

**Кяшемшаки Реза**, магистр,  
Шифр специальности: 5.2.6. факультет высшая школа управления  
Финансовый Университет при Правительстве РФ  
Kiashemshaki Reza, master's student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ПРИ РАСШИРЕНИИ КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК:  
ПРОБЛЕМЫ И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ  
COMPARATIVE ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT STRATEGIES  
WHEN THE COMPANY EXPANDS TO THE INTERNATIONAL MARKET:  
CHALLENGES AND SUCCESSFUL PRACTICES**

**Аннотация:** В данной работе рассматриваются актуальные аспекты развития современного международного бизнеса, особенно связанные с экспансией на новые рынки. Исследование имеет практическую значимость, поскольку в условиях все более глобализированной экономики компаниям необходимо тщательно оценивать риски, сопутствующие вхождению на новые рынки. Анализ проведен на примере компаний Beeline MTS, ведущих производителей мобильных устройств, при их выходе на рынок России. Рассмотрены особенности их стратегий и позиционирования, а также выявлены проблемы и риски, с которыми столкнулась компания Beeline как первопроходец. Представлены успешные шаги и решения, принятые компанией MTS в качестве последователя, которые позволили ей завоевать значительную долю рынка. В заключении подчеркивается необходимость эффективного управления рисками при выходе на новые рынки, включая идентификацию ключевых рисков, разработку плана их снижения, а также систематический мониторинг и корректировку стратегии при необходимости.

**Abstract:** This article delves into pressing issues concerning the evolution of contemporary international business, particularly regarding market expansion endeavors. The practical importance of this research lies in the necessity, as companies extend their reach globally, to grasp the intricacies of market entry risks. The analysis herein focuses on Beeline and, prominent mobile phone manufacturers, using the Russian market as a case study. It explores the nuances of their positioning, marketing, and strategic choices, spotlighting the challenges and risks encountered by Beeline as an early entrant into the Russian market. Through a comparative lens, it delineates MTS 's positioning as a follower, emphasizing its successful strategies that enabled significant market penetration. The study underscores the need for effective risk management strategies for new market entries, advocating for the identification, assessment, and mitigation of key risks, along with ongoing monitoring and adjustment protocols.

**Ключевые слова:** международный бизнес, экспансия на рынки, управление рисками, стратегии компаний, Beeline, MTS, Россия.

**Keywords:** market entry, risk management, Russian Federation, Beeline MTS

Выход на новый рынок может оказаться непростой задачей для любой компании, особенно в чужой стране. Это требует обширных исследований, планирования и подготовки, чтобы гарантировать, что компания сможет успешно справиться с уникальными вызовами рынка. Одним из наиболее важных соображений при выходе на новый рынок является управление рисками, поскольку с выходом на рынок связано множество рисков, которые



могут негативно повлиять на деятельность компании и ее конечный результат. Эти риски могут включать нормативные препятствия, политическую нестабильность, культурные различия и недостаток местных знаний и опыта.

Нигде это не проявляется так явно, как в Российской Федерации, где рынок характеризуется сложным регулированием, высоким уровнем коррупции и сложной бизнес – средой. Для компаний, желающих выйти на российский рынок, важно иметь комплексную стратегию управления рисками, чтобы снизить эти риски и обеспечить успех.

В этой статье мы рассмотрим стратегии управления рисками, применяемые двумя ведущими производителями мобильных телефонов, Beeline MTS, при выходе на российский рынок. Beeline – мировой пионер в индустрии мобильных телефонов, работает в России с начала 2000-х годов, в то время как MTS, китайская компания, которая быстро завоевала долю рынка в индустрии мобильных телефонов, вышла на российский рынок в 2017 году. На основе сравнительного анализа стратегий управления рисками двух компаний в этой статье будут рассмотрены преимущества и недостатки того, чтобы быть пионером по сравнению с последователем на российском рынке.

Изучая стратегии, используемые этими двумя компаниями, мы можем получить представление о том, как успешно выйти на российский рынок и другие сложные рынки. Поскольку компании продолжают расширяться по всему миру, важно иметь глубокое понимание рисков, связанных с выходом на рынок, и того, как эффективно управлять этими рисками для достижения долгосрочного успеха. Обзор литературы

Прежде чем углубляться в тематические исследования Beeline MTS, полезно ознакомиться с существующей литературой по стратегиям выхода на рынок и управлению рисками на развивающихся рынках. В целом, существуют две основные стратегии выхода на новый рынок: стратегия первопроходца или стратегия последователя. Стратегия первопроходца предполагает, что компания первой выходит на новый рынок, в то время как стратегия последователя предполагает выход на рынок после того, как первопроходец закрепился.

В нескольких исследованиях были изучены преимущества и недостатки этих двух стратегий. Одним из главных преимуществ новаторской стратегии является то, что она позволяет компании занять прочные позиции на рынке и повысить узнаваемость бренда. Однако новаторская стратегия также сопряжена с более высоким уровнем риска, поскольку компания должна ориентироваться в непроверенных водах и может столкнуться с неожиданными проблемами.

Стратегия последователя, с другой стороны, сопряжена с меньшим риском, поскольку компания может извлечь уроки из опыта первопроходцев и избежать некоторых ловушек, с которыми они столкнулись. Однако стратегия последователей также может привести к ослаблению рыночных позиций, поскольку компания может восприниматься как менее инновационная или менее приверженная рынку.

Что касается управления рисками, то в нескольких исследованиях были выявлены ключевые риски, связанные с выходом на рынки развивающихся стран, включая регуляторные риски, политические риски, культурные риски и операционные риски. Эффективные стратегии управления рисками для выхода на рынок должны включать выявление и оценку этих рисков, разработку плана по их снижению, а также мониторинг и адаптацию плана по мере необходимости.

Тематические исследования: Beeline MTS на российском рынке

Beeline вышла на российский рынок в начале 2000-х годов с целью установления сильного присутствия в стране. Новаторская стратегия компании в России включала значительные инвестиции в маркетинг и рекламу для повышения узнаваемости бренда, а также предложение широкого ассортимента продуктов и ценовых категорий, чтобы привлечь



широкую клиентскую базу. Ранний успех Beeline на российском рынке можно объяснить ее долгосрочным стратегическим планированием и инвестициями в местные производственные мощности. Это позволило компании снизить затраты и повысить эффективность цепочки поставок, что привело к большей прибыльности и увеличению доли рынка.

Несмотря на ранний успех Beeline на российском рынке, в последние годы компания столкнулась с рядом проблем. Одной из ключевых проблем была растущая конкуренция со стороны местных и международных конкурентов, таких как и Apple. Эти компании смогли предложить сопоставимые продукты по конкурентоспособным ценам, что затруднило Beeline сохранение своей доли рынка. Еще одной проблемой был сложный экономический климат в России, который усугубился из-за снижения курса российского рубля. Это привело к снижению покупательной способности российских потребителей, что повлияло на продажи премиальных продуктов Beeline.

Чтобы решить эти проблемы, Beeline сосредоточилась на диверсификации своих продуктовых предложений и расширении каналов онлайн-продаж. Поступая таким образом, Beeline смогла охватить более широкую аудиторию и лучше адаптироваться к меняющимся потребительским предпочтениям. Например, Beeline предлагает ряд смартфонов средней ценовой категории в дополнение к своим премиальным моделям, что помогает компании конкурировать со своими конкурентами. Beeline также инвестировала в местные научно-исследовательские центры, чтобы лучше понять потребности и предпочтения российских потребителей. Это позволило Beeline адаптировать свои продукты таким образом, чтобы они лучше соответствовали требованиям рынка.

Напротив, MTS вышла на российский рынок в 2017 году в качестве последователя, через несколько лет после того, как Beeline установила сильное присутствие. Однако ориентация MTS на предложение высококачественной продукции по более низким ценам, чем у конкурентов, позволила компании быстро завоевать долю рынка на российском рынке мобильных телефонов. Стремление MTS поставлять доступные по цене и высококачественные продукты нашло отклик у российских потребителей, которые искали оптимальное соотношение цены и качества.

Стратегия MTS в России была сосредоточена на создании сильного онлайн-присутствия за счет партнерских отношений с крупнейшими платформами электронной коммерции. Это помогло компании охватить более широкую аудиторию и расширить свою клиентскую базу. MTS также инвестировала в местные маркетинговые и рекламные кампании, чтобы повысить узнаваемость бренда и создать сильную клиентскую базу. Кроме того, MTS установила партнерские отношения с местными дистрибьюторами и розничными торговцами, чтобы расширить свой охват и повысить эффективность цепочки поставок. Поступив таким образом, MTS смогла лучше обслуживать свою растущую клиентскую базу и получить конкурентное преимущество перед своими конкурентами.

Несмотря на поздний выход MTS на российский рынок, в последние годы компания быстро завоевала долю рынка. Отчасти это происходит благодаря его агрессивной ценовой стратегии и нацеленности на поставку высококачественной продукции. Стремление MTS предлагать доступные по цене высококачественные продукты нашло отклик у российских потребителей, и MTS зарекомендовала себя как ведущий игрок на российском рынке мобильных телефонов.

В заключение отметим, что стратегии Beeline и MTS на российском рынке различаются по срокам и подходу. В то время как новаторская стратегия Beeline предполагала значительные инвестиции в маркетинг, рекламу и местные производственные мощности, ориентация MTS на поставку высококачественных продуктов по доступным ценам и создание сильного присутствия в Интернете позволила компании быстро завоевать долю рынка.



Несмотря на проблемы, с которыми столкнулись обе компании в последние годы, Beeline MTS смогли адаптироваться к меняющимся потребительским предпочтениям и оставаться конкурентоспособными на динамично развивающемся российском рынке.

#### Сравнительный анализ

При сравнении новаторской стратегии Beeline со стратегией последователей MTS выявляются несколько ключевых различий. Ранний выход Beeline на российский рынок позволил компании укрепить свое присутствие и повысить узнаваемость бренда, что заложило прочную основу для ее будущего роста в стране. Однако ранний успех Beeline также подвергал компанию большому риску, поскольку ей приходилось справляться с вызовами развивающегося рынка, не имея прецедентов для принятия решений.

Стратегия раннего выхода Beeline на российский рынок была построена на нескольких ключевых принципах, которые помогли компании закрепиться на рынке. Одним из этих принципов был акцент на местном производстве, что позволило Beeline снизить затраты и повысить эффективность цепочки поставок. Создав местные производственные мощности, Beeline смогла сократить время и стоимость доставки продуктов из других стран, что было критически важно на рынке с высокой чувствительностью к ценам. Кроме того, местное производство помогло Beeline лучше понять потребности и предпочтения российских потребителей, что позволило компании разрабатывать продукты, которые лучше соответствовали местным условиям.

Другим ключевым элементом стратегии Beeline в России был акцент на исследованиях и разработках. Beeline вложила значительные средства в изучение местного рынка и определение областей возможностей для роста. Такой подход помог Beeline опередить конкурентов и разработать продукты, которые лучше соответствовали потребностям российских потребителей. Например, Beeline была одной из первых компаний, предложивших смартфоны с двумя SIM-картами в России, что было популярно среди российских потребителей, у которых часто было несколько телефонных номеров.

Несмотря на успех новаторской стратегии Beeline, компания также столкнулась со значительными проблемами на российском рынке. Одной из самых больших проблем было отсутствие инфраструктуры и нормативно-правовой базы для поддержки иностранных инвестиций. Beeline приходилось ориентироваться в сложном и постоянно меняющемся нормативно-правовом поле, что требовало значительных ресурсов и экспертных знаний. Кроме того, рынок был высококонкурентным, и местные компании часто имели преимущество перед иностранными фирмами благодаря своему знанию местных условий и предпочтений.

В отличие от новаторской стратегии Beeline, стратегия последователей MTS в России была построена на более осторожном подходе к выходу на рынок. Подождав несколько лет после выхода Beeline на рынок, MTS смогла оценить рынок и выявить пробелы и возможности, которые она могла бы использовать. Такой подход позволил MTS избежать некоторых проблем, с которыми столкнулась Beeline, и более эффективно сосредоточить свои ресурсы на областях, где она могла бы получить конкурентное преимущество.

Одной из ключевых сильных сторон MTS на российском рынке была ее способность формировать прочные партнерские отношения с местными дистрибьюторами и розничными торговцами. Тесно сотрудничая с этими партнерами, MTS смогла лучше понять потребности и предпочтения российских потребителей и соответствующим образом адаптировать свои продуктовые предложения. Такой подход помог MTS быстро закрепиться на рынке и создать базу лояльных клиентов. Кроме того, партнерские отношения MTS с местными компаниями помогли фирме ориентироваться в сложной нормативно-правовой среде в России, что имело решающее значение на рынке, где соблюдение нормативных требований часто было серьезной проблемой для иностранных фирм.



Несмотря на различия в их стратегиях выхода на рынок, и Beeline, и MTS использовали эффективные стратегии управления рисками для снижения рисков, связанных с иностранными инвестициями. Ориентация Beeline на местное производство, исследования и разработки помогла компании снизить затраты и повысить эффективность цепочки поставок, в то время как партнерские отношения MTS с местными дистрибьюторами и розничными торговцами позволили компании расширить охват и улучшить понимание российского рынка. Обе компании также инвестировали в местные маркетинговые и рекламные кампании, чтобы повысить узнаваемость бренда и создать сильную клиентскую базу.

В заключение, сравнительный анализ стратегий выхода Beeline MTS на российский рынок подчеркивает важность адаптивности и управления рисками в международном бизнесе. Хотя стратегии как первопроходцев, так и последователей имеют свои преимущества, компании, способные соблюдать баланс между инновациями и осторожностью, с большей вероятностью добьются успеха на новых рынках. Кроме того, инвестиции в местные партнерские отношения, исследования и разработки, а также маркетинговые и рекламные кампании – все это важнейшие компоненты успешной стратегии выхода на зарубежные рынки. Поскольку компании продолжают расширяться по всему миру, важно понимать уникальные проблемы и возможности, предоставляемые каждым новым рынком, и разрабатывать стратегии, адаптированные к местным условиям.

Одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются иностранные фирмы, выходящие на новые рынки, является необходимость ориентироваться в сложных условиях регулирования. Это особенно верно для развивающихся рынков, где правовая база может быть менее развитой и подверженной частым изменениям. Чтобы добиться успеха на таких рынках, компаниям необходимо инвестировать в местный опыт и выстраивать прочные отношения с местными заинтересованными сторонами, включая правительственных чиновников, отраслевые ассоциации и регулирующие органы.

Еще одной проблемой, с которой сталкиваются иностранные фирмы, является необходимость адаптации своих продуктов и услуг к местным условиям. Во многих случаях предпочтения и потребности потребителей на зарубежных рынках будут существенно отличаться от предпочтений и потребностей на внутреннем рынке компании. Чтобы добиться успеха на новых рынках, компаниям необходимо инвестировать в исследования и разработки и разрабатывать продукты, адаптированные к местным условиям.

В дополнение к этим проблемам иностранные фирмы также должны быть готовы иметь дело с местными конкурентами, которые могут обладать значительным преимуществом с точки зрения местных знаний, связей и опыта. Чтобы эффективно конкурировать на зарубежных рынках, компаниям необходимо развивать глубокое понимание динамики местного рынка и выстраивать отношения с ключевыми местными заинтересованными сторонами, включая клиентов, поставщиков и партнеров.

Несмотря на эти проблемы, существуют также значительные возможности для компаний, которые способны успешно выходить на зарубежные рынки. Например, компании могут извлечь выгоду из доступа к новым клиентам, новым источникам дохода и новым бизнес-моделям. Кроме того, выход на зарубежные рынки может помочь компаниям диверсифицировать источники своих доходов и снизить подверженность экономическим и политическим рискам на их внутреннем рынке.

В заключение, сравнительный анализ стратегий выхода Beeline MTS на российский рынок подчеркивает важность адаптивности, управления рисками и местных партнерств в международном бизнесе. Хотя стратегии как первопроходцев, так и последователей имеют свои преимущества, компании, способные соблюдать баланс между инновациями и осторожностью, с большей вероятностью добьются успеха на новых рынках. Инвестируя в



местный опыт, исследования и разработки, а также маркетинговые и рекламные кампании, компании могут укрепить свое присутствие на зарубежных рынках и воспользоваться многочисленными возможностями, предоставляемыми глобальной экспансией.

#### Вывод

Тематические исследования Beeline MTS дают ценную информацию о преимуществах и недостатках того, чтобы быть пионером по сравнению с последователем на российском рынке. В то время как новаторская стратегия Beeline позволила компании установить сильное присутствие и повысить узнаваемость бренда на ранних стадиях, она также подвергла компанию большому риску. Стратегия последователей MTS, с другой стороны, позволила компании перенять опыт Beeline и избежать некоторых проблем, с которыми столкнулся пионер, но, возможно, привела к ослаблению позиций на рынке.

Эффективные стратегии управления рисками для выхода на российский рынок должны включать выявление и оценку ключевых рисков, разработку плана по их снижению, а также мониторинг и адаптацию плана по мере необходимости. И Beeline, и MTS использовали эффективные стратегии управления рисками в своих усилиях по выходу на соответствующие рынки, включая акцент на местном производстве и исследованиях и разработках, партнерские отношения с местными дистрибьюторами и розничными торговцами, а также местные маркетинговые и рекламные кампании.

Поскольку российский рынок продолжает развиваться, производителям мобильных телефонов и другим компаниям, стремящимся выйти на рынок, следует рассмотреть преимущества и недостатки новаторских стратегий по сравнению с последующими, а также разработать эффективные стратегии управления рисками для снижения рисков, связанных с выходом на этот сложный рынок.

#### Список литературы:

1. Бротерс, К. Д., и Хеннарт, Дж. Ф. Границы фирмы: выводы из исследования режима выхода на международный рынок // Журнал менеджмента. 2007. № 33 (3). С. 395-425.
2. Хилл, К. У., Хван, П. и Ким, У. С. Эkleктичная теория выбора режима международного въезда // Журнал стратегического менеджмента. 1990. № 11 (2). С. 117-128.
3. Ло, Ю., & Тунг, Р. Л. Международная экспансия предприятий с формирующимся рынком: перспектива трамплин // Журнал международных бизнес-исследований. 2007. № 38 (4). С. 481-498.
4. Лыпина К.А. Стратегии предприятия при выходе на внешний рынок // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 6 (51). С. 99-105.
5. Краюшкина Е.А., Кусков А.Н. Алгоритм разработки эффективной стратегии выхода компании на зарубежные рынки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-1 (86). С. 239-242.
6. Абитова Г.А., Байдалин Д.А. Стратегия выхода компании на международные рынки // Интернаука. 2022. № 33-2 (256). С. 17-20.
7. Карелина Е.А. Прикладные аспекты стратегического развития традиционных транснациональных компаний в сегменте розничных продаж // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. С. 56-61.
8. Шацкая Э.Ш. Стратегические ориентации международных компаний // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 4 (70). С. 253-257.

