

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

### FEATURES OF STRATEGIC PLANNING FOR A COMPANY'S ENTRY INTO 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:** большое значение имеет обоснованный выбор оптимальных стратегий внешнеэкономической деятельности предприятий, выхода на зарубежные рынки и их последующего освоения. Для их реализации требуется разработка комплекса стратегических плановых документов, где роль драйвера должны играть стратегические маркетинговые планы.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; зарубежные рынки; стратегии; дорожное картирование; маркетинговые и цифровые технологии.

**Abstract:** well-founded choice of optimal strategies is of great importance for foreign economic activity of enterprises, access to foreign markets and their subsequent development. Implementation of these strategies requires the development of a set of strategic planning documents, where the role of the driver should be played by strategic marketing plans.

**Key words:** strategic planning; foreign markets; strategies; road mapping; marketing and digital technologies.

Чтобы понять стратегию как концепцию, можно использовать следующее определение: Процедура или план, который объединяет основные цели организации, ее политику (принципы и правила, направляющие или ограничивающие деятельность) и последовательность действий в единое целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает направлять и распределять ресурсы организации таким образом, чтобы создать уникальную и жизнеспособную позицию, основанную на относительных внутренних возможностях и слабостях, ожидаемых изменениях в окружающей среде и вероятных действиях разумных конкурентов, окружения определяет желаемое развитие этих элементов в будущем. Стратегическое создается на самом верху корпоративного управления, реализуется всеми его субъектами.

Мыслить стратегически – значит смотреть на свои варианты со стороны, анализировать все факторы внешней среды, учитывать постоянство изменений посредством вариантного планирования, гибко реагировать на них и влиять на них, вдумчиво перераспределять ресурсы и учиться творчески преодолевать проблемы, используя потенциал. Таким образом, стратегическое мышление интегрирует восприятие внешней и внутренней среды, как ее нынешней формы, так и возможных и реальных изменений. В целом, основная польза такого подхода – большее процветание компании и снижение риска банкротства.

Коренной причиной возможных стратегических неудач является отсутствие видения. Компании без правильно сформулированного видения не знают, в каком направлении они движутся, и поэтому могут думать с точки зрения выживания. Другая угроза скрыта в несистемном подходе к стратегическому управлению. Частой ошибкой руководства является также принятие решений вне зависимости от необходимости достижения не только внешней гармонии с окружающей средой, но и внутренней гармонии между отдельными подсистемами компании. Третью по значимости угрозу, согласно списку упомянутых авторов, можно увидеть в пункте «плохой информации», т.е. информация и искаженная информация в собственной компании.

Без постоянного мониторинга событий в окружающей среде в глобальном масштабе и усилий по пониманию причин происходящих в ней событий мы не можем заранее определять предстоящие изменения, планировать свои шаги во времени и гибко реагировать на изменения, которые невозможно предсказать. Видение должно быть в подтексте всех стратегических соображений.

Среди других элементов недостаточного стратегического мышления и управления я считаю наиболее существенными недальновидность, сильную ориентацию на

производство или продажу, формализм, непоследовательность и игнорирование культурного контекста. В случае элементов успешного стратегического мышления – это ориентация на клиента, вариативность, гибкость, инновационный подход, философия качества.

Стратегическое планирование – это процесс, который включает в себя исследование рыночных условий, потребностей и желаний клиентов, выявление сильных и слабых сторон, определение социальных, политических и законодательных условий бизнеса, а также определение доступности ресурсов, которые могут создавать возможности или угрозы.

Целью планирования на уровне стратегических бизнес-единиц является достижение конкурентного преимущества и, таким образом, хорошей конкурентной позиции на рынке. Причина – растущая динамика рынков, усиление конкурентного давления, резкие технологические колебания и, в последнее время, экономический кризис и нестабильность. Стратегическое планирование, ориентированное на будущее развитие среды и организаций в ней, становится ключевым инструментом выживания компаний, оно стремится к гармонии между долгосрочными и краткосрочными целями. Стратегия помогает интегрировать все части компании, отдельные внутренние конкретные цели и потребности и тем самым ведет компанию в целом в одном общем направлении.

Таким образом, задача стратегии состоит в том, чтобы представить направление развития компании таким образом, чтобы оно разделялось всеми сотрудниками без различия. Инструментами стратегии являются сформулированная миссия и видение компании, стратегические цели и сама стратегия.

Миссию организации можно определить как уникальную цель, которая отличает организацию от других организаций того же типа и определяет сферу ее деятельности. Миссия организации должна определять, к чему организация будет стремиться в долгосрочной перспективе. Как правило, оно выражается кратко, просто и доходчиво. Поэтому она принимает форму определенного лозунга или идеи, которую легко запомнить и интерпретировать. Оно становится частью всех материалов и документации компании, и каждый сотрудник может вспомнить его и представить себе его значение. Конкретная форма миссии затем определяется посредством формулирования корпоративного видения.

Видение – это объединяющий элемент, который является вызовом и вдохновением для всех членов компании, опорой и источником ощущения смысла их усилий. Видение в основном отражает состояние компании, к которому менеджеры хотели бы ее привести с

годами. Видение организации представляет собой определенную, значимую и привлекательную картину будущего с комментариями, объясняющими, почему люди должны стремиться создавать это будущее.

Таким образом, видение является интерпретацией миссии относительно будущего. По сути, смысл и формулировку миссии и видения можно поставить на один уровень – они, как правило, создаются в одно и то же время. Соответствие между миссией и видением является обязательным требованием.

Формулирование миссии и видения – необходимость в самом начале деятельности компании. Показано, для чего была создана компания, для кого она работает и куда движется. Однако с течением времени развитие среды, как внешней, так и внутренней, является общим. Поэтому необходимо подумать об актуальности и повествовательной способности видения с учетом нынешних условий.

При создании миссии (или видения) менеджеры должны учитывать три основных элемента: историю организации, особые возможности организации и ее среду. Прежде чем менеджмент приступит к созданию стратегического видения, он должен осознавать, на каких внутренних ресурсах и возможностях его компания будет строить свой будущий стратегический успех. Таким образом, вся идея успешного стратегического управления основана на соответствии окружающей среде. Видение должно быть ориентировано больше на рынки, чем на продукты, и должно быть достижимым, мотивирующим и конкретным.

Ориентация на рынки является результатом тенденций развития окружающей среды. Вероятность того, что фирма изменит рынок, на котором она работает, гораздо меньше, чем вероятность того, что она изменит или модифицирует спектр производимой продукции и услуг, предоставляемых на том же рынке. Это гарантирует долгосрочную актуальность видения. Видение должно четко отвечать на вопрос, для кого работает организация, т.е. выделяя определенный сегмент рынка и его потребителей, для которых не требуется точная спецификация продуктов и услуг.

Достижимость видения просто заключается в способности его реализовать. Это необходимо прежде всего по той причине, что конкретные стратегические цели основаны на видении, которое уже поддается количественной оценке и измерению. Недостижимое видение затем позволяет создавать недостижимые стратегические цели.

Тогда специфика видения имеет то же значение. Расплывчатая форма видения не только не выполняет своих коммуникационных обязательств перед сотрудниками и третьими лицами, но и оказывает негативное влияние на создание стратегических целей.

Мотивационная особенность видения направлена непосредственно на сотрудников компании. Это дает им чувство принадлежности и помогает создать идею командного духа и совместной работы для достижения общей цели. Вся концепция видения должна быть не только создана, но также эффективно распространена и распространена: чтобы видение действительно выполнило свою цель, руководство должно терпеливо возвращать, объяснять и распространять его среди всех членов компании.

Одной из целей стратегического планирования является эффективное и долгосрочное управление компанией с учетом неопределенности будущего развития внешней среды. Цели организации – это конечные точки, на которые направлено выполнение миссии организации и которые обеспечиваются непрерывным выполнением различных видов деятельности организации.

### Список литературы

1. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 192 с.
2. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум / под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнера. — М.: Юрайт. 2024. 380 с.
3. Менеджмент / под ред. И. Н. Шапкина. — М.: Юрайт. 2023. 590 с.
4. Круи Майкл, Гэлаи Дэн, Минасян В. Б. Основы риск-менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. 389 с.
5. Красильников С. А., Красильников А. С. Менеджмент. Управление холдингом. — М.: Юрайт. 2024. 170 с.