

*Алькарни Амаль Мохаммед А.,  
магистрант  
Московский педагогический  
государственный университет  
Москва, Россия*

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

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР КОММЕРЧЕСКОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
РЫНКИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ МИРОВОЙ  
ЭКОНОМИКИ**

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные факторы, влияющие на выбор стратегии выхода на международные рынки. Рассмотрено влияние глобализации на результативность компаний, проанализированы способы и факторы выбора стратегии выхода на мировой рынок.

*Ключевые слова:* внешний рынок, факторы, развитие бизнеса, группа.

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

# FACTORS INFLUENCING THE CHOICE OF A COMMERCIAL ORGANISATION'S STRATEGY FOR ENTERING INTERNATIONAL MARKETS IN AN UNSTABLE GLOBAL ECONOMY

*Abstract.* The article examines various factors that influence the choice of strategy for entering international markets. The impact of globalization on the performance of companies is considered, and the methods and factors for choosing a strategy for entering the world market are analyzed.

**Key words:** external market, factors, business development, group.

## Введение

Выход компании на внешний рынок требует проведения тщательной подготовки с учетом цели, задач и всех факторов внешней и внутренней среды национальных систем государств.

Специалисты международного менеджмента отмечают, что международный бизнес основан на мотивационных факторах к внешнеэкономической деятельности. К ним они относят как «выталкивающие», так и «втягивающие» факторы. Факторы «выталкивания» возникают из-за ограниченных возможностей ведения бизнеса на национальном рынке. «Втягивающие» факторы — это наличие лучших условий для развития бизнеса за пределами страны<sup>1</sup>.

В связи с этим тщательный анализ всех факторов является залогом успеха выхода компании на внешний рынок. Цель статьи — выделить факторы, влияющие на выбор коммерческой организацией стратегии выхода на международные рынки в условиях нестабильности мировой экономики.

Методы и исследования. В статье использовались системно-структурный подходы и теоретические методы (анализ, синтез, генерализация, сопоставление, конкретизация и другие), методы

---

<sup>1</sup> Стратегии выхода компании на международный рынок. <https://moluch.ru>; <https://moluch.ru/archive/311/70498/> Г.Ю. Дубров. Журнал Молодой ученый. - 2020. - № 21 (311). - С. 109-112.

эмпирического анализа, методы статистики, библиографический метод исследования научных источников.

Результаты исследования

К внешним факторам относят социально-экономические, политические факторы, конкурентные условия, национальную политику государства. Не мало важным выступают система ценностей и культура потенциальных потребителей, а также риски для бизнеса, включая состояние экологии. Среди рыночных факторов учитываются потенциальная емкость рынка, спрос, платёжеспособность покупателей, наличие и стратегии конкурентов, деятельность посредников и поставщиков и других участников внешнеэкономических отношений.

Внутренние факторы – это показатели потенциала самой компании: величина компании, состояние производства, характер выпускаемой продукции, уровень зрелости управления, маркетинга, логистики, количество и качество рабочей силы, инвестиционные возможности.

В экономической литературе авторы все факторы, влияющие на решение о выходе на международные рынки, разделили на три группы:

- Первая группа содержит предпосылки освоения внешнего рынка, т.е. те возможности, которыми обладает компания для успешного освоению нового рыночного пространства.

- Вторая группа включает мотивы выхода на внешней рынок, определяемые состоянием внутренней среды компании и тех рынков, на которых она работает.

- Третья группа содержит барьеров, которые могут возникнуть при выходе компании на внешние рынки.

Экономист Уколова Э.В. указывает на еще одну классификацию факторов - по месту возникновения, выделяя: 1. Внутрифирменные факторы. 2. Факторы внутреннего рынка. 3. Факторы внешнего рынка<sup>2</sup>.

В каждой группе факторов отмечаются барьеры выхода на рынок, а также мотивы и предпосылки выхода.

В первой группе факторов в качестве мотивов выхода на национальные рынки других стран выделяют: амбициозное желание руководства вывести свой бизнес на международные рынки; свободные денежные средства; технологические преимущества в виде уникальных разработок; наличие новых продуктов и идей; желание продлить жизненный цикл товара; наличие неиспользуемых производственных мощностей; неудовлетворенные результаты ведения предпринимательской деятельности на внутреннем рынке и др.

В качестве барьеров выхода на рынок могут выступать: нежелание осваивать новые рынки; отсутствие средств для инвестирования; невысокое качество имеющихся в распоряжении компании ресурсов; отсутствие энтузиазма у работников по поводу решения о выходе на внешние рынки, серьезная иностранная конкуренция на национальном рынке.

Что касается факторов внутреннего рынка, то мотивы компаний могут быть очень разными – это экономические, политические, экологические, географические и культурологические. Барьеры выхода на рынок также могут быть экономическими, административными (институциональными) и инфраструктурными.

В качестве предпосылок и в то же время барьеров выхода на международный рынок называют: экономические, политические,

---

<sup>2</sup> Уколова Э.В. Анализ основных факторов, определяющих решение о выходе организации на международные рынки. [https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-faktorov-opredelyayuschih-reshenie-o-vyhode-organizatsii-na-mezhdunarodnye-rynki?](https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-faktorov-opredelyayuschih-reshenie-o-vyhode-organizatsii-na-mezhdunarodnye-rynki?ysclid=m87qrvudt3832342245) Журнал Евразийский научный журнал. 2019.

институциональные, географические, экологические, культурные и инфраструктурные предпосылки и барьеры<sup>3</sup>.

Эффективным инструментом преодоления барьеров внешнеэкономической деятельности Пушкарева П.П., Захаров Г.В., Клименко А.О. называют организацию внешнеторговых палат, которые оказывают помощь тем компаниям, которые только делают первые шаги на международном рынке.

В литературе указываются и дополнительные причины выхода на международные рынки, например, широкий сорсинг сырья, компонентов или сборочных единиц<sup>4</sup>. Некоторые виды сырья (нефть, бокситы, уран и др.) имеются не во всех регионах; организации могут создавать свои подразделения в других странах или импортировать необходимые ресурсы для использования в своей стране, втягиваясь в международные отношения. Компания анализирует множество внешних факторов, оценивает свой потенциал и выбирает стратегию выхода на новый рынок (экспорт; лицензирование; создание совместных предприятий; приобретение в предприятия в собственность; встречная торговля и др.)<sup>5</sup>.

Исследователи подчеркивают важную роль, которую играет государство той или иной страны и, прежде всего, степень его вмешательства в экономику и утвердившаяся организационно-культурная модель.

---

<sup>3</sup> Уколова Э.В. Анализ основных факторов, определяющих решение о выходе организации на международные рынки. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-faktorov-opredelyayuschih-reshenie-o-vyhode-organizatsii-na-mezhdunarodnye-rynki>?ysclid=m87qrvudt3832342245 Журнал Евразийский научный журнал. 2019

<sup>4</sup> 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>

<sup>5</sup> Факторы, влияющие на компании при выходе на международные рынки [https://cargocash.ru/news/factory\\_vliyayushchie\\_na\\_kompanii\\_pri\\_vyhode\\_na\\_mezhdunarodnye\\_rynki](https://cargocash.ru/news/factory_vliyayushchie_na_kompanii_pri_vyhode_na_mezhdunarodnye_rynki)?ysclid=m87qzkichq703256212

Наиболее благоприятными внешними рынками для международной деятельности считаются те, которые обладают свойствами открытости, стабильности, обладают конкурентным характером взаимосвязи<sup>6</sup>.

При выходе на внешний рынок проводится стратегический анализ внешней среды по имеющимся методикам<sup>7</sup>. Для этого в последнее время используется PESTEL-анализ.

Он включает изучение таких факторов как политические (Politics - P), экономические (Economy - E), социальные (Social - S), технологические (Technology - T), экологические (Environment/ Ecology - E) и правовые факторы (Legal - L).

Важными для любой компании, выходящей на внешний рынок, являются такие факторы как политическая обстановка, таможенное законодательство, возможность выбора партнеров для сотрудничества (стратегические альянсы), размер рынка, затраты на производство и доставку, культурная среда, международный опыт<sup>8</sup>.

При стратегическом подходе к выбору способа выхода на внешний рынок обычно выбирается тот, который обеспечит за определенный период получение максимума прибыли.

При стандартном подходе один и тот же способ устанавливается для всех зарубежных рынков без учета различий между ними.

---

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> Платонова Е.Д., Алькарни Амаль Мохаммед А. Выход организации на международные рынки: причины, преимущества и виды стратегий/ Пространственная экономика: проблемы экономических структур. Материалы II Международной научной конференции. г. Москва, 13 декабря 2024 года / Под ред. проф. Платоновой Е.Д., доц. Игумнова О.А. – Москва: Издательство «Перо», 2025. – С. 202-209.

<sup>8</sup> Литвинцева Г.П., Ивашенко 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/storage/uploads/2024/06/6.Litvintseva.332-351.pdf>

При использовании прагматичного подхода сначала рассматривается стратегия с наименьшим риском. Если она по каким-либо причинам недоступна, то компания выбирает другой наиболее приемлемый способ.

Практика показывает, что если производственные затраты на внешнем рынке ниже, чем в стране происхождения компании, то будет выбрана инвестиционная или контрактная стратегия. Если затраты на логистику невысокие, то выбирается стратегия экспорта, если транспортные расходы значительны, компания выбирает контрактную или инвестиционную стратегию.

Если целевой рынок отличается сильной приверженностью традициям, а у компании нет большого опыта международной деятельности, она предпочтет экспорт или контрактную стратегию. Если же компания знает культуру и традиции нового рынка, то выбирается инвестиционная стратегия<sup>9</sup>.

По мнению Дж. Даннинга, существуют три предпосылки, из которых исходит компания, принимая решение о прямых иностранных инвестициях. Это: преимущества владения собственностью («почему»), преимущества местоположения («куда») и интернализация («как») прямого инвестирования без привлечения партнера<sup>10</sup>.

Это так называемая эклектическая парадигма Даннинга или концепция OLI (ownership, location, internalization) - теоретическая модель, которая объясняет причины роста прямых иностранных инвестиций и возникновение транснациональных корпораций. При наличии всех трех

---

<sup>9</sup> 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/storage/uploads/2024/06/6.Litvintseva.332-351.pdf>

<sup>10</sup> Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний. <http://elibrary.ru>; Ю.В. Володин, П.А. Подковыров. <https://www.jsdrm.ru>; <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/796>

преимуществ, прямые иностранные инвестиции становятся наиболее привлекательной стратегией на целевом рынке<sup>11</sup>.

Если компания обладает соответствующим потенциалом для создания продукции, то, выбрав стратегию совместного предприятия, она может столкнуться с тем, что зарубежный партнер после освоения технологии производства может отделиться и начать использовать новую технологию производства исключительно в своих интересах.

При выборе стратегии компания предпочтет экспорт, если не имеет достаточно опыта и не имеет полного контроля над рынком. Стратегия франчайзинга буде выбрана при отсутствии значительных издержек и сложностью с контролем качества продукции. Стратегию поглощения можно использовать для быстрого выхода на рынок, но в большинстве случаев она не приносит запланированных результатов.

В свое время большое исследование было проведено зарубежными учеными, посвященное результатам выхода компаний на новые рынки. Изучались японские компании-пионеры и компании - технологические лидеры, вышедшие на китайский рынок путем создания совместных предприятий. Было выяснено, что ранний выход на рынок и вложение значительных средств положительно отразились на финансовом результате компании. Причем инфраструктура рынка никак не сказалась на выходе и его результаты.

Исследование также показало следующие тенденции: компании, обладающие особыми преимуществами, сильнее мотивированы выходить на новые рынки, и достигают лучших результатов; крупные компании в отличие от мелких, активнее выбирают международные рынки; крупные компании чаще выбирают создание собственного предприятия вместо

---

<sup>11</sup> Ключко О. А., Роль эклектической теории даннинга в выборе способа проникновения на рынки зарубежных стран. Журнал Современная конкуренция, 2013 <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-eklekticheskoy-teorii-danninga-v-vybore-sposoba-proniknoveniya-na-rynki-zarubezhnyh-stran-1?ysclid=m88j8vyq2z316267432>.

совместного; предпочитают инвестировать в рынки с большим потенциалом роста, избегают рынков с высокими инвестиционными рисками, предпочитая стратегию экспорта.

Исследования венчурных компаний показало, что они предпочитают выходить на ранних этапах жизненного цикла в силу имеющихся у них технологических знаний и особых навыков. Вместе с тем, при формировании стратегий выхода компаний на новые международные рынки было выяснено следующее. Компании, у которых производство услуги и ее потребление невозможно разделить (например, медицинские услуги), отказываются от стратегии экспорта, потому что она подразумевает такое отделение, а используют такие стратегии как франчайзинг, создание совместных и собственных предприятий за рубежом. Компании, где производство и потребление услуги можно разделить (консалтинг, разработка дизайна), могут использовать стратегию экспорта.

Таким образом, многие факторы, влияют на выбор организациями стратегии выхода на международные рынки, однако в условиях нестабильности мировой экономики и постоянных санкционных войн значительную роль играют геополитические факторы. В связи с этим, целесообразно рассматривать рынки региональных объединений и партнерств, в том числе , стран БРИКС, как наиболее перспективные и предсказуемые рынки для развития международного бизнеса.

#### **Использованные источники**

1. Ключко О. А., Роль эклектической теории даннинга в выборе способа проникновения на рынки зарубежных стран. Журнал Современная конкуренция, 2013 <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-eklekticheskoy-teorii-danninga-v-vybore-sposoba-proniknoveniya-na-rynki-zarubezhnyh-stran-1?ysclid=m88j8vyq2z316267432>.

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/storage/uploads/2024/06/6.Litvintseva.332-351.pdf>
3. 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/storage/uploads/2024/06/6.Litvintseva.332-351.pdf> .
4. 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
5. Платонова Е.Д. , Алькарни Амаль Мохаммед А. Выход организации на международные рынки: причины, преимущества и виды стратегий/ Пространственная экономика: проблемы экономических структур . Материалы II Международной научной конференции. г. Москва, 13 декабря 2024 года / Под ред. проф. Платоновой Е.Д., доц. Игумнова О.А. – Москва: Издательство «Перо», 2025. – С. 202-209
6. 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. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-kompaniy-teoriya-i-praktika-v-sovremennyh-usloviyah> ( дата обращения 04.04.2025)

7. Стратегии выхода компании на международный рынок.  
<https://moluch.ru>; <https://moluch.ru/archive/311/70498/> Г.Ю. Дубров.  
Журнал Молодой ученый. - 2020. - № 21 (311). - С. 109-112.
8. Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний. <http://elibrary.ru>; Ю.В. Володин, П.А. Подковыров. <https://www.jsdrm.ru>;  
<https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/796>
9. Уколова Э.В. Анализ основных факторов, определяющих решение о выходе организации на международные рынки.  
<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-faktorov-opredelyayuschih-reshenie-o-vyhode-organizatsii-na-mezhdunarodnye-rynki?ysclid=m87qrvudt3832342245> Журнал Евразийский научный журнал. 2019.
10. Уколова Э.В. Анализ основных факторов, определяющих решение о выходе организации на международные рынки.  
<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-faktorov-opredelyayuschih-reshenie-o-vyhode-organizatsii-na-mezhdunarodnye-rynki?ysclid=m87qrvudt3832342245> Журнал Евразийский научный журнал. 2019.
11. Факторы, влияющие на компании при выходе на международные рынки  
[https://cargocash.ru/news/factory\\_vliyayushchie\\_na\\_kompanii\\_pri\\_vyhode\\_na\\_mezhdunarodnye\\_rynki?ysclid=m87qzkichq703256212](https://cargocash.ru/news/factory_vliyayushchie_na_kompanii_pri_vyhode_na_mezhdunarodnye_rynki?ysclid=m87qzkichq703256212).