

*Ван Жуйлинь*

*студент*

*Московский педагогический государственный университет*

**СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ  
В УСЛОВИЯХ РИСКОВ**

*Аннотация: в данной статье раскрываются понятия корпоративных рисков и производственных стратегий, приводится их классификация по различным критериям, выделяются методы и этапы разработки конкурентных стратегий. Делается вывод, что виды и классификации производственных стратегий представляют собой инструменты, позволяющие определить наиболее эффективные способы производства товаров и услуг международной компании.*

*Ключевые слова: корпоративные риски, производственные стратегии, стратегии массового производства, стратегия дифференциации, стратегия инновации, стратегия вертикальной интеграции, стратегическая карта производственной стратегии.*

*Wang Ruilin*

*student*

*Moscow Pedagogical State University*

**STRATEGIES OF COMPANIES IN WORLD MARKETS  
IN CONDITIONS OF RISKS**

*Abstract: This article reveals the concepts of corporate risks and production strategies, provides their classification according to various criteria, and highlights the methods and stages of developing competitive strategies. It is concluded that the types and classifications of production strategies are tools that allow one to determine the most effective ways to produce goods and services of an international company.*

*Key words: corporate risks, production strategies, mass production strategies, differentiation strategy, innovation strategy, vertical integration strategy, production strategy strategic map.*

Правильно выбранная стратегия функционирования компании на международном рынке позволяет создать эффективную систему управления корпоративными рисками и сделать ее основной для достижения долгосрочных целей компании. Для того, чтобы изучить виды стратегий, которые используют международные компании в условиях рисков необходимо проанализировать подробно корпоративные риски.

Корпоративный риск – это совокупность опасностей с вероятностью наступления неблагоприятного события, с возможностью и непредсказуемостью потерь [3]. Под корпоративным риском понимается событие, которое может произойти в будущем с определенной вероятностью и нанести определенный ущерб. Изучение теоретических источников информации позволило сделать вывод, что многие авторы дают разные понятия риска как объекта управления. К примеру, автор В.Д. Грибов сформулировал понятие риска как вероятностное возникновение ситуации с неблагоприятным характером. Автор О.В. Крышкин вывел понятие риска, что это неопределённое условие или некоторое неопределённое событие, оказывающие влияние в негативном виде на деятельность компании [2].

Корпоративные риски могут быть классифицированы по различным критериям. Одна из самых распространенных классификаций основана на том, какие аспекты функционирования международной компании на мировом рынке они затрагивают [1]:

1. Технические риски: относятся к проблемам и сбоям в технических аспектах функционирования международной компании,

таким как поломка оборудования, аварии транспортных средств, сбои в информационных системах и прочее;

2. Организационные риски: связаны с проблемами в управлении и организации функционирования международной компании, такими как неправильное планирование, неэффективное управление запасами, недостаточные кадровые ресурсы и прочее;

3. Финансовые риски: связаны с финансовыми аспектами функционирования международной компании, такими как увеличение затрат, неустойчивость цен, валютные колебания, проблемы с финансированием и прочее;

4. Внешние риски: включают в себя факторы, которые находятся за пределами организации, но могут оказывать негативное влияние на функционирование международной компании, такие как изменения в законодательстве, политическая нестабильность, природные катаклизмы и прочее;

5. Риски связаны со сбоями на уровне поставщиков: связаны с проблемами со стороны поставщиков, такими как несоответствие качества товаров, задержки в поставках, неправильная документация и прочее;

6. Риски связаны с проблемами на уровне клиентов: связаны с проблемами, связанными с покупателями и потребителями, такие как изменение спроса, несоответствие ожиданиям клиентов, возвраты товаров и прочее.

Классификация рисков может быть дополнена или изменена в зависимости от особенностей конкретной организации и ее сферы деятельности.

В условиях рисков на мировых рынках применяются разные виды стратегий, которые можно классифицировать по разным признакам [4]:

1. По уровню детализации:

- Общие стратегии, которые определяют общий курс действий и цели организации;

- Функциональные стратегии, которые применяются к конкретным функциональным областям организации, таким как маркетинг, финансы, операции и др.;

- Операционные стратегии, которые определяют конкретные операционные процессы и детали внутри организации.

2. По направленности:

- Ростовые стратегии, которые направлены на увеличение доходов, рынка и доли рынка организации;

- Стабилизационные стратегии, которые направлены на поддержание стабильности и снижение рисков организации;

- Выходные стратегии, которые направлены на выход из определенного рынка или бизнеса.

3. По источнику конкурентного преимущества:

- Ценовые стратегии, которые основаны на достижении низких затрат производства и продажи товаров или услуг;

- Дифференцированные стратегии, которые основаны на создании уникальных продуктов или услуг, отличающихся от конкурентов;

- Ориентированные на фокус стратегии, которые основаны на концентрации на узкой части рынка и удовлетворении специфических потребностей клиентов в этой части рынка.

4. По характеру изменения:

- Реактивные стратегии, которые разрабатываются в ответ на изменения внешней среды или конкуренции;

- Проактивные стратегии, которые разрабатываются для использования возможностей или создания новых возможностей, несмотря

на отсутствие явных изменений внешней среды.

5. По охвату:

- Глобальные стратегии, которые применяются на всем рынке или во всех регионах, где действует организация;
- Локальные стратегии, которые применяются в отдельных регионах или сегментах рынка.

Это лишь некоторые примеры классификации стратегий, и каждая конкретная ситуация может потребовать разработки уникальной стратегии, соответствующей уникальным целям и потребностям организации.

Виды и классификации производственных стратегий представляют собой инструменты, позволяющие определить наиболее эффективные способы производства товаров и услуг. Они включают в себя стратегии управления запасами, производственные стратегии, стратегии управления качеством и многое другое.

Производственные стратегии могут быть классифицированы по различным признакам, таким как масштаб производства, тип продукции, уровень специализации, степень автоматизации и т.д. Например, стратегии массового производства ориентированы на выпуск большого количества стандартизированной продукции, в то время как стратегии мелкосерийного производства предполагают изготовление небольших партий товаров с учетом индивидуальных потребностей клиентов.

Существует несколько классификаций производственных стратегий, вот некоторые из них [5]:

1. Основанная на организации производства:

- Массовая производственная стратегия, когда компания ориентирована на большой объем производства продукции или услуги;
- Кастомизированная производственная стратегия, когда компания специализируется на индивидуальных требованиях клиентов и

готова предложить уникальные продукты или услуги;

2. Основанная на эффективности и качестве производства:

– Стратегия низкой стоимости производства, когда основной акцент делается на минимизации затрат и максимизации производительности;

– Стратегия дифференциации, когда компания стремится предложить продукцию или услугу, которая будет иметь высокое качество и отличаться от конкурентов;

3. Основанная на потребностях клиентов:

– Стратегия ориентированности на клиента, когда компания старается анализировать и удовлетворять потребности своих клиентов, создавая продукцию или услугу, которая наиболее полно соответствует их ожиданиям;

– Стратегия инновации, когда компания стремится предложить клиентам новые продукты или услуги, которые ранее не существовали;

4. Основанная на конкурентном преимуществе:

– Стратегия фокусирования на узком сегменте рынка, когда компания сосредотачивается на определенной нише рынка и предлагает продукцию или услуги, соответствующие нуждам этой группы клиентов;

– Стратегия вертикальной интеграции, когда компания объединяет различные стадии производства или поставщиков для обеспечения большего контроля над качеством и стоимостью продукции.

Это лишь некоторые из возможных классификаций, и каждая компания может выбрать то, что наиболее соответствует ее целям, ресурсам и конкретной ситуации на рынке.

Также существуют стратегии вертикальной интеграции, которые предполагают объединение различных этапов производства в рамках одной компании, и стратегии горизонтальной интеграции, направленные

на сотрудничество с другими компаниями в одной отрасли.

Наконец, существуют стратегии диверсификации, которые позволяют предприятиям расширять свой ассортимент и выходить на новые рынки.

Классификация производственных стратегий может быть проведена по различным критериям, включая масштаб производства, тип выпускаемой продукции, степень специализации и автоматизации, а также степень интеграции в отрасли. Ниже приведены некоторые из наиболее распространенных видов производственных стратегий [6; 10]:

**Массовое производство:** Этот тип производственной стратегии предполагает производство большого количества стандартизированных товаров. Массовое производство обычно характеризуется низкой стоимостью продукции и высокой эффективностью использования ресурсов.

**Мелкосерийное производство:** Мелкосерийное производство предполагает изготовление небольших партий продукции с учетом индивидуальных требований и предпочтений клиентов. Этот тип стратегии позволяет более гибко реагировать на изменения спроса и предложения на рынке.

**Вертикальная интеграция:** Вертикальная интеграция предполагает объединение различных стадий производства в рамках одного предприятия. Это позволяет контролировать все этапы производства и снижать затраты на координацию между различными предприятиями.

**Горизонтальная интеграция:** Горизонтальная интеграция заключается в сотрудничестве с другими предприятиями в той же отрасли. Это позволяет расширить рынок сбыта, снизить затраты на маркетинг и улучшить качество продукции.

**Диверсификация:** Диверсификация производства предполагает

расширение ассортимента продукции и выход на новые рынки. Это позволяет снизить риски и увеличить прибыль предприятия.

Разработка производственной стратегии включает в себя несколько этапов [7]:

1. Анализ текущей ситуации: Оценка текущего состояния предприятия, его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

2. Формулирование целей и задач: Определение стратегических целей и задач, которые необходимо достичь для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

3. Выбор методов и инструментов: Выбор методов и инструментов, которые помогут достичь поставленных целей, таких как инновации, оптимизация процессов, повышение качества продукции и т.д.

4. Разработка плана действий: Составление плана мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, с указанием сроков, ресурсов и ответственных лиц.

5. Мониторинг и контроль: Организация системы мониторинга и контроля за выполнением плана, а также корректировка планов в случае необходимости.

Методы разработки стратегии приведены в таблице 1.

Таблица 1- Методы разработки стратегии [8]

| Наименование метода      | Описание метода                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постановка цели и задач  | Разрабатывает основную цель конкурентной стратегии и задачи для ее достижения                                                                                  |
| Проведение анализа рынка | Проводится анализ рынка на предмет уровня конкуренции, выявление наиболее свободной ниши, оценка целевой аудитории, влияние факторов внешне и внутренней среды |
| Формулировка стратегии   | Формулируются элементы стратегии: цель, задачи, миссия, видение                                                                                                |
| Формулировка программы   | Формируются мероприятия по поставленным задачам,                                                                                                               |



|           |                                 |
|-----------|---------------------------------|
| стратегии | определяются ответственные лица |
|-----------|---------------------------------|

Процесс разработки стратегии также является очень обсуждаемой темой среди маркетологов. Он приведен на рисунке 1 [10].

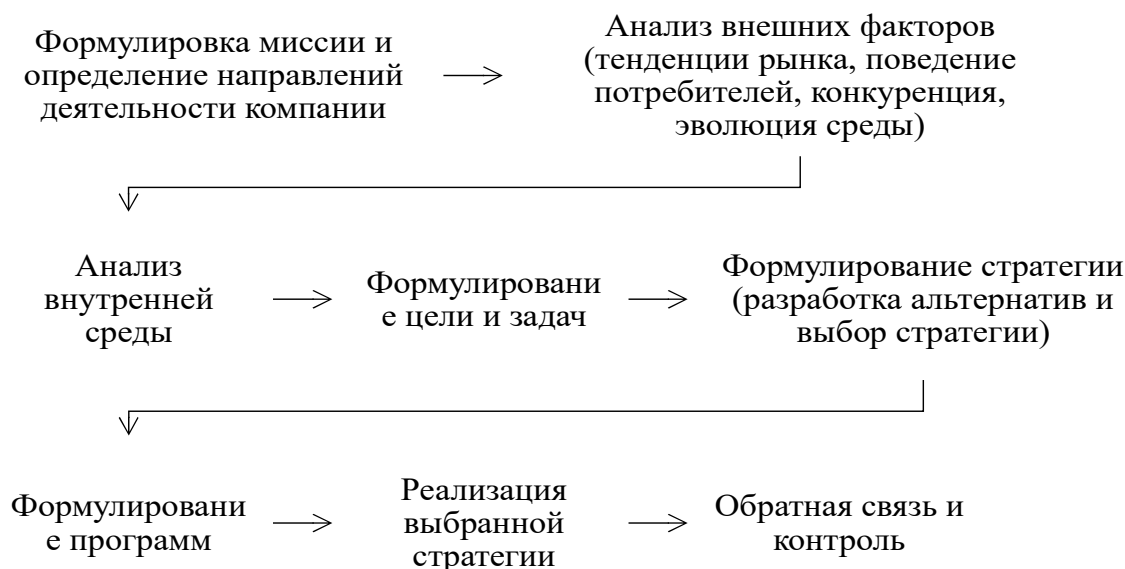


Рисунок 1 - Процесс создания стратегии развития компании по мнению одного из российских авторов

Процесс разработки стратегии обычно включает следующие этапы: [11].

1. Определение целей и задач компании. На этом этапе руководство компании определяет, какие цели, и задачи должны быть достигнуты с помощью стратегии;

2. Анализ внешней среды. Компания проводит анализ внешней среды, чтобы определить возможности и угрозы, которые могут повлиять на ее деятельность;

3. Анализ внутренней среды. Компания анализирует свою внутреннюю среду, чтобы определить свои сильные и слабые стороны, а также возможности для улучшения;

4. Выбор стратегии. На основе анализа внешней и внутренней среды компания выбирает наиболее подходящую стратегию для

достижения поставленных целей;

5. Реализация стратегии. Компания разрабатывает план действий для реализации выбранной стратегии и осуществляет контроль за его выполнением;

6. Оценка результатов. Компания оценивает результаты реализации стратегии и корректирует ее при необходимости.

Сущность процесса разработки стратегии заключается в определении целей и задач компании, анализе внешней и внутренней среды, выборе наиболее подходящей стратегии и ее реализации с последующим контролем и оценкой результатов.

Особенности разработки стратегических карт производственных стратегий заключаются в следующем: [9]

1. Определение целей и задач: Стратегическая карта должна содержать четкие и измеримые цели, которые отражают стратегию предприятия.

2. Выбор показателей: для каждой цели необходимо выбрать соответствующие показатели, которые будут отражать ее достижение.

3. Установление связей между целями: стратегическая карта должна показывать связи между различными целями и задачами, а также между различными уровнями управления.

4. Мониторинг и контроль: стратегическая карта должна предусматривать систему мониторинга и контроля, которая позволит оценивать достижение целей и принимать корректирующие меры.

Таким образом, разработка производственной стратегии позволяет предприятию определить свои цели, выбрать методы и инструменты для их достижения, а также контролировать выполнение плана. Она помогает снизить риски, повысить эффективность использования ресурсов, улучшить качество продукции и повысить конкурентоспособность

предприятия.

### **Использованные источники:**

1. Белов П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 2: учебное пособие / П. Г. Белов. — М.: Юрайт, 2022. — 250 с.
2. Воронцовский А. В. Управление рисками: учебное пособие / А. В. Воронцовский. — М.: Юрайт, 2020. — 414 с.
3. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебное пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 365 с.
4. Гэлаи Д., Кроуи М., Минасян В.Б., Марк Р. Основы риск-менеджмента: учебное пособие / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. — М.: Юрайт, 2020. — 390 с.
5. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с.
6. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ: учебник для вузов / Н. А. Никифорова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 430 с.
7. Рягин Ю. И. Рискология в 2 ч. Часть 1: учебное пособие / Ю. И. Рягин. — М.: Юрайт, 2020. — 255 с.
8. Современные направления и тенденции развития экономики : Избранные труды / Е. Ф. Авдокушин, В. В. Демина, С. А. Демина [и др.]. — Москва : Издательство "Перо", 2022. — 362 с. — ISBN 978-5-00204-435-1.
9. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 357 с.
10. Теория и практика современного менеджмента: учебное пособие/ В.В. Демина, И.А. Заякина, А.Г. Кобзева, Е.В. Тинькова. - Курск: Изд-во ЗАО

«Университетская книга», 2023, - 160 с. DOI 10.47581/2023/Demina-Zayakina.01.

11. Холодков С. Н. Формирование системы управления финансовыми рисками организации // Молодой ученый. - 2021. - № 20 (310). - С. 462-464.