

**СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РОСТА  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

**THE ESSENCE OF THE STRATEGY FOR THE INTEGRATION GROWTH OF THE  
COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**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:** статья посвящена изучению понятия стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия. В ней рассматриваются основные составные части данной стратегии, задачи, виды альтернативных стратегий, типы общих стратегий, а также участники внешнеэкономической деятельности. В дополнении ко всему в статье представлены наиболее перспективные рынки для ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегия, внешнеэкономическая деятельность, альтернативные стратегии, участники.

**Abstract:** the article is devoted to the study of the concept of strategy for foreign economic activity of an enterprise. It examines the main components of this strategy, objectives, types of alternative strategies, types of general strategies, as well as participants in foreign economic activity. In addition to everything, the article presents the most promising markets for doing business.

**Key words:** strategy, foreign economic activity, alternative strategies, participants.

Понятие стратегии появилось довольно давно. Этот термин использовали еще древние греки. Стратегию всегда преподавали в военных училищах, готовили и готовили генеральные штабы и применяли в боях военачальники. Однако стратегия управления организациями и компаниями начала применяться уже в XX веке.

В настоящее время это очень интенсивно исследуемая область, примеров ее применения довольно много. Существует множество доказательств того, что хорошо подготовленная стратегия гарантирует успех организации. Друкер подчеркивал, что стратегия требует анализа текущей ситуации и ее изменения в случае необходимости. Некоторые исследователи определяют стратегию как набор правил для принятия управленческих решений, основанных на оценке ключевых операционных целей, ситуационном анализе и планах использования имеющихся ресурсов. Также можно рассматривать стратегию как план управления организацией, на основе которого укрепляются позиции компании на рынке, удовлетворяются потребности потребителей и ставятся цели.

Рассматривая эволюцию Концепции стратегии, предлагаем представлять ее как модель управления, которая должна отражать миссию бизнеса, задачи, планы и деятельность. Полагаем, что под стратегией можно понимать и позицию организации по отношению к ее среде. Позиция организации рассматривается как связующее звено, связывающее организацию с ее операционной средой. Портер предлагает определять стратегию по модели пяти «П»:

I «П» — долгосрочный план действий (англ. Plan);

II «П» — игра/авантюра, призванная перехитрить конкурентов (англ. Play);

III «П» — пример последовательного, логичного поведения (Pattern);

IV «П» — положение компании на рынке (Position);

V «П» — перспектива или способ восприятия окружающей среды компанией (Perspective).

Таким образом, из представленных определений видно, что при описании стратегии обычно выделяются четыре наиболее важных общих элемента: окружающая среда, ее положительные и отрицательные стороны; основные оперативные цели, высшим уровнем которых является формулировка миссии; анализ ситуации; планирует использовать имеющиеся ресурсы. На основании проанализированного, по мнению автора, одним из наиболее приемлемых определений стратегии интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании будет следующее: стратегия интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании – это продуманное

и долгосрочное направление развития организации и система оперативных действий на определенный период времени. , который позволяет организации реализовать свои цели и основывается на сферах и формах ее деятельности, внутренних ресурсах и положении во внешней среде.

Сущность стратегии организации более широко раскрывается следующими характеристиками: стратегия имеет конкретную целевую направленность; неотъемлемой частью стратегии являются действия и средства ее реализации; стратегия готовится на определенную среднесрочную перспективу (3-7 лет); стратегия разрабатывается с учетом ресурсов компании, которые определяют ее слабые и сильные стороны; стратегия разрабатывается с учетом экологической ситуации компании, которая определяет возможности и угрозы компании; чем эффективнее стратегия, тем больший вклад вносится в создание добавленной стоимости в компании; чем эффективнее стратегия, тем большее конкурентное преимущество получает компания.

С этим можно полностью согласиться, за исключением того, что стратегия интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании готовится только на среднесрочную перспективу (3-7 лет), поскольку в последнее время не только крупные, но и средние и малые компании могут обрести конкурентоспособную преимущество на мировом рынке только за счет быстрого внедрения инноваций, т.е. то есть сосредоточение внимания на стратегиях дифференциации инновационного бизнеса.

Понятно, что для их подготовки и реализации необходимы долгосрочные стратегии, часто связанные с научными исследованиями и экспериментальными разработками. Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособными, компании должны подготовить эффективные и долгосрочные бизнес-стратегии. Это, безусловно, связано со стратегическим планированием, которое основано на моделях стратегического планирования.

Исследователи разработали ряд моделей, описывающих различные типы организаций. Здесь кратко рассмотрены адаптивная, портфельная модели и модели выживания, а также более подробно рассмотрена наиболее важная, с нашей точки зрения, конкурентная стратегическая модель. Каждая из этих моделей может быть полезна при выборе стратегии интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании.

Суть адаптивной модели заключается в оценке факторов, находящихся за ее пределами и способных тем или иным образом влиять на деятельность организации. В модели подчеркивается, что менеджеры должны выбрать такую стратегию, которая позволит организации адаптироваться к условиям внешней среды. Адаптация организации

к окружающей среде при интеграции внешнеэкономической деятельности компании улучшается за счет одновременного решения трех стратегических задач: деловой, инженерной и административной.

Согласно адаптивной модели организационной структуры, менеджеры должны увязать между собой решения всех трех задач. Согласно этой стратегической модели, успешно будут работать те организации, которые правильно адаптируют эти решения к организационной среде. Общий акцент концепции адаптивности заключается в том, что поведение и стратегия организации определяются ее средой, поэтому организация должна адаптироваться к этой среде, чтобы достичь успеха. Внешняя среда организации представляет собой единое целое, необходимое для достижения ее целей. В свою очередь, целью стратегического анализа среды является определение таких факторов и их возможного влияния на организацию.

Могут быть выполнены два уровня анализа операционной среды организации – микро- и макроанализ. Исследования на макроуровне – это анализ общей макросреды: экономической, политической, социальной, культурной. Исследования на микроуровне включают в себя саму организацию, потребителей, посредников, конкурентов и других. Цель анализа основной деятельности организации - ответить на вопрос - какова деятельность организации и условия этой деятельности. В ходе анализа изучаются: рынок (размер рынка, динамика изменения рынка, структура потребителей и их потребности); конкурентная среда (количество конкурентов и их сила, конкурентные стратегии и их методы, сильные и слабые стороны конкурентов и их собственная самооценка); важность особых способностей в этой деятельности; потребность в капитале и других ресурсах; влияние опыта; ключевые факторы успеха; барьеры входа и выхода на рынок.

Портфельная модель интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании. Стратегическая модель портфеля была разработана Boston Consulting Group. В отличие от адаптивной и конкурентной моделей, которые объясняют окружающую среду и отраслевую структуру как основные факторы, определяющие выбранную стратегию, портфельная модель рассматривает в качестве таких факторов совокупные инвестиции в различные сферы бизнеса. Основная цель этой модели — помочь решить, как распределить ресурсы по организационным подразделениям или производственным линиям.

Модель выживания интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании исследует влияние экологических тенденций на население организации. Организационные популяции — это группы организаций, которые должны делиться

ограниченными ресурсами в борьбе за существование. Модель выживания утверждает, что успех выживания организации весьма проблематичен. Выживет организация или потерпит неудачу, в основном определяется случайностью. Особенно это применимо к организациям, которые находятся на ранних стадиях развития. Модель выживания рассматривает окружающую среду как постоянно меняющееся целое, поэтому краткосрочный успех в течение одного года не предотвращает крах организации. Модель выживания помогает нам понять, какие условия окружающей среды приводят к тому, что организации терпят неудачу или выживают с течением времени. Эта модель преуменьшает важность долгосрочного стратегического планирования, поскольку окружающая среда рассматривается как постоянно меняющийся объект. Основанное на модели выживания, долгосрочное планирование очень мало влияет на успех организации.

Модель конкурентной стратегии была разработана Портером (1990) и ориентирована на увеличение конкурентного преимущества. Он исследовал отраслевые силы, определяющие стратегию организации и уровень конкуренции в данной отрасли. Вышеупомянутый автор в основу своего исследования положил пять факторов, которые необходимо учитывать при формулировании стратегии организации: угроза выхода на рынок новых конкурентов; влияние потребителей на промышленность; влияние поставщиков на отрасль; риск заменителей (товаров или услуг); конкуренция между компаниями. Сочетание этих пяти сил определяет уровень конкуренции в отрасли.

Цель конкурентной стратегии интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании — найти нишу на рынке, где организация сможет лучше всего защититься от этих сил и даже использовать их в своих целях. Это базовая теоретическая модель, которая определяет силы, действующие на окружающую среду. Суть модели состоит в том, что конкурентную среду создают не только непосредственные конкуренты, но и те субъекты рынка, которые на первый взгляд не имеют к конкуренции никакого отношения, например потребители.

Чуть позже Файфилд (1992) представляет еще более расширенную модель разработки стратегии, в которой подчеркиваются такие важные аспекты, как видение и миссия компании. Это скорее модель маркетинговой стратегии, которая имеет те же элементы, что и ранее обсуждавшиеся модели, но более детально и позволяет лучше сочетать операционную и маркетинговую стратегии компании. Здесь оперативная стратегия оценивает важнейшие факторы внешней среды и организационные возможности, прогнозирует лучший путь достижения поставленных целей. Задача маркетинговой стратегии – реализовать операционную стратегию.

Еще одна очень важная особенность, отличающая модель Файфилда от других, — это анализ пробелов. По мнению Файфилда, компания не должна довольствоваться занятыми рынками и всегда искать незаполненные пробелы на рынке, рыночные ниши и использовать эти пробелы для успешного осуществления своей деятельности.

После рассмотрения четырех моделей стратегического планирования возникает вопрос – какая из них лучшая? На этот вопрос не может быть однозначного ответа. Каждая стратегическая модель может предоставить менеджеру полезную информацию при выборе стратегии. Таким образом, ниже рассматриваются этапы разработки и управления бизнес-стратегией:

Подготовленная и реализованная стратегия компании представляет собой совокупность решений, определяющих наиболее важные цели компании в будущем, а также действия и средства для их достижения. Обычно выделяют три стадии стратегического управления:

- Стратегический анализ, включающий анализ внешней среды и ресурсов на ретроспективный период и прогнозирование на перспективный период.

- Разработка стратегии, включающая определение целевой ориентации компании, подготовку альтернатив стратегических решений, их оценку и выбор окончательных стратегических решений.

— Реализация стратегии, включающая подготовку заданий для исполнителей, распределение ресурсов и планирование бюджета, процедуры учета и контроля.

Вышеуказанные этапы стратегического управления связаны между собой прямыми и обратными связями. Эти этапы и связи между ними по-разному трактуются в методологии стратегического управления и научных теориях.

По нашему мнению, процесс стратегического управления интеграционного роста внешнеэкономической деятельности компании можно разделить на следующие семь этапов:

- 1) основная деятельность организации;
- 2) анализ внутренних условий эксплуатации и ресурсов;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) выявление ключевых стратегических возможностей и угроз;
- 5) принятие стратегических решений;
- 6) видение, миссия и цели организации;
- 7) реализация стратегии.

Описание основной деятельности организации должно включать характеристику деятельности организации. На этом этапе необходимо предусмотреть основные рынки, их размер, динамику изменения рынка, изменения в потребителях и их потребностях. Здесь должны быть отражены основные направления деятельности. Важнейшими факторами, определяющими деятельность компании, являются следующие: изменение тенденций потребительских потребностей, изменение форм корпоративной собственности, значение маркетинговых инноваций, изменение ценовой структуры продукции.

### Список литературы

1. Сеницкая Н. Я. Финансовый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 177 с.
2. Финансовый менеджмент: проблемы и решения / под ред. А. З. Бобылевой. — М.: Юрайт. 2023. 796 с.
3. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 327 с.
4. Шарапова Т. В. Основы менеджмента. — М.: Юрайт. 2023. 209 с.
5. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 76 с.
6. Чуев С. В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. — М.: Юрайт. 2024. 245 с.