

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ  
ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ**

**FACTORS INFLUENCING THE ACHIEVEMENT OF STRATEGIC GOALS OF A  
COMPANY ENTERING INTERNATIONAL MARKETS**

**Алькахтани Мохаммед Саид Х,**  
магистрант Института социально-  
гуманитарного образования  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»

**Альрашди Файез Сауд М,**  
магистрант Института социально-  
гуманитарного образования  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»,

**Научный руководитель:**  
Кожукалова Оксана Юрьевна, к.э.н., доцент  
Московский педагогический государственный  
университет,  
Москва, Россия

**Аннотация:** в наши дни выход на международный рынок является одним из способов повышения конкурентоспособности, расширения клиентской базы и увеличения прибыли компании. Но несмотря на то что стратегии выхода на международный рынок являются одной из наиболее исследуемых областей международного менеджмента, в мире еще не существует обобщенной системы факторов, определяющих выбор той или иной стратегии.

**Ключевые слова:** промышленная компания, внешние рынки, внешнеэкономическая деятельность, методы, стратегии, факторы, барьеры.

**Abstract:** these days, entering the international market is one of the ways to increase competitiveness, expand the customer base and increase company profits. But despite the fact that strategies for entering the international market are one of the most researched areas of international management, there is still no generalized system of factors in the world that determine the choice of a particular strategy.

**Key words:** industrial company, foreign markets, foreign economic activity, methods, strategies, factors, barriers.

Окружающая среда представляет собой сумму всех сил и влияний, прямо или косвенно воздействующих на субъекта рынка. Эти силы влияют на способность компании выполнять свой бизнес-план, ее производительность и процветание. Учитывая, что среда включает в себя и факторы, непосредственно связанные с отдельной компанией, можно сказать, что среда в целом субъективна и индивидуальна для каждой компании. Основываясь на этих уникальных влияниях, компания затем создает свою собственную форму стратегического управления. Анализ внешней среды, понимание ее закономерностей и правил обуславливают создание эффективной корпоративной стратегии.

Внешняя среда включает в себя все влияния, действующие на организацию из ее окружения. Среди них в основном клиенты, конкуренты, поставщики и человеческие ресурсы - это прямые факторы влияния внешней среды. Косвенные факторы характеризуются по двум вариантам. С одной стороны, это могут быть организации, которые могут напрямую влиять на компанию или косвенно на ее персонал, здесь учитываются факторы, которые могут косвенно влиять на климат, в котором работает организация. Важными факторами, влияющими на деловой климат, являются экономические, технологические, политические, законодательные, культурные, социальные и международные факторы. Все вышеперечисленные факторы влияния формируются независимо от компании, а косвенные влияния со стороны компании практически не поддаются влиянию. Отсюда следует, что внешнюю среду можно охарактеризовать как нестабильную, с высокой степенью риска. Этот риск очевиден и, конечно же, его необходимо минимизировать, поскольку в рискованной среде труднее успешно достигать бизнес-целей.

Стратегическая деятельность компании не может эффективно менять проявления внешней среды, но может понимать эти влияния и находиться в гармонии с ними. Подробное описание отдельных воздействий необходимо прежде всего для последующего анализа внешней среды. Индивидуальные прямые воздействия внешней среды компании затрагивают самые основы ее функционирования. Факторы «поставщики» и «человеческие ресурсы» обеспечивают фирму ресурсами, необходимыми для производства продукции или оказания услуг. Рабочая сила является необходимостью для любого вида бизнеса, а также его материальной и финансовой поддержки. С другой стороны, общая миссия каждой компании – представить свой продукт на рынках конечной продукции и услуг, что реализуется через влияние «покупателей». Тогда конкуренция

выступает как фактор, определяющий положение данной компании на рынке, ее способность самоутвердиться и выжить.

В общих чертах, поставщик – это любой поставщик ресурсов. Ресурсы или приобретение ресурсов обычно составляет значительную часть затрат компании. Поэтому необходимо минимизировать эти затраты за счет правильного выбора и сочетания поставщиков и тем самым помочь создать конкурентное преимущество. Можно представить этот процесс в упрощенной форме, основываясь на политике эксклюзивных поставщиков и поставок нескольких компаний. Здесь также обсуждается качество и последовательность материалов. В частности, эксклюзивные поставщики могут гарантировать большую стабильность поставляемой продукции за счет меньшей готовности улучшать качество, тогда как в случае нескольких поставщиков верно обратное.

Тогда вопрос на практическом уровне может заключаться в том, какой фактор предложения более важен для компании и какую форму или форму выбрать. В рамках этого вопроса здесь возникает проблема конкуренции со стороны поставщиков. В некоторых сферах можно встретить положение поставщика, приближающееся к монополии, что затем определяет условия существования в данной среде компании и всей ее отрасли. Компания является бенефициаром этих условий и должна полностью адаптировать к ним свою деятельность. Примером может служить поставка энергии или материалов для производства специальной продукции, имеющей характер очень близких заменителей.

Тогда задачей стратегической политики компании является постоянная оценка текущих связей между поставщиками и клиентами и рассмотрение их модификации, которая, как ожидается, улучшит конкурентную позицию или внутренние процессы компании.

Клиенты и их решения о покупке определенных продуктов влияют на доходы и процветание компании. Таким образом, в большинстве случаев клиенты оказывают наиболее значительное прямое влияние. Однако, помимо этого существует ряд других влияний, которые вытекают из потребностей клиентов как фактора окружающей среды и которые в определенных случаях могут иметь более существенное влияние, чем качество.

В целом наиболее проблемным вопросом является вопрос цены и ценовой стратегии, а также, например, структуры предоставляемой продукции и услуг, распределения среди конечных потребителей или просто бренда производителя. Значимость вышеперечисленных влияний зависит от среды, в которой находится

компания. Филип Котлер предложил разделить эту часть среды на пять потребительских рынков – потребительские рынки, промышленные рынки, рынки реселлеров, государственные и некоммерческие рынки, международные рынки. В случае данной работы соответствующей категорией являются промышленные рынки, которые характеризуются потреблением с целью вторичного производства или предоставления других услуг. При этом они предъявляют конкретные требования в области маркетинга, ценовой стратегии и общей концепции взаимоотношений продавца и покупателя.

Человеческие ресурсы в первую очередь представляют собой рабочую силу. В условиях отсутствия полностью автоматизированных производств и хозяйствующих субъектов в целом человеческие ресурсы являются необходимым и редчайшим ресурсом. Выделяют четыре важные тенденции, происходящие в этом направлении, а именно: культурное разнообразие рабочей силы, увеличение числа занятых, тенденция к снижению и старение населения.

Тенденция к снижению связана с колебаниями, вызванными отраслевым или внешним воздействием. Следствием этого может стать понятное снижение лояльности работников к работодателю и недоверие, связанное с отсутствием гарантий занятости. В период экономического кризиса, когда страх из доминирующей области потребительского спроса переносится на восприятие работников, значение этого фактора в сфере человеческих ресурсов приобретает. Массовые увольнения негативно влияют на трудолюбие людей, которым пока удается сохранить свои рабочие места. Общая неопределенность приводит к удовлетворению насущных потребностей независимо от последствий. Тогда перед руководством стоит задача стимулировать производительность труда сотрудников и достаточно убедительно доказать определенное будущее их должности. А в случае, если увольнения уже происходят, уметь действовать с уважением к достоинству увольняемых и моральному духу существующих сотрудников.

В целом старение населения приводит как к необходимости поиска возможностей для людей, уже превысивших свой трудоспособный возраст, так и к вопросу о том, как бороться с изменениями в возрастном составе на рабочих местах. С другой стороны, низкий уровень рождаемости приводит к небольшому числу выпускников университетов и, следовательно, к уменьшению количества качественной специализированной рабочей силы.

Культурное разнообразие связано с постоянно растущей глобализацией и свободным перемещением рабочей силы. На практике необходимо создавать условия на рабочих местах, удовлетворяющие разнообразные потребности отдельных сотрудников.

Конкуренты – это различные фирмы и организации, с которыми компании конкурируют за клиентов и необходимые ресурсы. Различают последовательную и непоследовательную конкуренцию. В первом случае это ситуация, когда несколько компаний производят схожие товары или услуги, и в этом случае речь идет о рынке близких заменителей. На рынке идет непоследовательная конкуренция, это конкурентная борьба, например, в области технологий или приобретения человеческих ресурсов.

В обоих случаях целью менеджмента является создание конкурентного преимущества. Задача стратегического менеджмента – помочь организации сохранить или получить стратегическое конкурентное преимущество. Обычным условием получения этого преимущества является постоянное знание характеристик конкурентов, их сильных и слабых сторон, возможностей и потенциала. Эту информацию необходимо не только собирать, но и правильно оценивать и адекватно реагировать на нее в рамках возможностей компании. Данной проблемой занимается анализ конкуренции. Постоянный мониторинг ключевых и, казалось бы, слабых конкурентов является основой развития позиции на рынке, будь то сохранение текущей позиции или увеличение доли рынка и т. д.

Весь вопрос конкуренции и ее анализ сильно зависит от особенностей конкретной среды и сектора бизнеса. В рамках этой работы речь в первую очередь будет идти о среде нескольких последовательных конкурентных субъектов с очень хорошо охраняемой информацией и сильным давлением с целью найти и использовать слабые места конкуренции с целью укрепления собственных позиций за счет других. Несмотря на такое общее определение и его характер, нельзя буквально в одночасье забывать о степени открытости отрасли, возможном выходе на рынок новых субъектов и кардинальных изменениях конкурентной позиции.

Технологические разработки во внешней среде могут существенно повлиять на деятельность компании, ее продукцию или услуги, а также на саму бизнес-концепцию. «каждая новая технология представляет собой «созидательное разрушение»». Таким образом, технологический прогресс не только создает совершенно новые возможности для бизнеса и видов деятельности, но также может разрушить целые отрасли промышленности.

Задача менеджмента состоит в том, чтобы отслеживать и воспринимать развитие и направление технологий и адаптировать к ним деятельность компании. Это может обеспечить значительное конкурентное преимущество перед конкурентами, которые не могут достаточно гибко реагировать на импульсы внешней среды. Добиться этого

конкурентного преимущества за счет простого мониторинга окружающей среды сложно, поэтому крупные компании обычно тратят значительные средства на собственное технологическое развитие. Однако, высокие затраты также связаны с высоким риском неудачи и низкой рентабельностью инвестиций. Поэтому ряд компаний внедряют свои технологические инновации в непрерывный процесс небольших улучшений. Все это происходит с учетом деятельности конкурса и, прежде всего, желаний и потребностей стороны спроса. Предприниматели должны быть внимательны к возможным нежелательным побочным эффектам технологических инноваций, которые могут нанести вред потребителям и вызвать недоверие и недовольство.

Не только потребитель и конкуренция оказывают решающее влияние. Из внешней среды очевидно значительное влияние государства и его отношение к исследованиям и разработкам в целом.

Политические и законодательные силы внешней среды действуют на субъектов предпринимательства в двух противоположных направлениях. Государство создает условия и правила для бизнеса как такового. Он регулирует форму и форму субъектов хозяйствования, устанавливает обязанности по бухгалтерскому учету, налоговое бремя, а также создает правовую защиту бизнеса, систему субсидирования и, возможно, защиты работников. В этом отношении данный фактор можно понимать как объективный.

Законодательное вмешательство, как правило, не носит избирательного характера и создает равные условия для всех субъектов рынка. С другой стороны, возможные нормы и ограничения могут привести к гибели тех, кто не хочет, а чаще всего не может адаптироваться. Точно так же политика одной страны зачастую является ключевым фактором возможного входа иностранных субъектов на местный рынок. И последнее, но не менее важное: к сожалению, все более заметным становится лоббирование не только групп интересов, но и самих компаний в политической сфере, что также приводит в результате к неравным условиям. Также необходимо отметить переносимое влияние законодательных поправок, нарушение которых может повлечь за собой серьезные штрафы. Прежде всего, по этой финансовой причине компании внимательно следят за влиянием политических и законодательных влияний.

### **Список литературы**

1. М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. — М.: Юрайт. 2024. 327 с.

2. Милешко Л. П. Экономика и менеджмент безопасности. — М.: Юрайт. 2023. 100 с.
3. Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. — М.: Юрайт. 2024. 262 с.
4. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 337 с.
5. Практический менеджмент качества / под ред. Е. А. Горбашко. — М.: Юрайт. 2024. 316 с.