популярными из них являются SWOT-анализ и PEST-анализ, поэтому их следует рассмотреть подробнее.

SWOT-модель (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) представляет собой способ, используемый для анализа внутренней и внешней среды, в которой функционирует компания. На основе этой модели можно сформулировать стратегии компании, объединив факторы внутренней среды, которыми являются сильные и слабые стороны, с факторами внешней среды:

возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны организации принимают во внимание такие факторы как: продажи, маркетинг, распределение, систему управления, производство, его эффективность и мощность, продукция, ее качество и цена. Все эти факторы связаны с внутренней средой предприятия, поэтому при анализе внешней среды большее внимание будет уделяться возможностям и угрозам. Возможности и угрозы, с которыми сталкивается компания, могут развиваться в следующих факторах: отрасль компании, где могут происходить структурные изменения; рынок, который может ухудшиться под воздействием экономических и социальных факторов; конкурентная среда; новые технологии, которые могут привести к фундаментальным изменениям продуктов, процессов и т.д. По итогам анализа составляется матрица, объединяющая сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, производится их оценка [15].

PEST-анализ рассматривает возможности и угрозы, связанные с политическими, экономическими, социальными и технологическими силами. В отличие от SWOT, PEST направлен исключительно на внешнюю среду. PEST-анализ особенно релевантен, когда необходимо оценить текущие и будущие рынки, в частности в ситуации выхода на рынок другой страны. Исследование внешней макросреды компании включает пять основных этапов: выявление факторов PEST, анализ возможного влияния на компанию, классификация на потенциальные возможности и угрозы, определение приоритетности факторов и разработка корректирующих или упреждающих стратегических действий. PEST-анализ наиболее эффективен, когда факторы внешней среды анализируются с позиции ресурсов, возможностей и ключевых компетенций фирмы [33].

SWOT-анализ и PEST-анализ являются методами качественного анализа, который имеет некоторые ограничения. Сочетание использования PEST и SWOT облегчает работу и позволяет проводить более глубокий анализ. Модель PEST-SWOT анализа формирует общее понимание внешних и внутренних условий развития отрасли, каждый в соответствии с отдельным аспектом анализа: политического, экономического, социального и технологического аспектов.

Благодаря сочетанию этих двух моделей, можно получить более глубокое и всестороннее определение инвестиционной среды отрасли [23].

Матрица PEST-SWOT анализа может выглядеть следующим образом [23] (Таблица 1).

Таблица 1. Матрица PEST-SWOT анализа¹

		Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
Внешние факторы	Сильные стороны (S)		
	Слабые стороны (W)		
Внутренние факторы	Возможности (O)		
	Угрозы (T)		
		Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
Внешние факторы	Сильные стороны (S)		
	Слабые стороны (W)		
Внутренние факторы	Возможности (O)		
	Угрозы (T)		

Использование модели PEST-SWOT (политика, экономика, общество и технологии) для анализа внешних факторов среды компании может стать основой для принятия решения о выходе на международные рынки и используемой стратегии.

Анализ внешней среды позволяет упорядочить рассмотренные ранее факторы принятия решения об интернационализации компании и ее способах и разработать основу построения стратегии выхода на международные рынки для конкретной компании пищевой промышленности. Результатом выступает комплексный алгоритм выхода на международный рынок (Рис.1).

¹ Составлено автором по [23, 28]

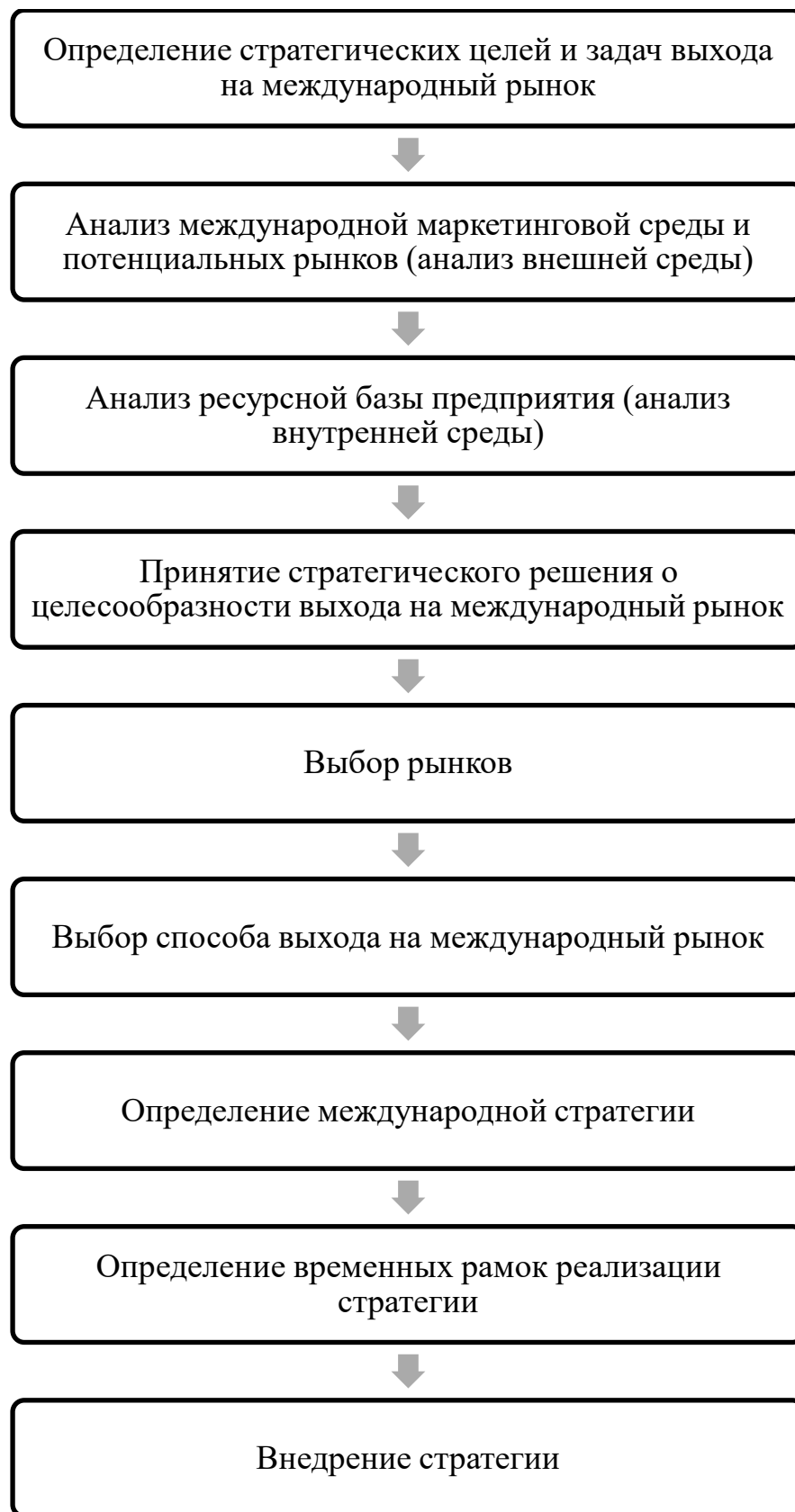


Рисунок 1. Алгоритм выхода на международный рынок²

² Составлено автором по [12, 27]

Стоит отметить, что представленный алгоритм основывается на рассмотренных теоретических концепциях и содержит шаги, связанные с формированием стратегии выхода для гипотетической компании пищевой промышленности. Конкретные шаги будут индивидуальны для каждой фирмы даже внутри одной отрасли и будут зависеть от типа ее продукции, размера, долгосрочных целей, доступных мощностей, видения руководства и других факторов.

До входа на внешний рынок руководству предприятия необходимо, исходя из его миссии и стратегических целей, определить для своего бизнеса цели и задачи, которые могут быть финансовыми, маркетинговыми, производственными, организационными, связанные с ожиданиями от выхода на иностранный рынок. Дальнейшего анализ будет опираться именно на эти цели и задачи, стратегия будет проверяться на соответствие им на всех этапах планирования.

Определив цели и задачи, необходимо проанализировать внешнюю среду, в которой будет функционировать фирма в случае выхода на международный рынок. Среду рынков (маркетинговую среду) можно поделить на три уровня: макросреда, мезосреда и микросреда [12]. К макросреде относятся политико-правовые, экономические, демографические, научно-технические и культурные особенности иностранного рынка.

Мезосреда включает связи между транснациональными компаниями, многонациональными корпорациями. Микросреда представляет собой сферу операционной деятельности компании и включает отношения с потребителями, конкурентами, контрагентами: поставщиками и посредниками. Необходимо оценить внешнюю среду на всех трех уровнях (макросреда, мезосреда и микросреда) как для глобальных рынков, так и для каждого национального рынка в отдельности.

Для систематизации оценки внешней среды может быть использована приведенная выше методология – SWOT-PEST анализ. По результатам анализа

макросреды, мезосреды и микросреды будут выявлены возможности и угрозы компании, присвоены приоритеты.

Для завершенности анализа необходимо провести и внутренний анализ компании, который даст понимание сильных и слабых сторон. На этом этапе компания оценивает имеющиеся ресурсы на соотношение с поставленными стратегическими целями и требованиями внешней среды и может определить требуемый объем заимствования ресурсов.

Сочетание выявленных сильных, слабых сторон с возможностями и угрозами по представленной выше методологии SWOT-PEST анализа позволит принять взвешенное решение о целесообразности выхода на международный рынок на данном этапе развития компании. Таким образом можно выяснить располагает ли компания достаточными ресурсами, чтобы обеспечить конкурентоспособность на международном рынке, какие сегменты ей доступны, способна ли она обеспечить товар, отвечающий запросам потребителя. В случае, если компания не готова к выходу на иностранные рынки, могут быть выявлены точки роста компании для того, чтобы выйти на международный рынок в будущем.

Если руководство фирмы принимает решение о выходе на международные рынки, необходимо понять, какие рынки подходят для этого лучшим образом. Перед компанией встают фундаментальные вопросы интернационализации, поднимавшиеся исследователями 1960-х, 1990-х годов: влияние культурных различий и географического расстояния между странами на успех международного предприятия – эти факторы определяют психологическое расстояние между странами. Компании, как правило, начинают процесс интернационализации в странах, которые психологически близки, так как они предлагают более знакомые условия работы. Парадокс психологического расстояния заключается в том, что операциями в психологически близких странах не обязательно легко управлять, поскольку предположения о сходстве могут помешать руководителям узнать о критических различиях [28]. Тем не менее, первые попытки международной торговли фирмы обычно

предпринимаются через сетевого партнера на психологически близком рынке, но в дальнейшем выбор рынка в меньшей степени зависит от психологического расстояния. Глобализация способствует этому процессу, увеличивая темпы расширения сети и, таким образом, предоставляя больше рыночных возможностей фирме, входящей на международный рынок [27].

Для того чтобы выбрать рынок, способный обеспечить фирменные более высокий доход по сравнению с вложениями и наименьший риск, необходимо произвести не только качественную, но и количественную оценку привлекательности входа на различные зарубежные рынки. Показателем привлекательности рынка могут служить такие факторы как структура и количество спроса на рынке, доступность входа на рынок, то есть наличие правовых, логистических, налоговых, культурных и иных барьеров, риски, существующие при входе на рынок, необходимые ресурсы, прогнозируемая прибыль. Для систематизации проводится ранжирование данных факторов по важности и выставление оценок рынкам по этим факторам. По итогам анализа будут отобраны рынки, вероятность успеха на которых будет наибольшей.

За выбором рынка следует определение способа входа на каждый из отобранных рынков. Как уже говорилось ранее, основными формами считаются экспорт, совместное предпринимательство, также называемое кооперацией, и прямое инвестирование, или интеграция. Выбор метода должен производиться в соответствии с целями и ресурсными возможностями компании. Стоит помнить, что с возрастанием суммы финансовых затрат усиливается контроль над предприятием, но в то же время повышается уровень риска. К примеру, экспортный метод требует наименьших инвестиций, но обеспечивает минимальный контроль над процессом реализации продукции, а прямые инвестиции требуют наибольших вложений и обеспечивают полный контроль над предприятием.

Затем выбирается международная стратегия, причем существует три основных типа стратегий: многонациональная, глобальная и транснациональная.

Они различаются подходом к эффективности продаж продукции в разных странах и учетом предпочтений потребителей в конкретных странах.

После определения стратегии, необходимо установить временные рамки реализации стратегии. Выбор времени выхода на рынок – это количественное, тактическое решение, а также качественное, и, что наиболее важно, стратегическое решение. Эксперты говорят о том, что выбор времени выхода на рынок является одной из основных причин успеха или неудачи нового продукта [24]. Риски и возможности нового продукта меняются в связи с изменениями в общей экономике, изменениями в предпочтениях потребителей и эволюцией жизненного цикла отрасли. Стоит рассмотреть стратегию отложенного выхода на рынок, в таком случае поздний выход может позволить вложить больше средств в разработку лучшего продукта, обеспечить соответствующую инженерную поддержку или разработать эффективную маркетинговую программу, что снизит риск неудачи. Таким образом, решение о выходе на рынок должно приниматься с учетом времени, чтобы сбалансировать риски преждевременного выхода и проблемы упущенных возможностей в случае слишком позднего выхода.

В результате полной, всесторонней разработки стратегии компания будет готова к непосредственному выходу на международный рынок, то есть реализации последнего шага алгоритма – внедрению стратегии, ее воплощению в жизнь с использованием ресурсов компании.

2 ОСОБЕННОСТИ МИРОВОГО РЫНКА РЫБЫ И МОРПРОДУКТОВ И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ОАО ПКП "МЕРИДИАН" И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕЕ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

2.1 ОБЩАЯ ОЦЕНКА МИРОВОГО РЫНКА РЫБИ И МОРПРОДУКТОВ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ ДЛЯ ОАО ПКП «МЕРИДИАН»

В настоящее время мировой рынок рыбы и аквакультуры активно развивается. Современные технологии наряду с продвинутыми навыками управления рыбными экосистемами позволили добиться устойчивого развития данного рынка. При этом, после принятия закона об ответственном рыболовстве в 1995г., повысилась значимость развития именно рыбной аквакультуры в целях сохранения видов в их естественной среде обитания (ФАО,2020). В 2015г. эти цели были консолидированы в Целях устойчивого развития (Sustainable Development Goal (SDG) 14) – сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов для устойчивого развития. В 2019г. отрасль рыболовства и рыбоводства также столкнулась с определенными вызовами в связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19. И несмотря на то, что рыболовство и аквакультура и дистрибуция их продукции являются одними из наиболее важных экономических активностей для многих стран, меры, принятые государствами для сдерживания распространения инфекции, несомненно вызвали прямые и косвенные проблемы для отрасли.

Согласно статистике Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН, производство рыбы в 2018г. составило 178,5 млн тонн, по данным, представленным в таблице. Из общего количества улова рыбы и морепродуктов и производства аквакультуры, 156 млн тонн было использовано для потребления людьми, что составило 20,5 кг на душу населения. Остальная

часть рыбы используется для производства рыбной муки и рыбьего жира. При этом, если рассматривать динамику потребления, то за последнее десятилетие потребление выросло примерно на 20%-25%, а потребление на душу населения увеличилось на 15%, что отражает значимость данной отрасли для мирового хозяйства.

Таблица 2. Показатели производства, использования и торговли в отрасли рыболовства и аквакультуры в мире³.

	1996-2005 (среднее)	2006-2015 (среднее)	2016	2017	2018
Производство (млн. т.)					
Улов и добыча рыбы и морепродуктов	91,4	89,8	89,6	93,1	96,4
Производство аквакультуры	34,2	59,7	76,5	79,5	82,1
Общее	125,6	149,5	166,1	172,7	178,5
Использование					
Потребление	98,5	129,2	148,2	152,9	156,4
Потребление на душу населения	15,9	18,4	19,9	20,3	20,5
Торговля					
Экспорт рыбы (млн долл)	59,6	117,1	142,6	156,0	164,1
Доля экспорта в общем производстве	37,2	37,9	35,8	37,6	37,6

Основным производителем рыбы за последние годы остается Китай. В 2018г. производство рыбы в Китае составило 35% от мирового производства. Помимо Китая, значительная доля производства пришлась на Азию (34%) и Америку (14%), что подтверждают данные на рисунке. Доля Европы в мировом производстве составила лишь 10%, Африки – 7%, Океании – 1%. За рассматриваемый период общий объем производства рыбы увеличился на всех территориях, кроме Европы и Америки, в то время как в Африке и Азии улов рыбы и производство аквакультуры увеличилось почти в два раза.

³ Составлено автором по (ФАО)

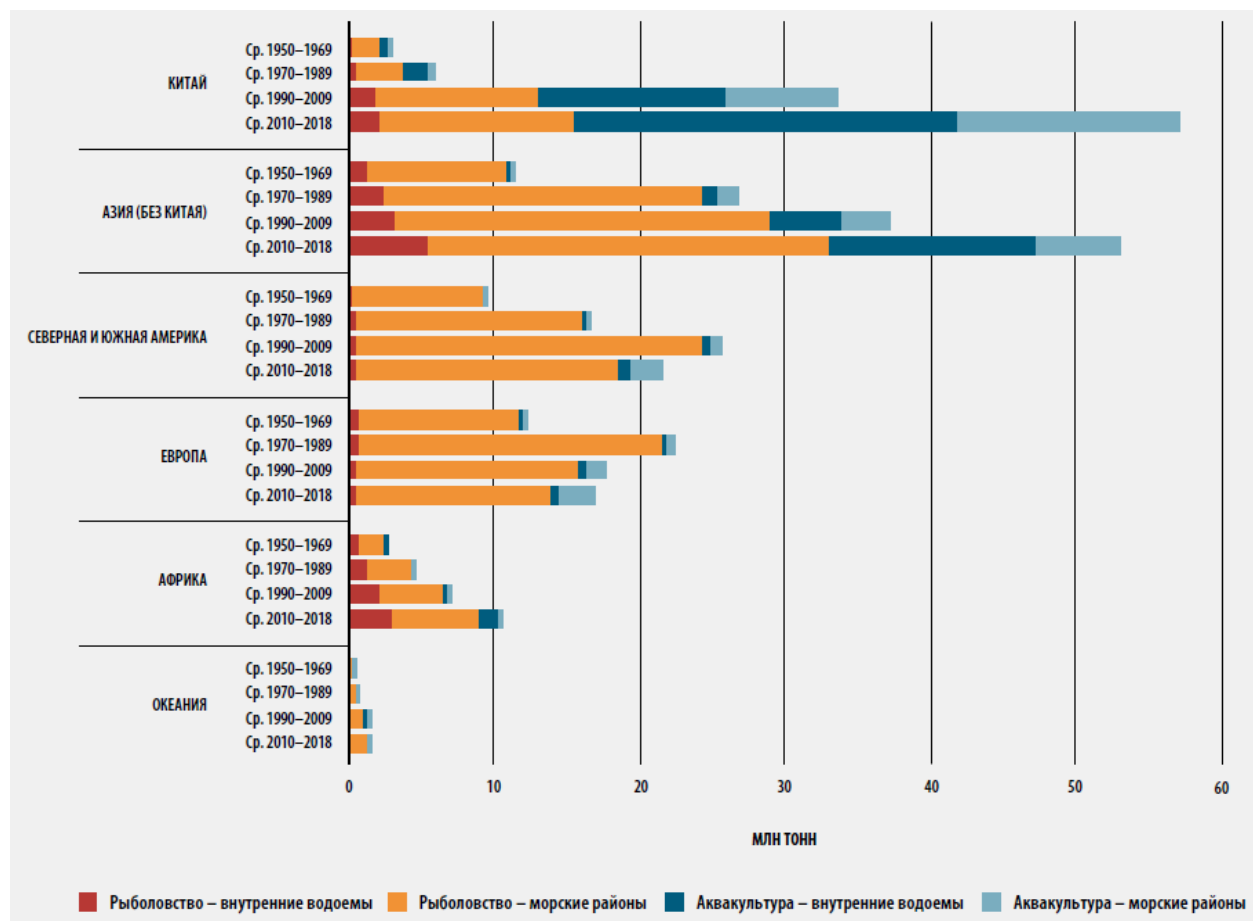


Рисунок 2 – распределение вылова рыбы и производства аквакультуры по регионам (ФАО)

Стоит отметить, что потребление рыбной продукции увеличилось как в развитых, так и в развивающихся странах. Таким образом вне зависимости от экономического развития страны, расширение производства рыбы и аквакультуры способствовало увеличению потребления. Наблюдения Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН за выловом рыбы в водных бассейнах выявили тенденцию ежегодного увеличения продукции морского рыболовства. Половина данного производства пришлась на Китай, Индонезию, Перу, Индию, Россию, США и Вьетнам. Однако продовольственная и сельскохозяйственная организация акцентирует внимание на снижении запасов водных биоресурсов за последние годы.

Рыба и морепродукты являются важнейшим рынком в мировой экономике. За 2018г. объем торговли на мировых рынках рыбой и морепродуктами составил 67 млн тонн (38% общего объема продукции рыбной промышленности). За

последние годы стоимость экспорта рыбы и морепродуктов увеличилась с 7,8 млрд долларов США до 164 млрд. долларов США и составил 11% от общего объема экспорта сельскохозяйственной продукции. Международная торговля продукцией рыбной промышленности развивается наряду с ростом международной торговли в целом (Всемирный Банк, 2020). Это вызвано, в первую очередь, политикой глобализации и либерализации, которая активно проводится в последнее десятилетие. Производство рыбы также является диверсифицированным по географическому положению. Зачастую сырье поступает за рубеж, производится и доставляется до конечного потребителя проходя через несколько стран. Данный принцип актуален и для России, поскольку наша страна экспортирует преимущественно свежемороженую и свежую рыбу, а уже местные производители изготавливают конечную продукцию и реализуют ее на местном рынке.

Основными производителями и экспортерами продукции рыбной промышленности в разрезе стран являются Китай (занимает лидирующие позиции), Индонезия, Перу, Индия и Россия, что подтверждают данные продовольственной и сельскохозяйственной организации, представленных на рисунке. При этом, если учитывать исключительно морское рыболовство, то Россия занимает третье место по добыче водных биоресурсов после Китая и Перу и составляет 8% от мирового объема. Учитывая низкий уровень вылова рыбы и морепродуктов на территории РФ, стратегически важным для России является развитие аквакультуры. Согласно данным Федерального агентства по рыболовству и современной концепции развития рыбопромышленного комплекса, данная отрасль является стратегически важной для страны, в связи с чем, развитие аквакультуры активно поощряется и поддерживается Правительством РФ.

Основным импортером рыбной продукции и морепродуктов является Европейский Союз. Импорт ЕС в 2018г. составил 34% от мирового объема импорта продукции рыбной промышленности. Из них примерно 17% пришлось на Испанию (5%), Италию (4%), Германию (4%), Францию (4%). 14% импорта

пришлось на США и 9% на Японию. Наряду с высоким импортом и потреблением рыбы и морепродуктов, рынки Европейского Союза, США и Японии также динамично развиваются, что делает их привлекательными для потенциальных экспортеров из развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

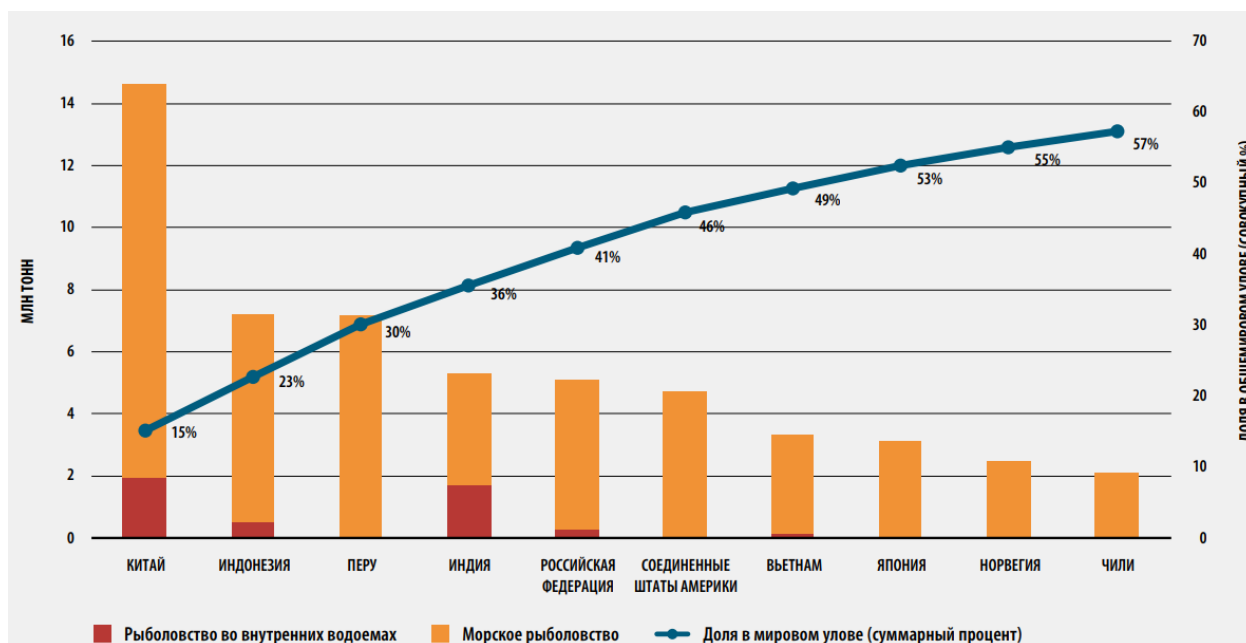


Рисунок – 3 стран с наибольшим объемом производства продукции рыбной промышленности, 2018г. (ФАО)

Согласно обзору мирового рынка рыбной промышленности, Россия является одним из лидеров по вылову рыбы и морепродуктов и производству продукции рыбной промышленности. Компании, функционирующие в РФ, имеют широкие возможности для экспорта рыбной продукции. Стоит отметить, что на данный момент производственные мощности в РФ используются не на максимум. Во-вторых, Россия обладает потенциалом увеличения добавленной стоимости экспортируемой продукции. На данный момент экспорт осуществляется преимущественно замороженной и свежемороженой рыбы. Развитие экспорта готовой продукции позволит увеличить стоимость экспорта и прибыль для РФ.

Наиболее перспективным рынком для экспорта России является Европейский Союз, поскольку является основным импортером рыбы и морепродуктов. Второй потенциальный рынок – это Япония, в виду высокого

потребления продукции рыбной промышленности и ограниченности собственных запасов. Если рассматривать ОАО ПКП «МЕРИДИАН», то Европейский рынок имеет несколько преимуществ по сравнению с рынком Японии. При этом, можно рассматривать как страны Западной Европы, так и Восточной. В таблице представлена оценка экспортной привлекательности потенциальных рынков.

Таблица 3. Анализ экспортной привлекательности рынков Германии, Сербии и Японии.

Показатель	Германия	Сербия	Япония
Размер рынка	<ul style="list-style-type: none"> - высокий потенциал рынка; - высокий потребительский спрос; - высокая платежеспособность населения; - высокая нехватка собственных ресурсов в рамках ЕС. 	<ul style="list-style-type: none"> - средний потенциал рынка; - высокий потребительский спрос; - средняя платежеспособность населения; - высокая конкуренция с производителями из стран СНГ. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокий потенциал рынка; - высокий потребительский спрос; - высокая платежеспособность населения; - высокая нехватка собственных ресурсов.
Рост рынка	Динамично развивающийся рынок рыбы и морепродуктов. Согласно оценкам, представленным выше, данный рынок имеет высокий потенциал.		
Доступность рынка	<ul style="list-style-type: none"> - возможность снижения торговых тарифов с некоторыми странами; - ухудшение ситуации в связи с санкциями и торговым эмбарго; - высокие требования к качеству продукции; - налаженные торговые взаимоотношения на протяжении долгого времени; - возможность кредитования. 		<ul style="list-style-type: none"> - высокие импортные тарифы и пошлины; - ухудшение ситуации в связи с санкциями; - конфликты на фоне территорий вылова рыбы в Японском море. - высокие требования к качеству продукции.

Продолжение таблицы 3.

Экономическая стабильность	- нестабильный обменный курс в связи с политической ситуацией		
Политический климат	- стабильность политической системы - обострение из-за конфликта 2014г. - позитивное отношение и восприятие России как страны-партнера		- стабильность политической системы - негативное отношение к российским компаниям
Культурный фон	- менее выраженные культурные различия; - единая культура ведения бизнеса и деловых переговоров;		- сильные культурные различия - тяжело устанавливать деловые коммуникации - высокая степень недоверия.
Язык	- преимущественно английский;		- японский
Географические факторы	- близость к производственным цехам ПКП «МЕРИДИАН» - большое количество способов доставки; - быстрая доставка; - средняя стоимость доставки.	- близость к производственным цехам ПКП «МЕРИДИАН» - большое количество способов доставки; - быстрая доставка; - низкая стоимость доставки.	- удаленность поставщика от потенциального потребителя; - долгая доставка; - дорогостоящие перевозки.
Правовая система	- указанные рынки демонстрируют высокие гарантии и защищенность предпринимателей, защита товарных знаков.		

Таким образом, в первую очередь необходимо рассматривать рынки Германии и Сербии, поскольку они имеют несколько преимуществ: высокая нехватка собственных ресурсов для удовлетворения потребительского спроса, возможность кредитования, более позитивно и доверчиво относятся к российским компаниям, нежели партнеры в Японии, менее выраженные

культурные различия и более широкие возможности для ведения деловой коммуникации, относительная близость потребителя.

Рассматривая возможности экспортной деятельности в странах Европы, одно из основных преимуществ – это близость рынка. В данном случае в значительной степени снижаются риски и расходы на логистику. Поскольку производственные цехи находятся в Москве, логистика до Японии будет осуществляться тяжело. Помимо этого, если рассматривать восточное направление экспорта, существует высокая конкуренция с компаниями Дальневосточного ФО, которые имеют большие возможности на данной территории, включая наличие собственных рыболовецких флотов.

Стоит отметить, что российский рынок рыбы в настоящее время активно и динамично развивается. И хотя пока что объемы потребления рыбы на российском рынке не превышают потребление мяса, среднестатистический объем потребления в разные годы превышал потребление отдельных видов мясной продукции (свинина, говядина, птица). Согласно современной концепции развития рыбного хозяйства РФ, рынок рыбной продукции является одним из приоритетных для России, поскольку включает в себя широкий спектр видов деятельности от исследований национального рынка до осуществления экспортной деятельности. Рыбная промышленность – отрасль пищевой промышленности, занимающаяся добычей и переработкой рыбы, морского зверя, китов, морских беспозвоночных и водорослей в разнообразные виды пищевой, медицинской, кормовой и технической продукции. В данной отрасли на 2018г. функционировало более 4 000 предприятий. Стоит отметить, что предприятия рыбного хозяйства являются градообразующими в приморских регионах и имеют особое значение для Дальневосточного федерального округа, а также Крайнего Севера.

С начала двадцать первого века, учитывая нарастающее потребление рыбы и резкое снижение запасов водных ресурсов, были введены дополнительные ограничения на вылов в исключительных экономических зонах иностранных государств и территориях, на которых распространяется действие

международных конвенций по рыболовству. Это привело к дислокации национального рыбопромыслового флота в зону Российской Федерации и повлияло на объемы добываемых водных биоресурсов.

Аналитики рынка в целом дают позитивные прогнозы по его развитию, в частности ввиду того, что экономические шоки почти не затронули данную отрасль. События на Украине 2014г. и введение санкций против Российской Федерации привели к ответному действию России – товарному эмбарго, которое привело к введению ограничений на импорт из ряда стран и снижению объемов экспорта рыбной продукции за счет лосося и форели. Однако упали и экспортные поставки России на 12,3%. По данным Комиссии по рыболовству и аквакультуре, доля рыбной продукции, попавшей под запрет на ввоз до 7 августа 2015г. составила 15% внутреннего рынка России, в частности, в производстве охлажденной рыбы, производства сырья для скумбрии и сельди, в отрасли креветок, мороженой мойвы и минтая.

События 2014-2015гг. привели к значительному росту цен на рыбную продукцию. Тенденция роста цен сохраняется и по 2020г., что подтверждают данные Росстата, представленные в приложении Г.

Цены на большую часть продовольственных товаров из рыбы возросли, при этом наибольший рост в 2019г. составила рыба мороженая неразделанная (11,8%) и рыба мороженая разделанная (10,3%). В значительной степени возросли цены на рыбное филе, живую рыбу и консервы рыбные. Снижение цен наблюдается только по отечественной икре лососёвых и мороженым кальмарам. Тем не менее, компаниям представилась возможность увеличить свой выпуск в целях развития импортозамещения, и многие компании рыбной промышленности активизировали свою деятельность.

Однако, наряду с повышением цен и проявлением кризисных явлений в экономике России, потребление рыбы начало снижаться. Существенное падение пришлось на 2015г. (13%). В общей сложности за последние 7 лет потребление снизилось на 30% из-за падения платежеспособности населения и повышения цен на рыбную продукцию. В связи с чем, данная отрасль сохраняет свою

ориентированность на экспорт (рыбный союз). Тем не менее, в 2019г. потребление рыбы незначительно возросло до 21,9кг/г, что может быть началом положительной динамики данного рынка.

Основной улов рыбы и добычи морепродуктов в России осуществляется в Дальневосточном федеральном округе и в 2019г. доля составила 71%. Значительные объемы вылавливаются в бассейнах Северо-Западного федерального округа (25%), что представлено на рисунке. Регулирование деятельности предприятий рыбной промышленности регулируется федеральным государственным контролем (надзору) в области рыболовства и сохранения водных биологических ресурсов.



Рисунок 4 – структура улова рыбы и добычи водных биоресурсов по федеральным округам в 2019г⁴.

При этом, с 2015г. объемы вылова рыбы и добычи морепродуктов в ДФО значительно возросли. Однако в 2019г. во всех округах наблюдается снижение данного показателя. Рост улова рыбы и добычи водных биоресурсов связан, в первую очередь, с санкциями и торговым эмбарго 2014-2015гг., поскольку часть импортной продукции стала восполняться собственными ресурсами России. При

⁴ Составлено автором по [63]

этом, объем продаж рыбы и морепродуктов значительно падал, начиная с 2014г. и лишь к 2019г. достиг максимального показателя в первые за 5 лет – 1,83 млн. т. За 2019г. прибыль организаций рыбной промышленности составила 136,1 млрд рублей, а прирост к 2018г. составил более 30%(сдо-рег). По данным Министерства сельского хозяйства РФ, самообеспеченность России водными биоресурсами возросла за период торгового эмбарго и к 2020г. составила 143,4%.

За последние 3 года вырос экспорт рыбы свежей и мороженой как в страны СНГ, так и за рубеж. Стоит отметить, что Россия ежегодно экспортирует от 30% до 40% произведенной рыбы, при этом, в первую очередь, это продукт, не подвергавшийся переработке.

Таблица 4. Экспорт рыбы за 2016г.-2018гг.

экспорт		Рыба свежая и мороженая тыс. т	из нее рыба свежая или охлажденная
2016	всего	1793	2,9
	СНГ	64,9	1
	Страны дальнего зарубежья	1728	1,9
2017	всего	1996	2,7
	СНГ	68,1	1,2
	Страны дальнего зарубежья	1928	1,5
2018	всего	2086	5,1
	СНГ	83,2	2,8
	Страны дальнего зарубежья	2003	2,3

Ранее отмечено, что рынок рыбной продукции является наиболее динамичным развивающимся рынком в России. Согласно данным Росстата, производство рыбы и морепродуктов за последние 3 года значительно увеличилось по различным продуктам, а именно: филе рыбное, мясо рыбы прочее (включая фарш) свежее, рыба вяленая, рыба сушеная, сельдь и филе сельди холодного копчения, моллюски мороженые, сушеные, соленые или в рассоле, копченые и др. (Приложение Г). Согласно данным Минсельхоза, для наращивания объемов внутреннего производства рыбы и морепродуктов, в первую очередь, необходимо увеличивать производство аквакультурной рыбы.

Таким образом, российский рынок рыбы и морепродуктов имеет высокий потенциал дальнейшего развития. Помимо этого, Правительство подчеркивает стратегическую важность данной отрасли для российской экономики и активно поддерживают местных производителей, в частности, национальных экспортеров готовой продукции.

2.2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО ПКП "МЕРИДИАН" И ЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Открытое акционерное общество производственно-коммерческое предприятие является компанией-производителем рыбы и морепродуктов высокого качества. Деятельность компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» отнесена к отрасли «Производство пищевых продуктов» (по классификации ОКВЭД 2). Компания входит в союз предприятий, осуществляющих деятельность в сфере рыбного хозяйства и аквакультуры. Основным видом деятельности компании является добыча рыбы и морепродуктов, рыбоводство, переработка и консервирование рыбы, ракообразных и моллюсков. Данная компания была основана для производства готовой продукции из рыбы в центральной части России в 1978г. С 2003 года компания получила значительные инвестиции от акционера «Союзпром», что позволило обновить технологический комплекс компании, повысить качество продукции и контроль, а также повысить квалификацию персонала. В 2011г. компания осуществила ребрендинг в целях привлечения покупателей за счет современного и фирменного стиля. Размер уставного капитала 207 804 160,00 руб. Имеет 2 лицензии. Зарегистрировано предприятие в г. Москва. Численность сотрудников составила 1221 чел в 2018г., 1322 чел. В 2019г. и 1271 чел в 2020г. (СБИС).

Цель компании: объединение экономических интересов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов акционеров для осуществления в рамках устава деятельности, направленной на реализацию и производство товаров

народного потребления (услуг, работ), удовлетворение потребительского спроса, получение прибыли, ее использование в интересах акционеров, развития производства, решения социальных задач работников (устав, 2008).

Миссия компании: производство рыбной продукции высокого качества, используя лучшее сырье, рецепт и оптимальную упаковку при постоянном повышении качества и совершенствовании производственных технологий. Компания стремится сочетать рентабельный рост и соответствовать современным стандартам корпоративной социальной ответственности.

Задачи компании:

- осуществление оптовой и розничной торговли товарами народного потребления;
- добыча и переработка рыбы и морепродуктов;
- осуществление морских и речных перевозок грузов;
- осуществление научно-технических разработок, использование передовой технологии для повышения качества выпускаемой продукции;
- организация сервисного обслуживания;
- поиск и привлечение инвесторов;
- осуществление капитального строительства и реконструкции действующих производственных и социальных объектов;
- производство и выпуск товаров народного потребления;
- осуществление торгово-закупочных и посреднических операций;
- осуществление медицинской деятельности;
- оказание платных услуг населению, обслуживание организаций и частных лиц;
- осуществление внешнеэкономической деятельности, в том числе экспортно-импортных операций, включая предоставление и использование услуг;
- благотворительная деятельность.

Производимая продукция. Компания производит широкий спектр продуктов пищевой промышленности из рыбы и морепродуктов и поставляет товары как в свежем виде, так и полуфабрикаты: рыба, морепродукты, свежемороженая и мороженая рыба/морепродукты, свежая, охлажденная рыба и морепродукты, живая рыба и морепродукты, рыбное производство.

Организация производства ОАО ПКП "МЕРИДИАН" представляет собой систему взаимосвязанных производственных цехов. На данный момент в компании функционируют 8 цехов, описание которых представлено в таблице 5.

Таблица 5. Производственные цеха компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН»⁵

Цех	Производство
пресервный цех	производственная линия, цех дефростации и камера созревания
цех полуфабрикатов	линии по производству крабовых палочек и крабового мяса
деликатесный цех	цех по производству широкого спектра деликатесных видов рыбы
цех копчения	цех, оснащенный печами для копчения рыбы и морепродуктов. В качестве коптильного материала используются ольховые опилки
кулинарный цех	производство жареной, заливной рыбы, салатов из морской капусты, рыбные спреды и др.
разделочный цех	в данный цех поступает преимущественно мороженая или охлажденная рыба, которая обрабатывается на комплексной линии по переработке сырья
цех морепродуктов	обработка и упаковка морепродуктов
икорный цех	цех по переработке лососевой икры высокого качества, а также икры из замороженного сырья

Компания ОАО ПКП «МЕРИДИАН» является поставщиком готовой продукции и полуфабрикатов на территории всей России. ПКП «МЕРИДИАН» имеет собственного поставщика рыбы и морепродуктов ООО «Меридиан-Трейдинг», входящий в «МЕРИДИАН». Через данную компанию закупается сырье для производства готовой продукции. Всего выделяется два вида сырья:

⁵ Составлено автором по (сайт меридиан)

рыба естественного вылова и рыба, выращенная на предприятиях аквакультуры. В связи с ограниченностью разновидностей рыбы в России, в частности, лососевых, и ограничением по вылову, компания использует как отечественное, так и зарубежное сырье.

В настоящее время компания «МЕРИДИАН» ведет политику активного расширения компании и привлекает новых партнеров. В настоящее время ОАО ПКП «МЕРИДИАН» сотрудничает с 27 федеральными торговыми сетями имеет 63 дистрибьютера и более 200 региональных клиентов. Продукция «Меридиан» представлена во всех крупных федеральных и региональных торговых сетях более чем в 160 городах России.

Для разработки эффективной стратегии развития компании и ее выхода на международные рынки, необходимо провести предварительный анализ текущего положения компании, ее эффективности и устойчивости. Анализ финансового положения компании заключается в оценке структуры имущества компании, стоимости активов, анализе финансовой устойчивости и ликвидности. В таблице 6 представлена динамика активов и пассивов компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН». Полная таблица расчетов приведена в приложении А. Согласно данным, представленным в таблице, за период с 2013 по 2020гг. произошли значительные структурные изменения в активах и пассивах компании. Внеоборотные активы снизились на 18,36% по сравнению с 2011г., в то время как оборотные активы увеличились на 63,92%, при этом основное увеличение вызвано запасами и краткосрочными денежными вложениями. Дебиторская задолженность также увеличилась, но в меньшей степени. Снижение внеоборотных активов вызвано преимущественно снижением нематериальных активов компании, при этом, если рассматривать динамику последних четырех лет, с 2017г. данный показатель систематически снижался, что может быть обусловлено отсутствием инновационной активности предприятия. Тем не менее, внеоборотные активы увеличились в 2015г. и 2016г., а оборотные активы увеличивались, что является положительной динамикой и говорит о наращивании производственных мощностей компании. При этом в значительной

степени увеличились запасы, что также говорит о положительной тенденции развития предприятия. Увеличение оборотных активов свидетельствует об укреплении позиций компании и снижении потенциальных рисков.

Таблица 6. Динамика активов и пассивов ОАО ПКП «МЕРИДИАН» с 2013 по 2020гг⁶.

Показатель	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Актив								
Прирост в % к предыдущему году								
1. Внеоборотные активы	-0,84	3,53	3,00	-2,90	-0,06	-12,42	0,06	-10,97
2. Оборотные активы	18,41	-32,43	-1,84	8,04	10,63	-36,68	21,40	-25,70
Прирост в % к 2011 г.								
1. Внеоборотные активы	-18,36	-14,16	-10,54	-3,20	8,27	17,28	26,97	21,17
2. Оборотные активы	63,92	71,21	121,38	101,69	80,72	74,52	87,80	44,90
Пассив								
Прирост в % к предыдущему году								
1. Собственный капитал	24,13	20,93	-77,78	88,03	-53,59	9,07	-2,98	-2,56
2. Долгосрочные обязательства	45,45	-32,37	-23,36	-28,65	52,61	-75,07	33,08	10,94
3. Краткосрочные обязательства	-27,61	-241,53	261,45	10,61	-62,30	62,04	-11,11	-150,59
Валюта баланса	16,54	-28,68	-0,76	6,71	9,02	-32,28	17,56	-22,54
Прирост в % к 2011 г.								
1. Собственный капитал	242,40	162,56	147,04	189,45	77,43	136,24	83,57	53,45
2. Долгосрочные обязательства	-55,51	-49,07	21,53	63,63	67,60	32,71	80,14	21,11
3. Краткосрочные обязательства	229,85	333,55	318,09	21,11	44,57	97,61	45,89	98,72
Валюта баланса	46,74	53,39	93,84	79,79	65,60	62,57	75,10	39,94

Касательно пассивов компании, собственный капитал увеличился почти в 2,5 раза по сравнению с 2011 годом, что говорит о высоких позициях компании на рынке и росте ее финансовой устойчивости. Рост собственного капитала способствует привлечению инвестиций для развития компании, увеличивает ее рыночную стоимость и клиентский потенциал. В тоже время положительная динамика наблюдается по статье «краткосрочные обязательства», вызванная увеличением заемных средств, подлежащих погашению в течение года. Это не

⁶ Составлено автором по бухгалтерскому отчету компании

является отрицательной тенденцией, а может подразумевать наличие альтернативных источников кредитования организации. Возможно, у компании имеется кредитная линия, что позволяет привлекать дополнительные финансовые средства без увеличения рисков для компании. За рассматриваемый период долгосрочные обязательства ОАО ПКП «МЕРИДИАН» снизились на 55% относительно 2011г., что является положительной динамикой для компании и характеризуется снижением рисков и усилению финансовой позиции.

Тем не менее, если оценивать цепные показатели, то наиболее успешным был 2017г., поскольку произошло увеличение собственного капитала и снижение долгосрочных обязательств компании. В 2019г. в значительной степени снизились краткосрочные обязательства компании в сравнении с 2018г., однако в 2020г. произошло увеличение долгосрочных обязательств, что говорит о необходимости компании привлечения кредитных средств.

Стоит отметить, что динамика валюты баланса не стабильна. Так, наблюдается снижение в 2013, 2015, 2018-2019гг., что говорит о снижении платежеспособности предприятия. Отрицательная динамика говорит о снижении деловой активности предприятия, которая может быть вызвана сокращением платежеспособного спроса и ограничением на сырьевые рынки. В 2014, 2016, 2017 и 2020гг. наблюдается положительная динамика валюты баланса, которая принимает значения выше инфляции и скорее говорит о расширении объемов производства.

Собственный капитал организации составлял 1 628 708 тыс. руб. на 31 декабря 2020г. За период с 31 декабря 2011г. по 31 декабря 2020г. собственный капитал организации увеличился на 1 153 039 тыс. руб., т.е. на 242%. При этом, увеличение собственного капитала происходило в компании ежегодно, что характеризует усиление позиций компании на рынке и увеличение финансовой устойчивости компании. В 2020г. доля собственного капитала увеличилась на 11% относительно 2019г. и составила 43% от общей валюты баланса.

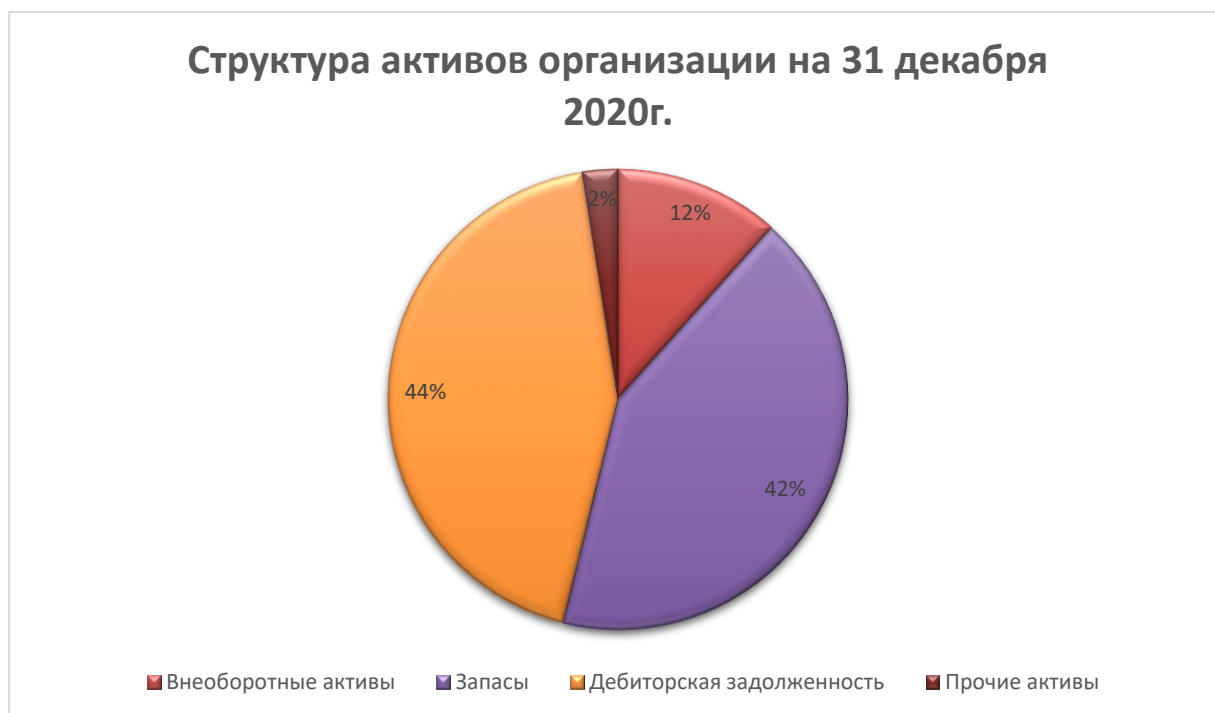


Рисунок 5 – структура активов ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на 31 декабря 2020г⁷.

При этом, если рассматривать структуру активов организации в разрезе основных групп, на конец 2020 года и на конец 2011г., то в целом, структура сохраняется. Стоит отметить, что доля запасов увеличилась на 8% за указанный период. При этом доля дебиторской задолженности сохранилась и составляет 44% на 31 декабря 2020г., что видно из рисунка 4, в то время как в 2011г. данный показатель составлял 42% (рис. 5).

Собственный капитал организации составлял 1 628 708 тыс. руб. на 31 декабря 2020г. За период с 31 декабря 2011г. по 31 декабря 2020г. собственный капитал организации увеличился на 1 153 039 тыс. руб., т.е. на 242%. При этом, увеличение собственного капитала происходило в компании ежегодно, что характеризует усиление позиций компании на рынке и увеличение финансовой устойчивости компании. В 2020г. доля собственного капитала увеличилась на 11% относительно 2019г. и составила 43% от общей валюты баланса.

Для проведения оценки стоимости чистых активов организации, данный показатель был рассчитан как сумма итоговой строки по разделу 3 «Капитал и

⁷ Составлено автором по бухгалтерскому отчету компании

резервы» и доходов будущих периодов за вычетом финансовых вложений (стр.1300+стр.1530-стр.1170 бухгалтерского баланса). Оценка стоимости чистых активов ОАО ПКП «МЕРИДИАН» представлена в приложении Б. Чистые активы превышают уставной капитал в среднем в 5 раз величину уставного капитала за рассматриваемый период. Это является положительной характеристикой финансового положения компании. На рисунке 6 представлено изменение чистых активов и уставного капитала организации.



Рисунок 6 – динамика чистых активов и уставного капитала ОАО ПКП «МЕРИДИАН» за период с 2011 по 2020г⁸.

В рамках анализа финансовой устойчивости предприятия были рассчитаны основные показатели, представленные в таблице 6. Согласно результатам, представленным в таблице 7 и приложении В, коэффициент автономии на 31 декабря 2020г. составил 0,43, что говорит о том, что доля собственного капитала в общей валюте баланса составила 43%, в то время как оптимальное значение должно составлять не менее 50%. Тем не менее, если рассматривать динамику показателя с 2011г., его значение увеличивалось, что

⁸ Составлен автором по бухгалтерской отчетности компании Меридиан

говорит о снижении доли заемных средств и увеличении обеспеченности собственными источниками. Таким образом, финансовое положение компании в значительной степени увеличилось, что свидетельствует о положительной динамике.

Таблица 7. Оценка основных показателей финансовой устойчивости компании за 2020г.

Коэффициент автономии	Коэффициент финансового левериджа	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент покрытия	Коэффициент маневренности собственного капитала	Коэффициент мобильности имущества	Коэффициент мобильности оборотных средств	Коэффициент обеспеченности запасов	Коэффициент краткосрочной задолженности
0,43	1,32	0,36	0,63	0,73	0,88	0,02	0,74	0,65

На рисунке 7 отображена структура капитала организации ОАО ПКП «МЕРИДИАН», которая свидетельствует о небольшом превышении обязательств над собственным капиталом компании. Коэффициент финансового левериджа также отображает соотношение заемного капитала к собственному. Оптимальное значение для российских компаний равно 1, когда объем собственного капитала равен заемному. В случае ОАО ПКП «МЕРИДИАН» наблюдается значительное преобладание заемных средств на протяжении рассматриваемого периода, однако показатель снизился к 2020г и приблизился к оптимальному значению, что говорит о положительной динамике.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на протяжении рассматриваемого периода принимает значение выше 0,1, что укладывается в оптимальное значение для данного показателя. В 2020г. значение показателя составило 0,36, что свидетельствует о состоятельности организации.

Тем не менее, если оценивать цепные показатели, то наиболее успешным был 2017г., поскольку произошло увеличение собственного капитала и снижение долгосрочных обязательств компании.



Рисунок 7 – структура капитала ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на 31 декабря 2020г⁹.

Коэффициент покрытия инвестиций в значительной степени увеличился за рассматриваемый период. При этом, согласно данным баланса как указано выше, наиболее успешным для компании стал 2017г. В данном периоде данный показатель составил 0,89. По состоянию на 31 декабря 2020г. данный показатель ниже нормы (0,75). Вариация данного показателя не высокая за рассматриваемый период, однако его снижение является негативным индикатором и свидетельствует о повышении рисков для компании в разрезе расчетов по краткосрочным займам. Иными словами, компания использовала краткосрочные займы, по которым существует необходимость погашения задолженности за год, однако финансовая выручка от использования данных средств может быть получена в более долгосрочном периоде.

Коэффициент маневренности собственного капитала с 2013г. принимает значения больше 0,1, что является нормой и говорит о финансовой устойчивости предприятия. Коэффициент мобильности имущества имеет различные оптимальные значения в зависимости от размера, выручки компании и периода. Значения показателя компании «МЕРИДИАН» за рассматриваемый период

⁹ Составлен автором по бухгалтерской отчетности компании Меридиан

превышает оптимальные значения для отрасли, что свидетельствует о финансовой устойчивости компании.

Согласно коэффициенту обеспеченности материальных запасов, на 31 декабря 2020г. 74% запасов компании формируются из собственных источников, что является положительным индикатором роста финансовой устойчивости. Однако на протяжении рассматриваемого периода данный показатель не укладывался в установленный норматив. Коэффициент краткосрочной задолженности в свою очередь отражает, что в структуре задолженности компании преобладают краткосрочные займы (68%), а 32%, соответственно, долгосрочные займы. Динамика показателя свидетельствует о снижении долгосрочного кредитования компании и переход на использование краткосрочных финансовых займов.

Таблица 8. Показатели ликвидности ОАО ПКП «МЕРИДИАН» за период с 2011 по 2020гг.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
1. Коэффициент общей ликвидности	1,59	1,31	1,19	1,28	1,09	1,17	1,06	1,03	0,99	0,97
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,06	0,07	0,03	0,27	0,12	0,11	0,07	0,07	0,04	0,07
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	0,07	0,02	0,26	0,10	0,09	0,07	0,07	0,04	0,06

В таблице 8 представлен анализ ликвидности ОАО ПКП «МЕРИДИАН». На 31 декабря 2020г. коэффициент общей ликвидности составил 1,59, что говорит о том, что компания способна погашать свои краткосрочные и долгосрочные финансовые обязательства перед кредиторами посредством использования всех имеющихся активов, то есть данное предприятие имеет хорошую платежеспособность. При этом коэффициент общей ликвидности на

протяжении всего рассматриваемого периода имеет значение выше оптимального.

Коэффициент быстрой ликвидности, напротив, имеет достаточно низкие значения на протяжении рассматриваемого периода, что говорит о недостаточности активов у ОАО ПКП «МЕРИДИАН» с помощью которых можно в краткие сроки погасить краткосрочную задолженность. Значения данного показателя объясняются обширным использованием краткосрочного кредитования компанией, что в последствии может привести к повышению процентной ставки по кредитам для данной компании и увеличению риска потери потенциальных инвесторов. Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность организации погасить всю или какую-либо часть краткосрочной финансовой задолженности за счет денежных средств или краткосрочных финансовых вложений. Значения данного показателя на протяжении рассматриваемого периода ниже нормы (0,2), что требует дополнительного анализа платежеспособности.

В таблице 9 представлены результаты расчета показателей рентабельности для ОАО ПКП «МЕРИДИАН». За рассматриваемый период рентабельность продаж компании снизилась, однако значения показателя находятся выше нормативного (4%), при этом, темпы роста выручки опережают темпы роста затрат, что говорит об увеличении количества проданной продукции в результате действия производственного левеиджа, т.е. изменения структуры затрат. Рентабельность продаж по ЕВИТ (прибыль до уплаты налогов и процентов) снизилась за рассматриваемый период, однако значение данного показателя также лежит в пределах нормы. Согласно показателю рентабельности продаж по чистой прибыли, оптимальное значение которого составляет 2%, ОАО ПКП «МЕРИДИАН» имеет положительную динамику по данному показателю. На декабрь 2020г. значение коэффициента составило 6,5%, что говорит об обладании преимуществ в разрезе себестоимости продукции и коммерческих расходов. Однако компания имеет высокий показатель процентов к уплате и

прочих расходов, что в значительной степени снижает чистую прибыль предприятия.

Таблица 9. Показатели рентабельности ОАО ПКП «МЕРИДИАН» за период с 2012 по 2020г.

Показатели рентабельности	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
1. Рентабельность продаж	11,9	10,0	11,2	16,0	16,5	21,5	12,3	12,2	13,6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ	11,9	10,0	11,2	16,0	16,5	21,5	12,3	12,2	13,6
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли	6,5	2,5	4,0	8,7	4,2	7,3	1,8	2,0	2,0

Таким образом, ОАО ПКП «МЕРИДИАН» получила как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за рассматриваемый период.

Согласно показателям рентабельности активов компании, представленных в таблице 10, наблюдается положительное изменение рентабельности за рассматриваемый период, что положительно характеризует развитие компании. При этом, в 2020г. 1 руб собственного капитала принес 33,62 рубля выручки. Оптимальное значения данного показателя в отрасли рыболовство и рыбоводство составляет 11%, из чего можно сделать вывод о том, что данный показатель имеет значения, относящиеся к норме для данной отрасли. Рентабельность активов за рассматриваемый период также увеличилась. Нормативное значение в данной отрасли 4%. Таким образом, рентабельность активов ОАО ПКП «МЕРИДИАН» укладывается в данное значение и говорит о том, что руководство компании и использование имуществом осуществляется эффективно.

Рентабельность задействованного капитала отображает целесообразность привлечения заемных средств организацией. Согласно данному показателю,

компания имеет достаточно средств, чтобы брать кредит под процент, не превышающий значение коэффициента, поскольку компания сможет эффективно использовать заемные средства и выплатить проценты по этим заемным средствам.

Таблица 10. Показатели рентабельности активов ОАО ПКП «МЕРИДИАН»

Показатель рентабельности	Значение показателя, %									Изменение
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	33,62	14,66	22,87	58,8 6	32,8 2	58,4 1	17,8 7	20,3 1	22,3 5	11,26
Рентабельность активов (ROA)	12,50	3,97	6,06	14,6 8	7,63	13,3 9	3,53	3,86	4,03	8,46
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	39,40	26,85	22,04	30,8 1	35,8 9	47,6 0	29,9 9	33,0 3	36,7 8	2,62
Рентабельность производственных фондов	22,45	6,62	10,58	27,6 7	14,8 5	26,6 3	6,95	7,52	7,55	14,90
Фондоотдача, коэф.	27,79	9,71	14,72	30,4 0	13,9 4	23,4 1	5,67	5,54	5,38	22,41

Рентабельность производственных фондов сильно варьируется в рассматриваемом периоде, что говорит об отсутствии стабильности производственных активов. Тем не менее, на 2020г., 1 рубль, вложенный в производственные активы принес 22,45 руб выручки, что является хорошим показателем и говорит об эффективности использования данных активов компании. При этом фондоотдача компании значительно выросла за анализируемый период, что является индикатором повышения производительности используемого оборудования и повышения производственных мощностей предприятия. Согласно результатам, представленным выше, в компании произошли изменения в имущественных активах, которые позволили увеличить производство и выручку компании за счет внедрения новых технологий или обновления промышленного оборудования.

Для анализа ассортимента продукции и его конкурентоспособности была использована модель Маккинси (таблица 11), которая заключается в использовании весовых коэффициентов и учитывает современные тренды отрасли. Матрица Маккинси позволяет провести портфельный анализ, на основе которого разрабатываются стратегии развития ассортимента продукции, производимой компанией.

Таблица 11. Анализ ассортимента продукции матрица Маккинси

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		снеки и спреды	
	Средняя (4-7 баллов)		сельдь	Деликатесы из рыбы и морепродуктов; крабовые палочки и мясо
	Низкая (0-3 балла)	Икра; салат из морской капусты		
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность товара компании в сегменте				

Согласно анализу, наиболее привлекательные направления бизнеса для ОАО ПКП «МЕРИДИАН» являются снеки и спреды, в первую очередь за счет возможности компании конкурировать в данном сегменте и высокой привлекательности товара. Наиболее конкурентоспособными товарами являются деликатесы из рыбы и морепродуктов, а также крабовые палочки и мясо. При этом данные товары имеют привлекательность выше среднего (рассчитанный показатель составил 6,58). Низкую привлекательность и конкурентоспособность демонстрируют икра и салаты из морской капусты. Продукция данного сегмента не является приоритетной и уступает другим производителям. При этом, не смотря на широкое распространение готовой

продукции из сельди в России, компания демонстрирует среднюю привлекательность и конкурентоспособность в данном сегменте. ПКП «МЕРИДИАН» производит широкий ассортимент продукции из сельди, которая производится по особенной рецептуре, разработанной в компании. Таким образом, приоритетными направлениями в компании являются снеки и спреды, сельдь, а также деликатесная продукция и крабовые палочки, и мясо. Икра и салаты из морской капусты нуждаются в повышении конкурентоспособности, однако инвестиции в данное направление может быть не оправдана, в связи с низкой привлекательностью данного товара. Например, ПКП «МЕРИДИАН» производит икру исключительно лососевых, и компании конкуренты имеют широкое производство продукции икры различных рыб.

На основе SWOT-анализа для ОАО ПКП «МЕРИДИАН» в таблице 12 представлены сильные и слабые стороны компании, а также текущие возможности и угрозы функционирования компании на рынке.

Таблица 12. SWOT-анализ для ОАО ПКП «МЕРИДИАН»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Наличие собственных складских помещений	Наличие собственных поставщиков
Технологический уровень компании	Уникальность стратегии продвижения
Качество	Качество креатива и рекламных материалов
Портфель брендов	Онлайн-сервис
Дистрибуция товара	Внедрение новых технологий
Возможность инвестирования в развитие	Экспорт в страны дальнего зарубежья
Широта выбора товара в линейке	Рост себестоимости продукта
Гибкость в отношении ценовой политики	Чувствительность потребителей к росту цен
Производство деликатесной продукции	Привлекательность дизайна
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Новые рынки сбыта (географическая экспансия)	Ухудшение экономического положения в стране
Новые потребители на текущих рынках	Повышение цен на товар
Охват новых потребностей текущих потребителей	Вход крупных игроков и увеличение импорта готовой рыбной продукции

Снижение себестоимости товара	Изменение уровня доходов населения
Улучшение экономического и политического климата	Ужесточение правового регулирования и введение дополнительных квот на вылов рыбы
Высокие входные барьеры	Потеря собственных поставщиков сырья

Компания занимает второе место по выручке и чистой прибыли компании, является финансово устойчивой, имеет постоянного инвестора, а также возможности инвестировать в свое развитие, как в плане производственных технологий, так и экспансии бизнеса. Наличие собственных складских помещений снижает затраты на хранение готовой продукции, тем самым снижая общие затраты и увеличивает прибыль. Наличие восьми производственных цехов позволяет компании производить широкий спектр товаров, что также является ее неотъемлемым преимуществом. При этом «МЕРИДИАН» производит продукция, учитывая различные категории населения по доходу и потребительские предпочтения. Широкий ассортимент насчитывает более 350 наименований продукции, в том числе деликатесной продукции, что позволяет удовлетворить различные потребительские предпочтения, а готовую продукцию делает доступной для разных слоев населения.

«МЕРИДИАН» имеет одного собственного поставщика продукции, которая поставляет сырье от других поставщиков. Таким образом, источников сырья у «МЕРИДИАНа» гораздо меньше. Довольно большой угрозой является ухудшение экономического положения в России, напряженная политическая обстановка, введение санкций и эмбарго. Тем не менее, для РРК, данная ситуация была использована как возможность расширения собственной аквакультуры, что также снижает затраты на сырье и снижает риски снижения импорта сырья. Стоит отметить, что есть определенный риск входа на российский рынок рыбных компаний стран-партнеров России: Белоруссия, Китай, Аргентина и др. При этом, стоит отметить, что компании необходимо в значительной мере снижать затраты на производство для увеличения прибыли, и увеличивать объемы продаж за счет снижения цены, поскольку в текущей экономической ситуации у целевой группы наблюдается снижение реальных доходов. Тем не менее, у

«МЕРИДИАН» есть два достаточно больших преимущества: данная отрасль является отраслью с высокими входными барьерами, что исключает высокую конкуренцию и распространение новых игроков на рынке. В тоже время, компания имеет возможности и ресурсы для выхода на международные рынки и расширение экспорта готовой продукции в страны дальнего зарубежья.

На территории России основными рыбохозяйственными регионами являются Дальневосточный федеральный округ, Северо-западный федеральный округ и Сибирский федеральный округ, поскольку на данных территориях вылавливают наибольшие объемы рыбы и морепродуктов в РФ. При этом, немаловажную роль играет Центральный ФО, поскольку наибольшее количество компаний-производителей зарегистрировано именно в Москве. Наиболее крупные компании отрасли владеют наибольшей долей рынка и влияют на его динамику. Лидирующие позиции среди производителей рыбы и морепродуктов в России занимают следующие компании: ОАО ПКП «МЕРИДИАН» (г. Москва), «Агама» (Московская область), «Балтийский берег» (Санкт-Петербург), ЗАО «Русская рыбная компания» (ГК «Русское море», Москва) и «Рыбообрабатывающий комбинат №1» (Санкт-Петербург). Из транснациональных компаний основную конкуренцию российским производителем составляет «Санта Бремор» (республика Беларусь). Вышеперечисленные компании являются крупнейшими производителями рыбной продукции и активно конкурируют на российском рынке.

ГК «Агама» (Московская область). Группа компаний «Агама» основана в 1998г. Основные направления компании: производство и переработка рыбы и морепродуктов, услуги по хранению, обработке и доставке товаров, развитие собственных брендов. ГК «Агама» объединяет в себе следующие компании: Агама Истра, Агама Фудсервис, Агама Роял Гринланд, Рыбные мануфактуры Мурманск, Рыбная мануфактура №1 (розничная сеть), Агама Логистик. Компания выпускает продукцию под брендами: AGAMA, Бухта Изобилия, AGAMA PROFESSIONAL. Наиболее важный продукт для компании является линейка креветок высокого качества от холодноводных до королевских.

Ассортимент компании: филе рыбы (мороженое), стейки, фарш из различных видов рыбы: лосось, треска, семга, тилапия, палтус, минтай, тунец, сибас, а также морепродукты: мидии, креветки и кальмары, угорь и др. Компания активно сотрудничает с гренландской компанией «Royal Greenland», которая поставляет высококачественную рыбу (лосось, тунец, тилапия). Стоит отметить, что компания имеет высокую популярность, а продукция компании имеет яркую и удобную упаковку (агама).

ЗАО «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ» была основана в 2000г. как фирма, специализирующаяся на производстве и реализации рыбы, широкого спектра продукции из рыбы и морепродуктов. Продукция предприятия получила широкое распространение преимущественно в западной части России, а также экспортируется за рубеж. Ассортимент компании насчитывает более 350 наименований продукции. Наиболее популярными товарами являются пресервы из сельди, рыба соленая, рыба копченая, филе и продукты из рыбы семейства лососевых, икра, спреды, салаты из морской капусты. В настоящее время компания «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ» является одной из самых стабильных фирм, относящихся к числу крупнейших компаний – производителей рыбной продукции и морепродуктов в России. Данная компания работает с более 200 компаниями-партнерами (<https://baltberег.com/>).

ЗАО «Русская рыбная компания» (ГК «Русское море», Москва) основана в 1997г. и является одной из лидирующих компаний на рынке рыбы и продуктов из нее в России. Компания специализируется на производстве и поставке готовой рыбной продукции, охлажденной и свежемороженой рыбы и морепродуктов. Данная компания имеет вертикально интегрированную структуру и работает по трем основным направлениям: производство готовой рыбной продукции (компания «Русское море»), поставка охлажденной и свежемороженой рыбы и морепродуктов («Русская рыбная компания»), а также аквакультура («Русское море – Аквакультура») и выращивает атлантического лосося и форель на территории России. Русская рыбная компания является прямым импортером и закупает сырье напрямую у рыболовецких флотов, которые прибывают в Санкт-

Петербург, Мурманск, Архангельск и Владивосток. Основными странами-поставщиками являются Аргентина, Вьетнам, Гренландия, Индия, Индонезия, Китай, Южная Корея, Новая Зеландия, Перу, Таиланд, Турция, Уругвай, Фарерские острова, Финляндия, Чили и Эквадор. Компания имеет представительства на всей территории России, а также имеет онлайн-сервис покупки и доставки. Ассортимент выпускаемой продукции довольно широкий – компания выпускает наиболее широкий спектр замороженной и охлажденной красной и белой рыбы в связи с большим перечнем поставщиков, морепродукты, икра, спреды, морская капуста. Широкий ассортимент рыбы и морепродуктов выпускается под зонтичным брендом «Русское море» и суббрендами «Семь узлов», «Исландка», «Медитерана», «Флоттика». Продукция компании «Русское море» поставляется в более чем 85% регионов РФ.

Рыбообработывающий Комбинат №1 (ОАО РОК-1) является крупнейшим предприятием по производству рыбы и морепродуктов в Северо-Западном регионе России. Компания создана на базе профильного завода в 1974г. РОК-1 сотрудничает в крупными торговыми сетями и гипермаркетами. Комбинат состоит из различных производственных цехов, а также складских площадей для хранения готовой продукции. Для удобства партнеров компания использует радиометки, которая упрощает процесс приемки товара. При проезде груза через ворота-антенны данные о товаре автоматически приходят получателю товара. Компания предлагает широкий ассортимент продукции: полуфабрикаты (под ТМ «Морская планета»), деликатесная продукция эконом-класса (NettoТМ), рыба копченая, рыба и нарезка в вакуумной упаковке, икра, рулеты из филе рыбы, морская капуста, продукты из сурими, пресервы.

Сравнительные характеристики основных компаний-производителей продукции из рыбы и морепродуктов представлены в таблице. В приложении Е представлены основные показатели финансовой деятельности компаний. Согласно данным бухгалтерских отчетов компаний-конкурентов, лидирующие позиций по большинству показателей занимает компания ЗАО «Русская рыбная компания». Прибыли компании значительно превышают прибыль своих

конкурентов. В 2016-2018гг. «МЕРИДИАН» занимал второе место по выручке и показателям прибыли. Однако в 2018г. положение на рынке улучшилось у ТД «Балтийский Берег», а в 2020г. – у Агама. При этом стоит отметить, что «МЕРИДИАН», «Агама» и ТД «Балтийский Берег» смогли увеличить свою выручку и чистую прибыль по сравнению с 2019г., в то время как «Русская рыбная компания» и «РОК-1» оказались в менее позитивной ситуации и показатели компаний снизились за рассматриваемый период. Стоит отметить, что у компании «МЕРИДИАН» значение рентабельности продаж зачастую превышает значение аналогичного показателя для конкурентов, что говорит о наличии преимущества у компании «МЕРИДИАН».

На основе SWOT анализа для компании «МЕРИДИАН» и конкурентных фирм, представленных в приложении и рисунке 8, в которой отражены сильные и слабые стороны каждого производителя, а также возможности и угрозы. По многим показателям «МЕРИДИАН» уступает в первую очередь своему основному конкуренту – «Русской рыбной компании».

Исходя из анализа, «Русская рыбная компания» имеет наибольшее количество преимуществ. На данный момент производитель является лидером в области производства готовой продукции из рыбы и морепродуктов. Стоит отметить, что компания развивает собственную аквакультуру, а также использует онлайн-сервисы для распространения продукции. Имея склады и представительства в наиболее крупных городах России, потребители имеют возможность получить оптовую поставку рыбной продукции, при этом, потребителями могут выступать как юридические, так и физические лица. Данный способ увеличивает объемы продаж и распространение продукции, что в значительной степени повышает выручку компании и выводит ее на лидирующие места по большинству показателей.



Рисунок 8 – многоугольник конкурентоспособности¹⁰

Далее приведены результаты PEST-анализа отрасли рыболовства и рыбоводства. Данная методология подразумевает анализ политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

Таблица 13. PEST-анализ отрасли рыболовства и рыбоводства в России.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Законодательство по охране окружающей среды	0,42	Уровень располагаемых доходов населения	0,41
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,27	Уровень инфляции и процентные ставки	0,27
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	0,18	Степень глобализации и открытости экономики	0,20
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,11	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,07

¹⁰ Составлено автором по Приложению Ж

Продолжение таблицы 13.

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Образ жизни и привычки потребления	0,44	Расходы на исследования и разработки	0,37
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,41	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,26
Темпы роста населения	0,22	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,19
Отношение к отечественным и импортным продуктам	0,15	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,04

Методика PEST-анализа заключается в оценке выбранных факторов по шкале от 1 до 3, где 1 – слабое влияние фактора, 2 – значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании, 3 – любые изменения фактора приводят к значительным изменениям в прибыли компании. Основным политическим показателем стало законодательство по охране окружающей среды. В связи с усилением защиты окружающей среды, введением квот на вылов рыбных биоресурсов и запрет на вылов некоторых видов, изменения данного фактора в наибольшей степени сказываются на прибыли компаний рыбной промышленности. Из экономических факторов наибольшее воздействие имеет уровень располагаемых доходов населения. Важность данного фактора подтверждается снижением потребления рыбной продукции из-за кризисных событий, начавшихся в 2014-2015гг. Образ жизни и привычки потребления в наибольшей степени определяют предпочтения потребителей и является наиболее значимым социально-культурным фактором. Пропаганда здорового образа жизни, отказ от мясной продукции и завышение полезности рыбы приводит к увеличению потребления продукции компаний рыбной промышленности и положительно сказываются на их прибыли. Прямые расходы на исследования и разработки в значительной степени увеличивают расходы компании в текущем моменте, и с лагированным эффектом приводят к увеличению прибыли. Таким образом, данный фактор является превалирующим

среди технологических факторов ввиду сильного воздействия на прибыль компании, при этом отрицательным и через некоторое время данные затраты окупаются и приводят к увеличению прибыли компании.

3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ И РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ВЫХОДА ОАО ПКП «МЕРИДИАН» НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

3.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ОАО ПКП «МЕРИДИАН» НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

В настоящее время существует несколько основных способов выхода компании на международные рынки: экспорт, совместное предприятие, сделки поглощения, а также “greenfield”. Для выбора оптимальной стратегии необходимо учитывать, как внутренние факторы компании, например, финансовая устойчивость, возможность привлечения инвесторов и наличие собственных средств, так и внешние факторы, такие как политическая обстановка, бизнес климат и правовая среда в другой стране, обменный курс, законодательство в сфере сохранения окружающей среды и т.д. Каждая из возможных стратегий выхода на зарубежные рынки имеет свои преимущества и недостатки. При этом, многие негативные факторы напрямую взаимосвязаны с повышением издержек для компании-экспортера.

Основными критерии, определяющие оптимальность стратегии выхода на международные рынки, являются следующие факторы:

- Обладание конкурентным преимуществом;
- Допустимый уровень затрат для компании;
- Реализуемость и окупаемость проекта;
- Наличие опыта ведения внешнеэкономической деятельности;
- Внешние показатели, например, макроэкономические показатели.

Для выбора оптимальной стратегии для ОАО ПКП «МЕРИДИАН», необходимо учитывать финансовое положение компании, специфику ее деятельности, высокую себестоимость продукции, а также наличие у компании собственных складских помещений на территории России и логистической компании. Основное преимущество компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» -

качество продукции и конкурентоспособность по цене. Стоит отметить, что на данный момент компания не обладает достаточными активами для открытия собственного производства за рубежом, поскольку подобные проекты высокочрезвычайно затратны и долгосрочны. Помимо этого, на данный момент есть большое количество внешних факторов, а именно геополитическая ситуация в мире, которую необходимо также учитывать при определении оптимальной стратегии. Для начала осуществления экспортной деятельности на рынках Европы, наиболее подходящим способом может являться применение стратегии экспорта. В связи с этим, в данной работе проверяется следующая гипотеза.

Гипотеза 1. Стратегия косвенного экспорта является наиболее оптимальной для ОАО ПКП «МЕРИДИАН» с точки зрения минимального увеличения затрат и быстрого увеличения прибыли.

Ниже рассмотрены различные способы выхода компании на международные рынки.

Экспорт. Данный способ выхода на международные рынки наиболее часто используется компаниями. Во-первых, компания, имеющая лидирующие позиции в стране, может начать экспансию в другие страны посредством экспорта. В последствии страны могут прибегнуть к иным стратегиям для усиления своих позиций на международном рынке (Трачук, 2017). Основные преимущества экспорта заключаются в отсутствии значительных издержек, которые возникают при открытии производственных цехов за рубежом. При этом компания может получить конкурентное преимущество в виде экономии на объемах производства. В тоже время экспортная деятельность приводит к увеличению транзакционных издержек, которые связаны с транспортировкой грузов за рубеж (Володин, 2018). При этом, необходимо учитывать таможенные пошлины при ввозе товара в страну. Основной угрозой данного способа является возможность изменения законодательства страны в области таможенного регулирования, ухудшение политической ситуации или изменение обменного курса. Экспорт подразделяется на прямой и косвенный экспорт. Прямой экспорт усложняется осуществлением деятельности от производства до доставки готовой

продукции до конечного потребителя самостоятельно компанией. Данную стратегию сложно реализовать в зарубежной стране, поскольку это требует собственных логистических и дистрибуторских мощностей. Для качественного функционирования «МЕРИДИАН» на зарубежном рынке требуются местные партнеры в качестве дистрибьютеров готовой продукции, т.е. реализация стратегии косвенного экспорта. Привлечение местных организаций приводит к разделению ответственности за продажи и маркетинг между компанией-экспортером продукции и местными партнерами, соответственно, некачественное выполнение своих обязанностей со стороны локальных компаний, может приводить к снижению прибыли [Hill С., 2008]. Тем не менее, продукция, производимая ПКП «МЕРИДИАН», является мелкогабаритным грузом, за счет чего возникает возможность перевозить большее количество грузов за поставку. Помимо транзакционных издержек, связанных с перевозкой товара, возникают дополнительные издержки, связанные с таможенными пошлинами и ввозными налогами. Чтобы экспортировать товары в страны ЕС, необходимо пройти регистрацию и получить регистрационный код экономического оператора (EORI). Компания-импортер на территории Германии облагается налогом 25% (единая налоговая ставка) и надбавка на корпорационный налог. Итоговая ставка составляет 26,375%. При этом, если товар был ранее импортирован в другую страну Европейского Союза, компания освобождается от таможенных пошлин и процедур. Касательно НДС, экспортеру необходимо предоставить пакет документов (паспорт сделки, таможенная декларация, счета-фактуры, контракт и копии транспортных документов) для подтверждения нулевой ставки налогообложения, иначе будет наложен НДС от 10% до 20%. В отношении товаров, ввозимых на таможенную территорию Таможенного Союза государств-членов ЕС из третьих стран (включая Россию), применяется единый таможенный тариф (TARIC), который представляет собою интегрированный свод ставок таможенных пошлин, систематизированный в соответствии с комбинированной товарной номенклатурой. Таможенное оформление в Германии зависит от общей стоимости груза и составляет до 10%.

Отдельно оплачивается оформление пошлины - 60 евро. При этом перед поставкой товара в страны ЕС, необходимо участвовать в международных выставках для демонстрации своей продукции и поиска потенциальных партнеров и дистрибуторов.

Второй способ осуществления внешнеэкономической деятельности – создание совместного (или дочернего) предприятия. Основным преимуществом создания совместного предприятия является получение доступа к новым технологиям и знаниям о ведении бизнеса в стране и ее культуре. При этом, культурные разногласия партнеров в первую очередь могут привести к разногласиям в управлении компанией. При этом, российская компания не сможет полностью контролировать деятельность предприятия, поскольку основной менеджмент в такой системе осуществляется совместно. Это является еще одним недостатком данного способа экспансии, что приводит к ухудшению качества менеджмента и увеличению времени согласования и принятия решений. При этом, создание совместного предприятия требует довольно значительных финансовых вложений, что значительно повышает срок окупаемости проекта и может в итоге их не оправдать.

Следующий способ – франчайзинг. Основным его преимуществом является отсутствие значительных расходов и многих возможных рисков. Помимо этого, главная компания осуществляет полный контроль за деятельностью своих франшиз. Однако, для создания франшизы компания должна владеть сильным и известным брендом, чтобы зарубежные партнеры были заинтересованы в открытии данного предприятия, что на данный момент не является сильной стороной «МЕРИДИАН». Вторым недостатком – это необходимость контроля за деятельностью предприятия, который достаточно тяжело осуществлять в связи с удаленностью. Контрольные функции может осуществлять дочерняя компания, однако ее создание, в свою очередь, требует значительных затрат. Поглощение – это сделка, целью которой является установление контроля над другой организацией, осуществляемое путем приобретения уставного капитала (Виробян, 2017). Международные поглощения

составляют порядка 60% от всех совершенных поглощений. Основным преимуществом данной стратегии является быстрый и уже сформированный доступ к потребителю. Основным недостатком данного метода является стоимость подобных сделок, поскольку компании зачастую продаются по цене выше рыночной. Таким образом, для ОАО ПКП «МЕРИДИАН» осуществление данной стратегии в текущем моменте не является возможным. Помимо этого, открытие производственных цехов на территории Германии и Сербии усложняется местным законодательством по размещению промышленных мощностей, ограничениям на выбросы вредных веществ в атмосферу и необходимостью использования более дорогих и продвинутых технологий для соблюдения установленных норм.

Таким образом, для определения оптимальной стратегии выхода на международный рынок необходимо учитывать ресурсы и способности фирмы, а также специфику деятельности компании и осуществлять комплексный подход, учитывая все факторы [Трачук, 2014 б]. Исходя из текущего положения ОАО ПКП «МЕРИДИАН», для выхода компании на зарубежные рынки необходимо, во-первых, участвовать в международных рынках для рекламы своей продукции и поиска возможных партнеров. Открытие дочернего предприятия является высоко затратным, в связи с чем, компании стоит остановиться на стратегии прямого или косвенного экспорта. Для продвижения своей продукции первоначальный этап предполагает установление партнерских связей с целью знакомства потребителей с товаром и ассортиментом компании. В дальнейшем, при увеличении экспорта продукции, прибыли компании и развитии компании на международном рынке, может появиться возможность создания дочернего предприятия на местном рынке (Трачук, 2017).

3.2 РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ПО ВЫХОДУ ОАО ПКП «МЕРИДИАН» НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

В данной главе представлена примерная структура плана по выходу компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на международные рынки посредством косвенного экспорта.

Бизнес-план по выходу ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на рынки Европы

Резюме бизнес-плана

Инициатор проекта: ОАО ПКП «МЕРИДИАН»

Наименование проекта: Расширение экспортной деятельности ОАО ПКП «МЕРИДИАН» в странах дальнего зарубежья.

Миссия: Удовлетворение потребностей компании в поставке рыбной продукции и морепродуктов, а также удовлетворение потребительского спроса на рынке Европы в связи с существующим на нем дефицитом.

Цель проекта: Продажа рыбы и морепродуктов местным потребителям посредством привлечения дистрибьютеров на местном рынке.

Продукция: широкий ассортимент рыбы и морепродуктов.

Локация продвижения: Германия, Сербия.

Дата выхода на рынок: сентябрь 2021г.

Маркетинговая стратегия: косвенный экспорт.

Конкурентная стратегия: стратегия низких цен.

Валюта: евро.

Участники проекта: ОАО ПКП «МЕРИДИАН», компании-дистрибьютеры на местном рынке, привлекаемые инвесторы.

Контактная информация: Россия, г. Москва, ул. Ижорская, 7, 125599

Описание поставляемой продукции:

В первую очередь будет осуществляться поставка готовой продукции, которая имеет стратегическое преимущество на российском и зарубежном рынке с учетом потребительских предпочтений стран Европы:

- Продукция бренда Меридиан-ЭКО;
- Продукция бренда Меридиан-Be Fit;
- Деликатесная рыба;
- Снеки и спреды;

– Продукция ТМ Milegrin.

Данная продукция имеет высокое качество и отвечает на запросы местных потребителей. В настоящее время в Европе сильно ценятся биологические продукты, произведенные без использования ГМО, высокого качества. Помимо этого, в Европе более выражена политика здорового питания, занятия спортом и качественного потребления, поэтому данная продукция будет иметь высокий спрос. Стоит отметить, что снеки и спреды будут также актуальны для европейского населения в виду их образа жизни и необходимость перекусов на ходу.

Анализ рынка и конкурентные преимущества

Данный рынок характеризуется высоким потребительским спросом на рыбную продукцию и морепродукты, а также дефицитом на рынке в связи с тем, что местные производители не могут в полной мере обеспечить местное население. Помимо этого, потребители имеют высокую платежеспособность, поскольку в наибольшей мере развит средний класс, который потребляет рыбы и морепродукты в своем рационе.

Таким образом, компания сможет зайти на рынок и занять определенную долю, поскольку в настоящее время спрос превышает предложение. Завоз качественного товара в Европу даст возможность занять конкурентоспособное положение на рынке.

Помимо этого, цены на рынке рыбы и морепродуктов в странах Европы достаточно высокие, поэтому ОАО ПКП «МЕРИДИАН» за счет производственных возможностей и высокого курса евро может назначить не завышенную цену для потребителей и при этом получить высокую прибыль. Стоит отметить, что в настоящее время политика России заключается в стимулировании компаний-экспортеров, поэтому «МЕРИДИАН» может рассчитывать на государственную поддержку, в том числе в качестве субсидий и льготного кредитования юридических лиц.

Рынок Германии

В Германии основными производителями рыбной продукции являются компании, базирующиеся на берегу Северного и Балтийского моря, например Hamburger Fischwerker, Deutsche See GmbH, Nordsee GmbH, German Seafood GmbH, Rassau Seafood GmbH and Scottish Import Finefood GmbH (europages). Стоит отметить, что из множества немецких компаний, лишь 6 являются производителями рыбы и морепродуктов. Почти все компании занимаются импортом рыбной продукции из разных стран и дистрибуцией на локальном рынке. В качестве компаний стратегических-партнеров можно выделить основных импортеров рыбной продукции: Andreas Simonsen GmbH, West Fish GmbH, а также компании-дистрибуторы готовой продукции: Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufman), Edeka, Globus GmbH, Metro AG and Rewe Group.

В Германии потребление рыбы повышалось до 2010г. и составило 14,2кг на душу населения. Затем спрос стагнировал, однако в виду повышения озабоченности о здоровье среди немцев, потребление вновь стало увеличиваться, поскольку рыба и морепродукты повышают уровень здоровья населения. Основные предпочтения немцев в рыбе – минтай, сайда, сельдь и тунец. Несмотря на рост аквакультуры в Германии, собственные ресурсы не могут полностью обеспечить потребительский спрос, в виду чего Германия импортирует замороженную и консервированную рыбу (фоа, германия). На 2020г. основной импорт рыбной продукции в Германии составили Польша (59% от общего импорта), Литва (11,6%) и Норвегия (9%). (трендэкономии)

Рынок Сербии

Рассматривая рынок Сербии, потребление рыбы значительно увеличилось в последние годы и превысило показатель 10кг на человека. Сербия также обладает собственными ресурсами, однако добыча морской продукции незначительна (ФАО), в связи с чем вынуждена импортировать как замороженную рыбы, так и готовую продукцию рыбной промышленности. На рынке Сербии функционируют 5 основных компаний рыбной промышленности: LBB Frigo, LCT Plus doo, Lovopromet doo, River Fish, Tunalux Doo Belgrade. При этом, все указанные компании являются импортерами продукции, а LCT Plus doo

и Tunalux Doo Belgrade занимаются изготовлением готовой продукции из рыбы, в том числе консервов, из используя импортное сырье.

В качестве потенциальным партнеров и дистрибьютеров готовой продукции ПКП «МЕРИДИАН» в Сербии могут выступать как перечисленные выше компании-импортеры, так и сети супермаркетов. Отличительной особенностью сербского рынка продуктов является превалирующее количество зарубежных компаний на рынке. Из немецких сетей представлена Schwarz Gruppe, которые представляют сети супермаркетов Kaufland и Lidl (Германия), а также Светофор (Россия, г. Красноярск). Основной сербской сетью является Univerexport (более 150 торговых точек на территории Сербии).

Маркетинговый план: в случае ОАО ПКП «МЕРИДИАН» поставщик гарантирует высококачественный натуральный продукт, удобную и перерабатываемую упаковку.

Ценовая политика фирмы: Под ценовой политикой понимаются общие цели, которые предприятие собирается достичь с помощью установления цен на свои услуги, что расценивается как один из наиболее существенных элементов маркетингового комплекса. Таким образом, предлагается активная ценовая политика, заключающаяся в стратегии ценового прорыва, т.е. применения уровня цен несколько ниже уровня цен конкурентов и получения большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и захваченной доли рынка. При этом цена не обязательно должна быть низкой по абсолютной величине, - она должна быть относительно высокого качества предоставляемых услуг. При этом мы предполагаем, что уровень цен конкурентов не сможет быть значительно снижен.

Организационный план

Принимая во внимание то, что компания ОАО ПКП «МЕРИДИАН» имеет достаточно устойчивое положение на российском рынке и осуществляет экспортную деятельность в странах СНГ, компания имеет возможность сэкономить на фонде оплаты труда в связи с отсутствием необходимости найма дополнительных работников.

Исходя из конкурентных преимуществ компании «МЕРИДИАН», а также учитывая предпочтения потребителей на рынках Германии и Сербии, наиболее ходовыми товарами должны стать сельдь, семга, минтай, риет из лосося и тунца (закуска, нет аналогов в Европе), креветки и морепродукты, а также мясо снежного краба. В таблице представлены планируемые объемы продаж по каждому направлению, а также планируемая выручка

Таблица 13. Прогнозный объем продаж и прогнозная цена

Наименование	ед.изм.	Объем продаж	Цена, руб/кг	Плановая выручка
сельдь (филе-кусочки)	кг	300 000	469	140 550 000
семга (филе)	кг	170 000	1 375	233 750 000
минтай (филе)	кг	150 000	466	69 900 000
риет из лосося	кг	100 000	1 689	168 900 000
риет из тунца	кг	100 000	837	83 700 000
креветки в рассоле	кг	70 000	1 219	85 330 000
коктейль из морепродуктов	кг	70 000	1 003	70 210 000
крабовое мясо	кг	100000	403	40 300 000
Итого				892 640 000

В таблице представлены общие затраты на производство готовой продукции с учетом затрат на сырье в необходимом объеме для прогнозируемого производства, затраты на коммунальные услуги, аренду складских помещений и логистику с учетом таможенного оформления, и оплаты пошлины.

Таблица 14. Общие затраты на производство готовой продукции

Прямые расходы общие		
Наименование	Мат затраты руб/кг	Мат затраты общие
Сельдь тихоокеанская	72	24 948 000
Семга (Россия)	450	85 527 000
Минтай (Россия)	71	14 803 500
Лосось (Норвегия)	581	77 825 860
Тунец	226	23 709 000
Креветки	420	31 500 000
Мидии	330	23 100 000

Крабовое мясо	80	8 000 000
---------------	----	-----------

Продолжение таблицы 14.

Работа (на 1 кг) руб	15	18 435 900
Пакет вакуумный (1кг), 5 шт	35	34 442 100
Подложка (1 кг), 5 шт	35	34 442 100
Пластиковый контейнер (1кг), 5 шт	50	12 250 000
Итого	2 850	388 983 460
Косвенные общепроизводственные расходы		
Регулярные затраты	Стоимость, руб	
Коммунальные	1 075 222,00	
Аренда	4 139 604,00	
Амортизация	83 333,33	
Логистика	35 000 000,00	
Итого	40 298 159,33	

Таким образом, общая сумма затрат на производство прогнозируемого объема составит 429 281 619,3 рублей. Выручка составит 892 640 000 рублей, и прогнозируемая чистая прибыль предприятия от экспортной деятельности составит 463 358 380,7 рублей.

При расчете точки безубыточности, она достигается при продаже товара на более чем 84 000 кг готовой продукции и выручкой от 71 млн руб. (793 тыс. евро).

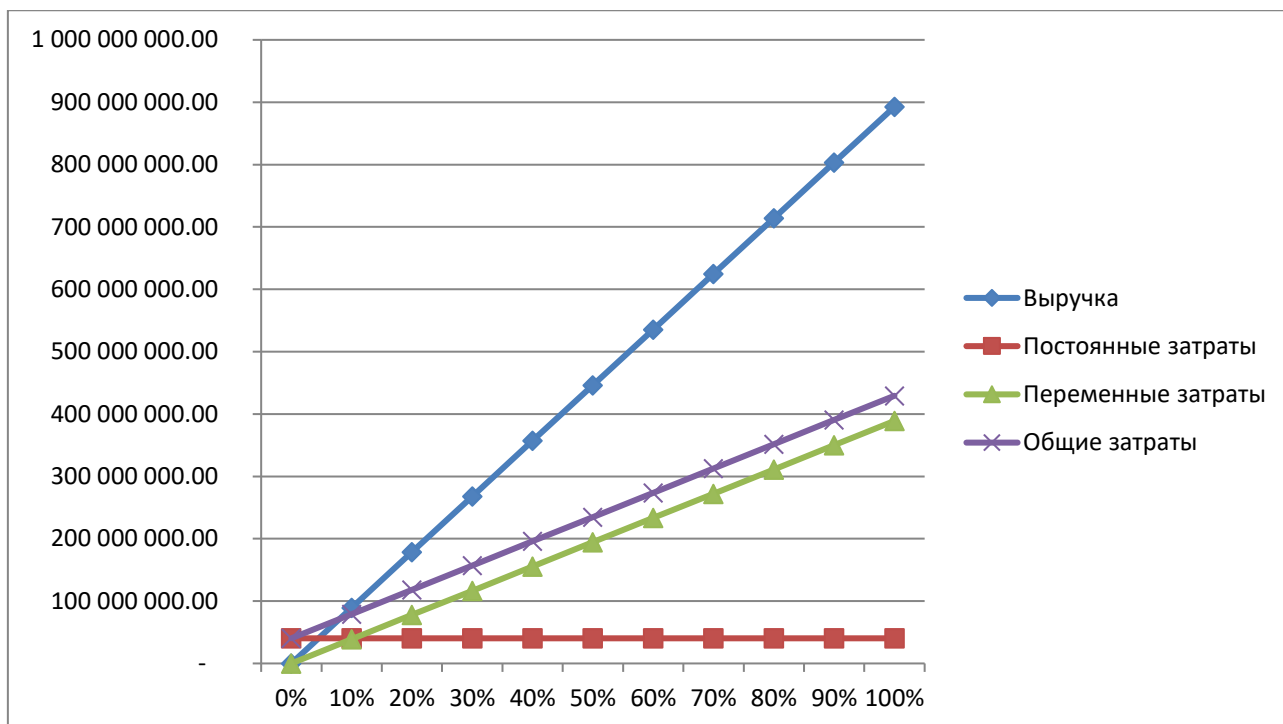


Рисунок 9 – Точка безубыточности

Источники финансирования

ОАО ПКП «МЕРИДИАН» является участником программы и уже получает поддержку на осуществление экспортной деятельности в Молдову, Азербайджан и ОАЭ от Московского экспортного центра, в связи с чем может расширить программу для осуществления экспортной деятельности на рынках Германии и Сербии:

- оплата участия в международных выставках может до 100% финансироваться Московским экспортным центром для столичных экспортеров в области производства и экспорта пищевой промышленности (по заявке).

- получение финансирования от Московского экспортного центра в виде грантов или возмещения затрат по следующим направлениям: грант на экспорт (по заявке, при контракте на сумму не менее 6 млн руб., предоставляется в размере 10% от суммы, поступившей по договору), до 3 млн. руб на сертификацию продукции или адаптацию продукции, а также до 3 млн руб на транспортировку товаров за рубеж (но не более 20% от стоимости партии товара) (москва экспорт).

- использование собственных средств

- привлечение стороннего инвестора (Союзпром, акционер ОАО ПКП «МЕРИДИАН»)

Инвестиционный план и стратегия финансирования

Таблица 15. Инвестиции в проект (рублей)

Источник	Сумма	Процент доходности
Собственные средства	150 000 000	17%
Инвестор	280 000 000	17%
Субсидирование	3 000 000	5%

На основе ожидаемой доходности проекта рассчитана ставка дисконтирования WACC – ставка дисконтирования при оценке эффективности инвестиций. Данный показатель рассчитывается сумма произведений долей инвестиций из конкретного источника в общей сумме инвестиций и ожидаемой доходностью инвестиций в данной отрасли. Таким образом, годовая ставка дисконтирования составляет 16,88% для данного проекта и учитывает следующие обстоятельства:

- волатильность курса рубля к евро;
- срок реализации проекта 3 года;
- ставка по инвестиционному кредиту.

В таблице представлен расчет эффективности инвестиций и срок окупаемости. С учетом ставки дисконтирования и стартовых инвестиций, общий срок окупаемости проекта составит 1,2 года. Срок окупаемости рассчитан по формуле 1 как отношение объема инвестиций к годовой чистой прибыли:

$$PP = Inv/\pi_{cr},$$

Где PP – срок окупаемости в годах, Inv – сумма вложенных сил, π_{cr} – чистая прибыль за год (возврат инвестиций).

Таблица 16 – Расчет эффективности инвестиций

Название показателя	Значение
Ставка дисконтирования	16,88%
Длительность проекта	2 года

Продолжение таблицы 16

Период окупаемости (РВ)	1,2 года
Чистый приведенный доход (NPV)	427 040 801
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	80,5%
Инвестиции	- 433 000 000
Возврат инвестиций (накопленным итогом)	741 540 076

Годовой возврат инвестиций должен составить 370 770 037 млн руб. Данный показатель представляет собой объем чистой прибыли, рассчитанный как выручка за вычетом себестоимости продукции, затрат на управленческие и коммерческие расходы и налоговых отчислений. При расчете накопленным итогом возврат инвестиций составит 741 540 076 рублей за весь период. Внутренняя норма рентабельности по данному проекту составит 80,5%. Для расчета окупаемости инвестиций используется показатель чистого приведенного дохода – NPV (чистый дисконтированный доход). Формула для расчета показателя представлена следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Где i – ставка дисконтирования, CF_t – чистый денежный поток периода t , T – длительность проекта в периодах.

Исходя из предварительного расчета, уровень рентабельности по проекту должен быть выше показателя дисконтирования, что говорит о том, что проект должен быть успешен и возможен для реализации. Таким образом, за год компания должна получить достаточно высокую прибыль от экспорта. Помимо этого, компания сможет инвестировать свободные средства для собственного развития, в том числе на зарубежном рынке, а также для инвестирования в свой регион.

В дальнейшем в качестве развития компания может открыть дочернее предприятие с цехами для производства продукции, имеющей высокий спрос в странах Европы. Дополнительным преимуществом компании становится возможность проведения политики КСО. При высоком доходе ОАО ПКП «МЕРИДИАН» может инвестировать в развитие инфраструктуры,

усовершенствовать упаковку продукции, сделать ее полностью экологичной и перерабатываемой, что увеличит привлекательность продукции на зарубежном рынке.

Для успешного функционирования компании на рынке и получения прибыли, необходимо учитывать все возможные негативные воздействия или риски, возникающие при осуществлении внешнеэкономической деятельности компанией.

При осуществлении внешнеэкономической деятельности предприятия, риски могут возникать в зависимости от среды (экономические, организационные, политические, социальные и экологические), территории (на национальном рынке, за рубежом и непосредственно на границе), возможности предвидения (полностью предсказуемые и контролируемые, частично контролируемые и полностью непредсказуемые, и неконтролируемые), а также сферы проявления (внутренние и внешние).

Наиболее вероятные риски для ОАО ПКП «МЕРИДИАН» являются:

Политический риск. Данные риски связаны с изменением социально-политической обстановки, осложнением отношений между государствами, переориентацией государственной политики страны и т.д. Необходимо учитывать в текущей обстановке негативные варианты развития отношений России со странами-партнерами в виду напряженной политической обстановки, введением санкций и торговым эмбарго со стороны России. Тем не менее, сейчас страны определяют значимость партнерства с Россией, поскольку наша страна является стратегическим партнером для стран Европы.

Коммерческий риск. Компания на данный момент имеет высокую кредитоспособность, а также собственную финансовую устойчивость и ликвидность. Тем не менее, необходимо учитывать такие возможные обстоятельства как недобросовестность партнера (покупателя), например, отказ принятия товара.

Финансовый риск. Из данного типа рисков в первую очередь выделяют валютный и инфляционный риск. Данные риски влияют на перевод капитала и

прибыли, и выражаются в различиях в темпах инфляции между странами, колебаниях обменного курса, повышению уровня процентных ставок по кредитам. В случае ОАО ПКП «МЕРИДИАН» стоит учитывать возможность валютного риска, а именно нестабильность курса евро к рублю. Тем не менее, данный риск можно использовать и как преимущество, поскольку стоимость экспорта в евро при падении рубля будет увеличивать стоимостное выражение экспорта в рублях.

Рыночный риск. Данный риск может возникать из-за непредвиденных обстоятельств в условиях иностранного рынка и приводит к нарушению в поставках и дистрибуции товара. Чаще всего данные риски неподконтрольны компанией и требуют наличия определенных резервов для минимизации риска в случае их возникновения.

Контрактный риск. Для поставок и дистрибуции товара ОАО ПКП «МЕРИДИАН» необходимо заключить с местными дистрибьютерами пищевой продукции. В связи с чем необходимо предусмотреть страхование от расторжения контрактов или комплексное страхование экспортного контракта, которое подразумевает покрытие ущерба экспортера, понесенного в связи с невыполнением обязательств импортера или расторжения контракта в связи с ухудшением политической ситуации.

Таблица 17. Потенциальные риски.

Риски	Превентивные меры	Вероятность наступления	Меры реагирования(при наступлении риска)
Контрактный и коммерческий риск	<ul style="list-style-type: none">- правильное составление контракта (юридическая поддержка);- выбор добросовестного и надежного партнера;- учесть вероятность отказа потребителя от товара;- риск порчи товара при транспортировке;- проставление идентификационных обозначений на упаковке;	От 10 до 20%	<ul style="list-style-type: none">- правильно составленный контракт позволяет минимизировать данные риски. Тем не менее, при наступлении риска и невыполнении партнером обязательств компания имеет право подать в суд для принуждения контрагента выполнения обязательств.- отказ от работы с эти контрагентом.

Продолжение таблицы 17

Валютный риск	- отразить в пункте договора условия по переоценке расчетов в случае нестабильности обменного курса; - хеджирование риска; - открытый контракт.	40%	- при увеличении обменного риска можно применять стратегию принятия и использования риска, поскольку увеличение обменного курса для экспортера приводит к увеличению прибыли от экспорта.
Рыночный (страновой) риск	- указание в контракте форс-мажорных ситуаций - определение возможных ситуаций при таможенном оформлении	10%	- риски, возникающие при оформлении таможенных пошлин, зачастую являются непредсказуемыми. Для минимизации риска привлекается брокер для урегулирования таможенных процедур.
Политический риск	- указание в контракте форс-мажорных ситуаций	15%	- в случае, введения запрета на торговлю, закрытие границ и т.д., что относится к непредсказуемым и неуправляемым рискам, единственная стратегия – принятия риска. При ухудшении политических отношений между странами можно реализовать проект в другом экспортном направлении.

В целях успешной реализации проекта, ОАО ПКП «МЕРИДИАН» необходимо разработать меры по минимизации вышеуказанных рисков (превентивные меры), а также способы реагирования, т.е. меры регулирования при наступлении риска.

Хеджирование (от англ. hedge — страховка, гарантия) — открытие сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке. Как правило, хеджирование используется для исключения внешнеторговых рисков и борьбы с отрицательными последствиями непредвиденных обстоятельств. К хеджированию риска относятся несколько типов сделок: форвардный контракт (договор, по которому одна сторона обязана передать товар другой стороне, а

вторая сторона обязана исполнить денежное обязательство в оговоренные сроки по указанным в договоре условиям); фьючерсный контракт (договор об уровне цены и сроке поставки); опционный контракт (приобретатель опциона получает право, а продавец берет обязательство купить или продать товар по заранее оговоренной в контракте цене).

Помимо этого, в целях минимизации риска прежде всего используется страхование от различных возможных рисков. Таким образом, компания получает защиту своих имущественных интересов при наступлении определенных страховых случаев за счет денежных фондов.

В качестве мер реагирования на риски выделяют несколько основных стратегий: уклонение от риска, передача риска, снижение (смягчение риска), использование риска, усиление риска, принятие риска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выпускной квалификационной работы была рассмотрена деятельность компании рыбной промышленности ОАО ПКП «МЕРИДИАН» с целью разработки методики выхода компании на международные рынки в современных условиях.

Для достижения указанной цели в работе были решены следующие задачи:

Во-первых, в работе представлена классификацию возможных стратегий выхода компании на международные рынки, определены их типы и факторы, влияющие на формирование стратегии компании. Основными стратегиями выхода на международный рынок являются экспорт (прямой и косвенный), создание совместного или дочернего предприятия, создание нового предприятия «с нуля», а также франчайзинг.

Во-вторых, для определения оптимальной и реализуемой стратегии для компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН», был проведен комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» в целях определения ее конкурентных преимуществ и стратегических возможностей. Исходя из анализа деятельности компании, ОАО ПКП «МЕРИДИАН» является одним из лидеров в России по производству готовой продукции из рыбы и морепродуктов. Компания имеет устойчивое финансовое положение и высокие показатели рентабельности. Стоит отметить, что у компании имеются значительные производственные мощности, а также свой поставщик продукции, комплекс складских помещений для хранения готовой продукции и логистическая компания для транспортных перевозок. На данный момент компания функционирует не только в России, но и на рынках СНГ. Основным преимуществом компании является наличие собственной инфраструктуры, инвестиционного потенциала (поскольку ОАО ПКП «МЕРИДИАН» имеет собственного инвестора), а также качество реализуемой продукции. Стоит отметить, что компания имеет достаточно широкий портфель

бренда для охвата всех потребительских предпочтений, в том числе линейка деликатесных товаров и продукции для ценителей здорового образа жизни.

В качестве потенциальных внешних рынков для функционирования компании были определены рынки Германии и Сербии. Данные страны имеют довольно высокий потенциал рынка, потребительский спрос и высокую платежеспособность населения. Эти страны также отличаются значительной нехваткой собственных ресурсов и дефицитом продукции из рыбы и морепродуктов на национальных рынках наряду с увеличивающимся спросом на данные товары. При этом, стоит учитывать, что экспансия на рынки Европы усложняется сложившейся геополитической ситуацией в мире. Тем не менее, такие страны как Германия и Сербия позитивно относятся к России и воспринимают ее как одну из стран-стратегических партнеров. Сложность функционирования на рынках Европы заключается в законодательстве Европейского Союза, которое определяет таможенное оформление и пошлины, налоговые ставки, а также требования к качеству продукции, что требует дополнительной сертификации. Тем не менее, это является возможностью для ОАО ПКП «МЕРИДИАН» соответствовать стандартам европейского качества и расширять в дальнейшем свою экспансию на зарубежные рынки. Помимо этого, данные рынки перспективны в связи с географической близостью к расположению компании (г. Москва), что упрощает экспорт товара и снижает транзакционные издержки.

В ходе анализа деятельности компании и потенциальных рынков – было определено конкурентное преимущество компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» - это конкурентоспособность по цене. МЕРИДИАН имеет возможности получать экономию от масштаба, что приводит к снижению издержек на производство продукции. Таким образом, российская компания имеет возможность продавать продукцию по более низким ценам и более широкий спектр товаров, чем местные производители на указанных рынках, что приведет к успешной реализации стратегии выхода компании на рынки Германии и Сербии.

В рамках последней задачи выпускной квалификационной работы, была предложена стратегия для компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» по выходу на зарубежные рынки. Основная гипотеза работы заключается в том, что стратегия косвенного экспорта является наиболее оптимальной для компании среди всех иных стратегий выхода на международные рынки. Таким образом, в ходе анализа было определено, что основной стратегией для начала деятельности является стратегия косвенного экспорта. Данная стратегия является наиболее оптимальной для компании, поскольку имеет ряд преимуществ: во-первых, данная стратегия наименее затратная, во-вторых, возможность реализации данной стратегии довольно высока на данных рынках. Меридиану необходимо найти партнеров, которые будут осуществлять дистрибуцию продукции на указанных рынках. В случае создания предприятий или франчайзинга, компании несет слишком высокие затраты и риски реализации проекта увеличиваются, помимо этого, компании необходимо осуществлять контролирующие функции, что подразумевает дислокацию части компании на территории зарубежных рынков, что в свою очередь, увеличивает затраты компании. Таким образом, стратегия косвенного экспорта является оптимальной для ОАО ПКП «МЕРИДИАН». Для реализации стратегии был предложен примерный бизнес-план для компании с прогнозом прибыли и окупаемости проекта. Исходя из расчетов, на данный момент компания МЕРИДИАН имеет возможности для инвестирования собственных средств, а также для привлечения средств инвестора. Данный проект будет успешен для компании и имеет достаточную окупаемость и высокую рентабельность. Общий период окупаемости вложенных средств составит 14 месяцев.

Помимо этого, в ходе анализа были определены возможные риски, которое могут возникать при осуществлении экспортной деятельности ОАО ПКП «МЕРИДИАН». Основными рисками являются валютный и политический риск. Валютный риск имеет высокую вероятность возникновения, в связи с чем компании рекомендуется принять превентивные меры по снижению данного риска в виде хеджирования контрактов ВЭД. Политический риск, в свою

очередь, имеет среднюю вероятность, поскольку нельзя исключать ухудшение отношений. Тем не менее, за последнее время, наблюдается четкая тенденция по улучшению политического климата и ориентированности стран Европы на партнерство с Россией.

Таким образом, в ходе ОАО ПКП «МЕРИДИАН» имеет устойчивые позиции на национальном рынке, что определяет ее возможности расширения деятельности на международных рынках. Оптимальной стратегией для компании является стратегия косвенного экспорта с привлечением зарубежных партнеров-дистрибуторов готовой продукции. Стоит отметить, что в настоящее время Правительство РФ активно поощряет экспортную деятельность национальных компаний и разрабатывает программы по поддержке экспортеров, в том числе в форме регулирования международных конфликтов. На данный момент ОАО ПКП «МЕРИДИАН» уже является участником программы и получает поддержку от Московского экспортного центра. Что определяет возможность успешной реализации стратегии компании, разработанной в ходе данной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Anand J., Delios A. Competing globally: How Japanese MNCs have matched goals and strategies in India and China // *The Columbia Journal of World Business*. 1996. № 3 (31). С. 50–62.
2. Bernard A. B. [и др.]. *Intermediaries in International Trade: Direct versus indirect modes of export*. 2011.
3. Bonaccorsi A., Giannangeli S., Rossi C. Entry strategies under competing standards: Hybrid business models in the open source software industry // *Management Science*. 2006. № 7 (52). С. 1085–1098.
4. Brady D. L., Bearden W. O. The Effect of Managerial Attitudes on Alternative Exporting Methods // *Journal of International Business Studies*. 1979. № 3 (10). С. 79–84.
5. Brouthers L. E., Werner S., Wilkinson T. J. The aggregate impact of firms' FDI strategies on the trade balances of host countries // *Journal of International Business Studies*. 1996. № 2 (27). С. 359–373.
6. Buckley P., Casson M. *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*. 1997.
7. Candy V., Gordon J. The Historical Development Of Strategic Planning Theories // *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 2011. № 4 (15). С. 71.
8. Claver E., Rienda L., Quer D. The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies // *Journal of General Management*. 2007. № 1 (33). С. 1–14.
9. Dawson J. Strategy and opportunism in European retail internationalization // *British Journal of Management*. 2001. № 4 (12). С. 253–266.
10. Delios A., Henisz W. J. Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1998 // *Strategic Management Journal*. 2003. Т. 24. № 11. С. 1153–1164.

11. Edwards J. Chapter 7: Competing in International Markets Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License, 2014.
12. Everett P. B., Pieters R. G. M., Titus P. A. The consumer-environment interaction: An introduction to the special issue // International Journal of Research in Marketing. 1994. № 2 (11). С. 97–105.
13. Fruin W. M., Prime P. Competing Strategies of FDI and Technology Transfer to China: American and Japanese Firms // International Business Faculty Publications. 1999.
14. Galanakis C. M. Innovation Strategies in the Food Industry: Tools for Implementation / C. M. Galanakis, 2016. 334 с.
15. Gasparotti C. THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS OF ROMANIAN NAVAL INDUSTRY WITH SWOT MODEL. 2009.
16. Hamel G., Prahalad C. Competing for the future / G. Hamel, C. Prahalad, Boston: Harvard Business School Press., 1994.
17. Hammer M. Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives / М. Hammer, 1st-е изд., NY: HarperCollins, 1996.
18. Hillier J. Situated Practices of Strategic Planning: An international perspective / J. Hillier, 2016. 430 с.
19. Hymer S. H. The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. / S. H. Hymer, CambridgeMass: MITPress., 1960.
20. Kindleberger C. P. American business abroad. / C. P. Kindleberger, New Haven, CT: Yale University Press., 1969.
21. Kyle M. K. Pharmaceutical price controls and entry strategies // Review of Economics and Statistics. 2007. № 1 (89). С. 88–99.
22. Li J. Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets // Strategic Management Journal. 1995. № 5 (16). С. 333–351.
23. Li Y., Zhao M. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science Focus on the investment of Waste Incineration in China-Based on PEST-SWOT analysis Focus on the investment of Waste Incineration in China-Based on PEST-SWOT analysis.
24. Lilien G. L., Yoon E. THE TIMING OF COMPETITIVE MARKET ENTRY: AN

EXPLORATORY STUDY OF NEW INDUSTRIAL PRODUCTS*. 1990.

25. Meloche M. S., Plank R. E. Hypercompetition and strategic planning in the retail food industry // *Journal of Food Products Marketing*. 2006. Т. 12. № 2. С. 1–13.
26. Meyer K. E. [и др.]. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies // *Strategic Management Journal*. 2009. № 1 (30). С. 61–80.
27. Moen Ø., Gavlen M., Endresen I. Internationalization of small, computer software firms. Entry forms and market selection // *European Journal of Marketing*. 2004. № 10 (38,9).
28. O’Grady S., Lane H. W. The psychic distance paradox // *Journal of International Business Studies*. 1996. № 2 (27). С. 309–333.
29. Othman R. Bin Strategic HRM: Evidence from the Irish food industry // *Personnel Review*. 1996. № 1 (25). С. 40–58.
30. Picot-Coupey K. Determinants of a Retailer’s Choice of International Expansion Mode: Conceptual Model and Empirical Validation // *Recherche et Applications en Marketing*. 2009. № 4 (24). С. 23–54.
31. Porter M. *The competitive advantage of nations* / M. Porter, New York: MacMillan., 1990.
32. Rodriguez P., Uhlenbruck K., Eden L. Government corruption and the entry strategies of multinationals // *Academy of Management Review*. 2005. № 2 (30). С. 383–396.
33. Sammut-Bonnici T., Galea D. *PEST analysis* John Wiley & Sons, Ltd, 2015.С. 1–1.
34. Schendel D., Ansoff I., Channon D. Statement of editorial policy // *Strategic Management Journal*. 1980. (1). С. 1–5.
35. Shojaei M. R., Saeb Taheri N., Mighani M. A. Strategic planning for a food Industry Equipment manufacturing factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models // *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*. 2010.
36. Sirkis R. L., Race S. M., Little A. D. *Principles of Strategic Planning for the Food-Service Firm How to select a strategy based on your competitive position in the industry*. 1981.

37. Taylor M. The product-cycle model: a critique. // Environment & Planning A. 1986. № 6 (18). С. 751–761.
38. Tsapi V. Le comportement opportuniste dans les canaux de distribution : une étude empirique dans les pays en voie de développement. 1996.
39. Vernon R. International investment and international trade in the product cycle // Quarterly Journal of Economics. 1966. (80). С. 190–207.
40. Воробьева И. В., Пецольдт К., Сутырин С. Ф. Международный маркетинг / И. В. Воробьева, К. Пецольдт, С. Ф. Сутырин, М.: Издательство Юрайт, 2016. 105 с.
41. А.П. Зудилин: "Анализ хозяйственной деятельности предприятий развитых капиталистических стран"; Москва, 1995г.
42. Р.М. Петухов: "Оценка эффективности промышленного производства. Методы и показатели." Москва "ЭКОНОМИКА" 1990г.;
43. Информация о компании, предоставляемая партнерам;
44. Бухгалтерские отчеты на 2015, 2017, 2018, 2019, 2020гг.
45. <http://1fin.ru/>
46. <https://www.meridian.ru/> дата обращения 23.03.2021
47. <https://www.testfirm.ru/finfactor/mobilos/> дата обращения 10.05.2021
48. Распоряжение Правительства РФ от 21.07.2008 N 1057-р <О внесении изменений в Концепцию развития рыбного хозяйства Российской Федерации на период до 2020 года>
49. Распоряжение Правительства РФ от 02.09.2003 N 1265-р (ред. от 21.07.2008) <О Концепции развития рыбного хозяйства Российской Федерации на период до 2020 года>
50. Устав открытого акционерного общества производственно-коммерческое предприятие «МЕРИДИАН» (новая редакция №2), г. Москва, 2008, 22 стр.
51. <https://sbis.ru/contragents/7713016180/771301001>
52. <http://xn--90amfpgik0fc7a.xn--p1ai/?p=4500>
53. Промышленное производство в России. 2019: Стат.сб./Росстат. – М., 2019. – 286 с.

54. <https://ru-stat.com/date-M201607-201707/RU/import/world/0103>
55. ФАО. 2020. Состояние мирового рыболовства и аквакультуры – 2020. Меры по повышению устойчивости. Рим, ФАО. <https://doi.org/10.4060/ca9229ru>
55. Неуймин Д.С. Современное состояние и особенности развития рынка рыбы и рыбной продукции // ТППП АПК. 2017. №1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-razvitiya-rynka-ryby-i-rybnoy-produktsii> (дата обращения: 20.05.2021).
56. <https://sdo-regional.ru/prof-post/obzor-rossijskogo-rynka-moreproduktov-analitika-perspektivy-1#:~:text>
57. Рыбный союз <http://xn--90amfpgik0fc7a.xn--p1ai/?p=10718>
58. ФАО. 2021. *The impact of COVID-19 on fisheries and aquaculture food systems, possible responses: Information paper, November 2020*. Rome.
59. ФАО. 2020. *The State of World Fisheries and Aquaculture 2020. Sustainability in action*. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca9229en>
60. <https://agama.info/products/agama>
61. <https://baltbereg.com/>
62. <https://www.fishnet.ru/rok1/>
63. <http://rusfishcom.ru/>
64. <https://russaquaculture.ru/>
65. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. - Москва: Дашков и К, 2010. - 304 с. 2.
66. Грант Р. Современный стратегический анализ = Contemporary Strategy Analysis: учеб.: перевод с англ. – 7-е изд. – Санкт Петербург: Питер, 2012.
66. Международные правила толкования торговых терминов «Инкотермс 2010» / Публикация Международной торговой палаты [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.tamognia.ru/incoterms_2010 11.
67. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» № 173-ФЗ, 10 декабря 2003 г.
68. Венская конвенция о договорах международной купли-продажи товаров. Комментарий. – М.: Юридическая литература, 1994 г.

69. Клещевский Юрий Н., Николаева Мария А., Рязанова Ольга А. Современное состояние и перспективы развития рынка рыбы и рыбных товаров в России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2017. №3 (5).
70. Трачук А.В. (2014 б). Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. 2014. С. 20–26.
71. Europages B2B Sourcing Platform
<https://www.europages.co.uk/companies/Fish,%20seafood%20and%20snails,%20preserved/Germany/fish,%20processing.html>
72. Trendeconomy. Annual International Trade Statistics by County. Germany.
<https://trendeconomy.com/data/h2/Germany/0305>
73. Fishery and Aquaculture Country Profiles. The Federal Republic of Germany.
<http://www.fao.org/fishery/facp/DEU/en>
74. Fishery and Aquaculture Country Profiles. Serbia.
http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_serbia/en
75. Московский экспортный центр <https://moscow-export.com/646/>

Приложение А

Показатель	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Актив									
Цепные показатели (в % к предыдущему году)									
1. Внеоборотные активы, в т.ч.:	95,11	95,95	92,42	89,41	92,31	92,37	104,79	104,73	115,70
Нематериальные активы	62,66	71,94	77,81	82,63	86,60	86,05	84,82	89,70	93,89
Основные средства	98,52	92,02	92,59	91,80	93,73	92,36	105,30	102,62	116,61
2. Оборотные активы, в т.ч.:	95,74	77,34	109,76	111,60	103,56	92,93	129,61	108,21	133,90
Запасы	86,81	70,40	136,98	109,72	119,88	86,29	142,81	99,40	135,65
Дебиторская задолженность	108,86	85,14	86,84	109,43	93,12	97,37	121,46	118,91	131,73
Денежные средства и денежные эквиваленты	63,43	282,27	34,50	209,58	75,55	195,84	67,85	148,05	162,63
Прирост в % к предыдущему году									
1. Внеоборотные активы, в т.ч.:	-0,84	3,53	3,00	-2,90	-0,06	-12,42	0,06	-10,97	
Нематериальные активы	-9,28	-5,87	-4,83	-3,97	0,55	1,23	-4,88	-4,20	
Основные средства	6,50	-0,57	0,79	-1,93	1,37	-12,94	2,68	-13,99	
2. Оборотные активы, в т.ч.:	18,41	-32,43	-1,84	8,04	10,63	-36,68	21,40	-25,70	
Запасы	16,41	-66,58	27,26	-10,16	33,59	-56,52	43,41	-36,24	
Дебиторская задолженность	23,72	-1,71	-22,59	16,31	-4,25	-24,09	2,55	-12,82	
Денежные средства и денежные эквиваленты	-218,84	247,77	-175,08	134,03	-120,29	127,99	-80,20	-14,58	
Базисные показатели (в % к 2011г.)									
1. Внеоборотные активы, в т.ч.:	81,64	85,84	89,46	96,80	108,27	117,28	126,97	121,17	115,70
Нематериальные активы	15,43	24,62	34,23	43,99	53,24	61,47	71,44	84,22	93,89
Основные средства	84,06	85,33	92,72	100,14	109,09	116,38	126,01	119,66	116,61
2. Оборотные активы, в т.ч.:	163,92	171,21	221,38	201,69	180,72	174,52	187,80	144,90	133,90
Запасы	182,93	210,74	299,36	218,55	199,19	166,16	192,56	134,84	135,65

Дебиторская задолженность	151,93	139,57	163,94	188,77	172,50	185,24	190,24	156,63	131,73
Денежные средства и денежные эквиваленты	312,92	493,36	174,78	506,63	241,73	319,96	163,37	240,77	162,63
Прирост в % к 2011 г.									
1. Внеоборотные активы, в т.ч.:	-18,36	-14,16	-10,54	-3,20	8,27	17,28	26,97	21,17	
Нематериальные активы	-84,57	-75,38	-65,77	-56,01	-46,76	-38,53	-28,56	-15,78	
Основные средства	-15,94	-14,67	-7,28	0,14	9,09	16,38	26,01	19,66	
2. Оборотные активы, в т.ч.:	63,92	71,21	121,38	101,69	80,72	74,52	87,80	44,90	
Запасы	82,93	110,74	199,36	118,55	99,19	66,16	92,56	34,84	
Дебиторская задолженность	51,93	39,57	63,94	88,77	72,50	85,24	90,24	56,63	
Денежные средства и денежные эквиваленты	212,92	393,36	74,78	406,63	141,73	219,96	63,37	140,77	
Пассив									
Цепные показатели (в % к предыдущему году)									
Собственный капитал	130,41	106,28	85,35	163,13	75,11	128,69	119,62	122,60	125,16
Заемные средства	87,20	41,72	74,19	97,81	126,55	73,44	149,26	115,69	104,64
Долгосрочные обязательства	87,36	41,90	74,27	97,63	126,29	73,67	148,74	115,66	104,72
Заемные средства	69,59	115,66	9835,35	73,45	108,98	30,77	12,26	67,51	
Краткосрочные обязательства	76,08	103,70	345,22	83,77	73,16	135,46	73,41	84,52	235,11
Валюта баланса	95,67	79,13	107,81	108,57	101,86	92,84	125,12	107,56	130,10
Прирост в % к предыдущему году									
Собственный капитал	24,13	20,93	-77,78	88,03	-53,59	9,07	-2,98	-2,56	
Заемные средства	45,48	-32,47	-23,62	-28,75	53,12	-75,82	33,56	11,05	
Долгосрочные обязательства	45,45	-32,37	-23,36	-28,65	52,61	-75,07	33,08	10,94	
Заемные средства	-46,07	9719,69	9761,89	-35,52	78,21	18,51	-55,25	67,51	
Краткосрочные обязательства	-27,61	-241,53	261,45	10,61	-62,30	62,04	-11,11	-150,59	
Валюта баланса	16,54	-28,68	-0,76	6,71	9,02	-32,28	17,56	-22,54	
Базисные показатели (в % к 2011 г.)									
Собственный капитал	342,40	262,56	247,04	289,45	177,43	236,24	183,57	153,45	125,16
Заемные средства	44,33	50,84	121,85	164,25	167,93	132,70	180,69	121,06	104,64

Долгосрочные обязательства	44,49	50,93	121,53	163,63	167,60	132,71	180,14	121,11	104,72
Заемные средства	161,33	231,83	200,44	2,04	2,77	2,55	8,27	67,51	
Краткосрочные обязательства	329,85	433,55	418,09	121,11	144,57	197,61	145,89	198,72	235,11
Валюта баланса	146,74	153,39	193,84	179,79	165,60	162,57	175,10	139,94	130,10
Прирост в % к 2011 г.									
Собственный капитал	242,40	162,56	147,04	189,45	77,43	136,24	83,57	53,45	
Заемные средства	-55,67	-49,16	21,85	64,25	67,93	32,70	80,69	21,06	
Долгосрочные обязательства	-55,51	-49,07	21,53	63,63	67,60	32,71	80,14	21,11	
Заемные средства	61,33	131,83	100,44	-97,96	-97,23	-97,45	-91,73	-32,49	
Краткосрочные обязательства	229,85	333,55	318,09	21,11	44,57	97,61	45,89	98,72	
Валюта баланса	46,74	53,39	93,84	79,79	65,60	62,57	75,10	39,94	

Приложение Б

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Чистые активы	1628708	1248923	1175108	1376829	828990	1098716	847177	703930	584367	464667
Уставный капитал	207804	207804	207804	207804	207804	207804	207804	207804	207804	207804
Превышение ЧА над УК	1420904	1041119	967304	1169025	621186	890912	639373	496126	376563	256863
% к валюте баланса										
ЧА	43,04	31,57	23,51	29,70	19,41	26,21	18,76	19,51	17,42	18,02
УК	5,49	5,25	4,16	4,48	4,87	4,96	4,60	5,76	6,19	8,06
Превышение	37,55	26,32	19,35	25,21	14,55	21,25	14,16	13,75	11,22	9,96

Приложение В

Показатель	Значение показателя										Изменение показателя
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
1. Коэффициент автономии	0,43	0,32	0,24	0,30	0,20	0,27	0,19	0,20	0,18	0,18	0,25
2. Коэффициент фин. левериджа	1,32	2,17	3,25	2,37	4,06	2,73	4,17	3,94	4,64	4,42	-3,10
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,36	0,23	0,15	0,21	0,07	0,14	0,05	0,03	-0,01	-0,03	0,39
4. Коэффициент покрытия инвестиций	0,63	0,53	0,64	0,89	0,86	0,80	0,86	0,76	0,70	0,83	-0,21
5. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,73	0,63	0,59	0,62	0,31	0,44	0,22	0,11	-0,05	-0,13	0,86
6. Коэффициент мобильности имущества	0,88	0,88	0,90	0,89	0,86	0,85	0,85	0,82	0,81	0,79	0,09
7. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
8. Коэффициент обеспеченности запасов	0,74	0,43	0,27	0,45	0,15	0,34	0,11	0,07	-0,02	-0,07	0,82
9. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,65	0,68	0,47	0,16	0,18	0,28	0,17	0,30	0,36	0,20	0,45

Приложение Г

	2016	2017	2018	2019
Рыба живая и охлажденная	185,55	175,8	185,16	198,22
Рыба соленая, маринованная, копченая	382,54	388,83	398,24	424,54
Соленые и копченые деликатесные продукты	1482,53	1548,4	1550,82	1600,39
из рыбы				
Икра лососевых рыб, отечественная	3225,45	3898,43	3768,23	3650,59
Креветки мороженые неразделанные			671,91	688,9
Кальмары мороженые			322,2	308,92
Рыба мороженая разделанная (кроме лососевых пород)	195,14	195,37	216,4	238,79
Рыба охлажденная и мороженая разделанная лососевых пород	601,71	651,09	706,55	728,63
Рыба мороженая неразделанная	147,68	153,03	152,14	170,13
Филе рыбное	294	299,1	342,32	371,56
Сельдь соленая	205,72	200,64	190,23	197,39
Филе сельди соленое	387,57	382,37	381,09	387,45
Консервы рыбные натуральные и с добавлением масла, за 350 г	103,94	109,09	113,71	119,69
Консервы рыбные в томатном соусе, за 350 г	63,81	65,88	70,17	76,25
Пресервы рыбные, за 350 г	149,14	156,2		

Приложение Д

	2017	2018
Рыба переработанная и консервированная, ракообразные и моллюски	7,37	1,99
в том числе: филе рыбное, мясо рыбы прочее (включая фарш) свежее или охлажденное из него:	71,29	0,58
филе рыбное свежее или охлажденное	-1,56	-31,75
фарш рыбный свежий или охлажденный	0,00	-25,00
печень и молоки рыбы свежие или охлажденные	16,67	14,29
рыба мороженая из нее:	7,98	0,00
сельдь мороженая	13,73	-18,10
филе рыбное мороженое	1,39	6,16
мясо рыбы (включая фарш) мороженое	19,53	-13,73
печень и молоки рыбы мороженые	12,66	-22,85
рыба вяленая	15,04	11,76
рыба соленая или в рассоле из нее:	-10,64	-1,07
сельдь соленая или в рассоле	-8,99	1,46
рыба сушеная	51,16	69,23
рыба и филе рыбное холодного копчения из нее:	-3,46	13,15
сельдь и филе сельди холодного копчения	17,78	1,89
рыба и филе рыбное горячего копчения из нее:	0,00	3,66
сельдь и филе сельди горячего копчения	-76,67	400,00
консервы рыбные натуральные, млн условных банок	3,88	-17,76
консервы рыбные в томатном соусе, млн условных банок	-3,43	-6,51
консервы рыбные в масле, млн условных банок	19,05	14,50
консервы рыбоовощные, млн условных банок	-16,36	-10,87
консервы из печени трески, млн условных банок	-5,45	26,28
консервы рыбные прочие, не включенные в другие группировки, млн условных банок	-20,83	36,84
пресервы рыбные, млн условных банок	-2,94	35,76
икра	14,23	17,89
ракообразные мороженые	28,73	17,88
моллюски мороженые, сушеные, соленые или в рассоле, копченые	14,78	9,55
консервы из ракообразных, моллюсков и прочих морепродуктов, млн условных банок	8,66	-9,42
пресервы из ракообразных, моллюсков и прочих водных беспозвоночных, млн условных банок	-37,72	25,35

Приложение Е

	МЕРИДИАН	Агама	Балтийский берег	Русская рыбная компания	РОК-1
2020г.					
выручка	7399019	7415650	9497720	22999904	6039160
себестоимость	5797112	5684970	7596220	19793400	5661960
прибыль (убыток) от продаж	881901	292646	573345	1279310	377191
Прибыль (убыток) до налогообложения	598379	145019	353672	Нет данных	117078
Чистая прибыль (убыток)	483687	114140	276441	Нет данных	92770
Рентабельность продаж	11,919	3,946	6,037	5,562	6,246
2019г.					
выручка	7110389	6418320	7942177	24984276	6469170
себестоимость продаж	5664549	5012310	6396440	21871800	6010760
прибыль (убыток) от продаж	713323	382037	171284	1045710	458403
Прибыль (убыток) до налогообложения	284979	93167	91710	Нет данных	87346
Чистая прибыль (убыток)	177718	68074	68213	Нет данных	66390
Рентабельность продаж	10,032	5,952	2,157	4,185	7,086
2018г.					
выручка	7238349	5866730	7095780	21252200	6540970
себестоимость продаж	5604131	4447120	5681340	18205400	6044920
прибыль (убыток) от продаж	807870	376874	18652	1208840	496053
Прибыль (убыток) до налогообложения	386757	83567	3182	957660	178928
Чистая прибыль (убыток)	291814	60242	883	757523	141674
Рентабельность продаж	11,161	6,424	0,263	5,688	7,584
2017г.					
выручка	7492611	5221470	6185450	21426400	6358550

себестоимость продаж	5584268	3926710	5040710	18620000	5825550
прибыль (убыток) от продаж	1197013	338668	184685	1148930	533004
Прибыль (убыток) до налогообложения	856838,000	82206	-17937	909087	208972
Чистая прибыль (убыток)	653598,000	62516	-13136	687925	144727
Рентабельность продаж	15,976	6,486	2,986	5,362	8,382
2016г.					
выручка	7634915	4944920	1252960	17591900	5841700
себестоимость продаж	5613687	4017700	1001310	14995400	5232990
прибыль (убыток) от продаж	1256162	176898	67227	1067640	608708
Прибыль (убыток) до налогообложения	418206	98499	47595	809114	106171
Чистая прибыль (убыток)	322915	76844	37984	641488	79929
Рентабельность продаж	16,453	3,577	5,365	6,069	10,420

Приложение Ж

SWOT	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможность и	Угрозы
ОАО ПКП «МЕРИДИАН»	<ul style="list-style-type: none"> - наличие собственных складских помещений - технологические возможности компании - качество продукции - возможность инвестирования - Портфель брендов - наличие постоянного инвестора 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшое количество поставщиков сырья - отсутствие онлайн-сервиса - низкие показатели экспортной деятельности - чувствительность потребителей к росту цен - рекламные компании и узнаваемость бренда 	<ul style="list-style-type: none"> - географическая экспансия - снижение себестоимости товара - высокие входные барьеры в отрасли - возможность внедрения новых технологий 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономического положения в стране - увеличение цен на сырье и на готовую продукцию - вход крупных зарубежных компаний на российский рынок - ужесточение правого регулирования в разрезе квот на вылов рыбы
ГК «Агама»	<ul style="list-style-type: none"> - технологические возможности компании - качество продукции - работа с всемирно известными поставщиками сырья премиального качества - удобство и дизайн упаковки - узнаваемость бренда - профессиональная линейка товара 	<ul style="list-style-type: none"> - Портфель брендов - наличие собственных складских помещений - небольшое количество поставщиков сырья - отсутствие онлайн-сервиса - низкие показатели экспортной деятельности - чувствительность потребителей к росту цен 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение себестоимости товара - высокие входные барьеры в отрасли - расширение ассортимента продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономического положения в стране - увеличение цен на сырье и на готовую продукцию - вход крупных зарубежных компаний на российский рынок - ужесточение правого регулирования в разрезе квот на вылов рыбы
ЗАО «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»	<ul style="list-style-type: none"> - наличие собственных складских помещений - наличие собственной 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшое количество поставщиков сырья - отсутствие онлайн-сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> - географическая экспансия - снижение себестоимости товара 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономического положения в стране - увеличение цен на сырье и

	<p>логистической компании</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологические возможности компании - качество продукции - возможность инвестирования - Портфель брендов - наличие постоянного инвестора 	<ul style="list-style-type: none"> - низкие показатели экспортной деятельности - чувствительность потребителей к росту цен - рекламные компании и узнаваемость бренда 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие входные барьеры в отрасли - возможность внедрения новых технологий 	<p>на готовую продукцию</p> <ul style="list-style-type: none"> - вход крупных зарубежных компаний на российский рынок - ужесточение правого регулирования в разрезе квот на вылов рыбы
<p>ЗАО «Русская рыбная компания»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - онлайн-сервис - большое количество собственных поставщиков сырья - наличие собственных складских помещений - технологические возможности компании - качество продукции - возможность инвестирования - Портфель брендов - качественный менеджмент со стороны управляющей компании 	<ul style="list-style-type: none"> - чувствительность потребителей к росту цен 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение себестоимости товара - высокие входные барьеры в отрасли - возможность внедрения новых технологий 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономического положения в стране - вход крупных зарубежных компаний на российский рынок
<p>РОК-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - технологические возможности компании - удобство поставки и упаковки для потребителя - качество продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - Портфель брендов - наличие собственных складских помещений - небольшое количество поставщиков сырья - отсутствие онлайн-сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение себестоимости товара - высокие входные барьеры в отрасли - расширение ассортимента продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономического положения в стране - увеличение цен на сырье и на готовую продукцию - вход крупных зарубежных компаний на

		- низкие показатели экспортной деятельности - чувствительност ь потребителей к росту цен		российский рынок - ужесточение правого регулирования в разрезе квот на вылов рыбы
--	--	---	--	---

РЕФЕРАТ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫХОДА РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 75 наименований, 7 приложений. Работа включает 17 таблиц и 9 рисунков. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 102 страница.

Актуальность исследования заключается в том, что качество стратегических решений, выбор оптимальной стратегии развития компании и разработка эффективного алгоритма реализации выбранной стратегии является серьезным препятствием для реализации потенциала предприятий и максимизации прибыли компаний рыбной промышленности в России.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методики выхода компании рыбной промышленности ОАО ПКП "МЕРИДИАН" на международные рынки в современных условиях.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- 1 Представить классификацию возможных стратегий выхода компании на международные рынки, определить их типы и факторы, влияющие на формирование стратегии компании;
- 2 Провести комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН», определить ее конкурентные преимущества и стратегические возможности;
- 3 Определить потенциальные внешние рынки для функционирования компании;
- 4 Дать рекомендации по формированию стратегии для компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» по выходу на зарубежные рынки;
- 5 Предоставить экономическое обоснование проекта выхода компании ОАО ПКП «МЕРИДИАН» на зарубежные рынки, диагностировать возможные риски.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра международной экономики и менеджмента
Направление 38.04.02 Менеджмент
Образовательная программа международный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой международной экономики
и менеджмента


(подпись)

Ружанская Л.С.
(Ф.И.О.)

«15» февраля 2021 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

студента Селезнева Павла Максимовича группы ЭУМ-290016
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР Разработка стратегии выхода российской компании пищевой промышленности на международный рынок

Утверждена распоряжением по институту от «15» декабря 2020 г. № 33.01-05/326

2 Руководитель Батина Ирина Николаевна, к.э.н., доцент

3 Исходные данные к работе: финансовые годовые отчеты и поквартальные отчеты по производству и продажам
национальной компании

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):
практические задачи (2, 3 главы) Дать рекомендации

по структурированию стратегии для АО "ЛКП "Меридиан" и утвержденные риски. Предложить экономическое обоснование выхода компании АО "Меридиан" на зарубежные рынки, указать возможные риски.

5 Перечень демонстрационных материалов: презентация, раздаточный материал

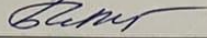
6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

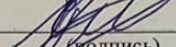
Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

Консультанты не предусмотрены

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Глава 1	До 23 марта 2021 г.	Выполнено
Глава 2	До 23 апреля 2021 г.	Выполнено
Глава 3	До 23 мая 2021 г.	Выполнено
ВКР в целом	До 02 июня 2021 г.	Выполнено

Руководитель  Батина И.Н.
(подпись) Ф.И.О.

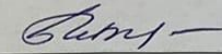
Задание принял к исполнению 
(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена «02» июня 2021 г.

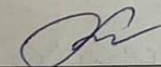
Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов: * а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить Селезнева П.М. к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

Руководитель 

9 Допустить Селезнева П.М. к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 5 от «03» июня 2021 г.)

Зав. кафедрой  Ружанская Л.С.
(подпись) Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

