

УДК 338.242

*Платонова Е.Д. , д.э.н.,
профессор кафедры экономической
теории и менеджмента
Московский педагогический
государственный университет,
Москва, Россия*
*Алькарни Амаль Мохаммед А.,
магистрант
Московский педагогический
государственный университет
Москва, Россия*

**СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА
МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ: РОЛЬ В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ**

Аннотация. В статье анализируются инструменты стратегического анализа, которые применяют зарубежные исследователи для обоснования стратегической целесообразности выхода компании на международный рынок.

Ключевые слова: стратегии выхода, международные рынки, санкционная война, внешнеэкономическая деятельность.

*Platonova E.D. Doctor of Economics,
Professor, Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University,
Moscow, Russia*
*Alkarni Amal Mohammed A.,
Master's student
Moscow Pedagogical State University ,*

MODERN ORGANISATION'S STRATEGY FOR ENTERING INTERNATIONAL MARKETS: ROLE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC GOAL-SETTING

***Abstract.** The article analyzes the tools of strategic analysis that are used by foreign researchers to substantiate the strategic feasibility of a company's entry into the international market.*

***Keywords:** exit strategies, international markets, sanctions war, foreign economic activity.*

Введение

Многие компании, успешно работающие на национальном рынке, для расширения бизнеса стремятся к выходу на внешние рынки. Внешнеэкономическая деятельность компаний стран, принимающих участие в партнерстве БРИКС, получила дополнительный импульс для роста доходности, укрепления конкурентных позиций, привлечение покупателей, узнаваемость бренда компаний¹.

Достижение регионального или глобального лидерства, требует географического расширения деятельности компании, необходимости ее выхода на новый рынок. Целью работы является установление роли в системе стратегического целеполагания как элемента формирования стратегии выхода современной организации на международные рынки.

Методы и исследования. В статье использовались диалектический и системно-структурный подходы, теоретические методы (абстракция, анализ, синтез, генерализация, конкретизации, сопоставления и сравнения), эмпирические методы (измерения, наблюдение), методы статистики, метод исследования научных источников.

Результаты исследования

¹ Платонова Е.Д. Лю Хуа Стратегия внешнеэкономической деятельности компаний: теория и практика в современных условиях/ Символ науки.2024. № 5 (2) ч.1 .С.150-154. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-kompaniy-teoriya-i-praktika-v-sovremennyh-usloviyah>

Вопросами освоения новых рынков компаниями занимались отечественные исследователи Логинова Т.В., Подковырков П.А., Михалева А.А., Тищенко А.А., Гончарова С.Н. и др.

Стратегии компаний, факторы, влияющие на результативность деятельности компаний на внешних рынках, рассматривались зарубежными учеными - Висвизи А., Дивриком Б., Уотсоном Дж.Ф., Уивеном С., Перкинсом Х., Сардана Д., Палматье Р. и другие. Австрийский исследователь Й. Шумпетер считал, что для получения прибыли нужно выполнять, в том числе, «новые комбинации», а значит, развиваться. Выход на внешний рынок как раз и является для компании «новой комбинацией»².

Анализ научных публикаций показывают, что в свою очередь успех внешнеэкономической деятельности ведет к активизации инновационных процессов компании и страны ее происхождения.

Выход на внешние рынки является довольно сложным процессом. Без опыта успешной деятельности на внутреннем рынке, крайне сложно будет осуществить такой выход, поэтому чаще всего внешнеэкономическую деятельность начинают хорошо зарекомендовавшие себя на национальном рынке компании.

Выход на международный рынок – это даже для опытных национальных компаний очень серьезный шаг. Прежде всего, следует осознать причины выхода на внешние рынки. Такими основными причинами для компаний могут быть:

- расширение клиентской базы (продукт компании может заинтересовать зарубежных покупателей, т.к. всегда новые рынки – это новые клиенты);

² Литвинцева Г.П., Иващенко А.А., Арбатский Д.В., Колмагоров А.В. Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях. Идеи и идеалы 2024 - Том 16 - № 2, часть 2 <https://ideaidealy.nsuem.ru/>; <https://ideaidealy.nsuem.ru/storage/uploads/2024/06/6.Litvintseva.332-351.pdf>.

- увеличение прибыли (из-за более высокой покупательской способности на международных рынках);
- достижение конкурентного преимущества за счет реализации ключевой компетенции (выход на внешний рынок повышает статус и имидж компании);
- снижение рисков (диверсификация бизнеса позволяет избежать зависимости от конъюнктуры одного рынка; за счет других рынков можно будет компенсировать потери на каком-то одном рынке).

В современных условиях многие компаний стремятся освоить внешние рынки не только для диверсификации своей деятельности, но и для снижения производственных и транзакционных издержек, освоения новых сфер деятельности и отраслей, роста стоимости компании.

Кроме того, в условиях международной нестабильности у компаний имеются веские причины выхода на международные рынки. Это:

- наполнение внутреннего рынка аналогичными товарами и жесткая конкуренция;
- расширение географии продаж компании после укрепления позиций на отечественном рынке;
- кризисная ситуация внутри страны.

Компании, выходящие на международный рынок, ставят следующие задачи:

- рост стоимости бизнеса, если это невозможно сделать на отечественном рынке из-за перенасыщения схожими товарами или товарами- субститутами;
- минимизация рисков убытков в случае кризисной ситуации в стране происхождения;
- захват некоторой доли зарубежного рынка,

- создание собственной компании в качестве дочерней компании путем приобретения имеющегося бизнеса или путем создания нового.

Для выхода на зарубежные рынки компаниями выбирается определенный способ и соответствующая стратегия. Причем практика показала, что многие компании потерпели неудачу при выходе на внешние рынки из-за того, что недооценили такие факторы влияния, как экономическая ситуация в стране выхода; культурные различия; неверно оценили стратегические альтернативы и ошиблись в выборе стратегии.

В настоящее время выделяют несколько стратегий выхода на зарубежные рынки: экспорт; совместное предприятие; иностранное производство; партнерство; покупка иностранной компании; лицензирование; аренда или лизинг. Остановимся на характеристике некоторых из них:

1. Экспорт товаров и услуг³. Это один из самых простых и распространенных способов выхода, который представляет продажу произведенной в стране продукции на зарубежных рынках. Его преимуществами называют быстроту выхода на рынок и незначительный размер капиталовложений за рубежом. Вместе с тем у стратегии есть и свои недостатки. Это: наличие торговых барьеров и недостаточная ориентация на международном рынке.

Стратегия экспорта включает три варианта:

- прямой экспорт, при котором компания самостоятельно занимается вывозом и реализацией товара за границей. Для этого компания использует такие способы как контрактное производство, создание представительства, организация дочерней компании. Все без исключения бизнес-процессы,

³ Лузянин М.А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. <https://esj.today/PDF/12ECVN522.pdf> Вестник Евразийской науки The Eurasian Scientific Journal 2022, №5, Том 14 2022, No 5, Vol 14.

компания осуществляет сама, самостоятельно устанавливает личный контакт с потребителями и мониторит всю свою деятельность. В этом и кроется преимущество данной стратегии;

- косвенный экспорт осуществляется через посредников, и это вполне оправданно, т.к. они владеют всей ситуацией на внешних рынках, имеют устойчивые связи для сбыта продукции. Проблема заключается в том, что персонал компании лично не контактирует с потребителями, не сразу получает обратную связь об отношении клиентов к своей продукции;

- при совместном экспорте объединяются две и более компании, создавая новое предприятие, тем самым минимизируя риски выхода на новые рынки. Без объединения усилий они никогда не смогли бы этого сделать.

2. Совместная предпринимательская деятельность. В этом случае создается партнерство, т.е. объединяются усилия нескольких компаний разных стран для достижения требуемых производственных возможностей. В качестве преимуществ этой стратегии выступают возможность выхода на зарубежные рынки без наличия достаточного количества собственных ресурсов, возможность получения высокой прибыли за счет низкой стоимости местных ресурсов. Недостатком могут стать разногласия партнеров в отношении политики управления, инвестиционной деятельности, маркетинговых программ, распределения прибыли и др.

3. Лицензирование и франчайзинг. Франчайзинг является одним из подвидов лицензирования. Это особый вид бизнеса, когда крупная известная компания предоставляет другой лицензию на использование своей торговой марки, методов ведения бизнеса, продажу продукции на определенной территории. К преимуществам стратегии можно отнести минимальные

финансовые вложения и отсутствие таможенных барьеров. К недостаткам – сложности со сменой поставщика, продажей бизнеса при необходимости, установленный срок действия договора и территориальная ограниченность.

4. Контрактное производство. Это договор о сотрудничестве с независимым предприятием, которое производить продукцию для заказчика. Эта стратегия выгодна тем компаниям, у которых не хватает средств или времени для осуществления процесса производства. Здесь важно выбрать надежного партнера. В противном случае могут возникнуть проблемы с качеством продукции, соблюдением сроков производства и поставок, логистикой, координацией действий контрагентов. Зависимость от производителя может создать дополнительные риски, связанные с потерей контроля над ним в случае изменения его стратегии.

5. Совместные предприятия. Это компании, которые создаются на основе совместной собственности, совместного использования ресурсов. Они более эффективны, т.к. лучше адаптируют национальное производство под мировые стандарты. Недостатком их деятельности можно назвать возможность появления конфликтов при согласовании решений и обязательств, отсутствие необходимой для этого гибкости.

6. Создание собственного предприятия на внешнем рынке. Компания инвестирует в создание предприятия, организует процесс производства, получая опыт работы на международных рынках, полностью распоряжается полученной прибылью. Соответственно, эта стратегия требует значительных вложений, а выход на внешний рынок не будет быстрым. Существуют и другие варианты выхода компаний на внешние рынки, например, поглощение или покупка иностранной компании.

Компании, выходящие на внешние рынки, отличаются друг от друга по целям, ресурсам, возможностям и т.д. Исходя из этого, ученые предлагают разные классификации стратегий выхода на внешние рынки.

Многие сходятся во мнении, что наименее рискованным является косвенный экспорт, затем по мере возрастания риска следуют прямой экспорт, лицензирование, совместные предприятия и прямое инвестирование.

Большинство ученых склоняется к мнению, что одним из наиболее рискованных стратегий внешнеэкономической деятельности является осуществление международных инвестиций, но в то же время инвестиционная деятельность за границами национальных рынков повышает конкурентоспособность компаний и способствует расширению их ресурсной базы⁴.

Заключение

В целом активное участие компаний в международной деятельности способствует развитию потенциала национальной экономики и приводит к ускорению ее развития. Компаниям, желающим выйти на внешние рынки, однако для выбора стратегии необходимо серьезно анализировать все возможные риски, аргументировано подходить к определению доли рынка для внедрения и прогнозирования потенциальной прибыли, а для реализации выбранной стратегии – пройти последовательно соответствующие этапы, включая первоначальный этап – обоснование целесообразности

Использованные источники

1. Платонова Е.Д. Лю Хуа. Стратегия внешнеэкономической деятельности компаний: теория и практика в современных условиях[Электронный ресурс]/ Символ науки.2024. № 5 (2) ч.1 .С.150-154. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-kompaniy-teoriya-i-praktika-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения 02.04.2025)

⁴ Платонова Е.Д., Аюэр Айни. О механизме управления инновационной деятельностью в современных корпорациях/Экономика и социум. 2022. № 8 (99) С. 471-477.<https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizme-upravleniya-innovatsionnoy-deyatelnostyu-v-sovremennyh-korporatsiyah>

2. Платонова Е.Д., Аюэр Айни. О механизме управления инновационной деятельностью в современных корпорациях/Экономика и социум. 2022. № 8 (99) С. 471-477. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mehanizme-upravleniya-innovatsionnoy-deyatelnostyu-v-sovremennyh-korporatsiyah> (дата обращения 02.04.2025)
3. Лузянин М.А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. <https://esj.today/PDF/12ECVN522.pdf> Вестник Евразийской науки The Eurasian Scientific Journal 2022, №5, Том 14 2022, No 5, Vol 14.
4. Литвинцева Г.П., Иващенко А.А., Арбатский Д.В., Колмагоров А.В. Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях. Идеи и идеалы 2024 - Том 16 - № 2, часть 2 URL: <https://ideaidealy.nsuem.ru/storage/uploads/2024/06/6.Litvintseva.332-351.pdf> (дата обращения 02.04.2025)