

**Краснов Илья**, студент бакалавриата, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург.

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ ПО ПРОДАЖЕ ЭЛЕКТРОНИКИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ**

**Аннотация.** Статья посвящена ключевым аспектам интернационализации бизнеса, анализируя влияние институтов, макроэкономических показателей и культурных особенностей на выбор стратегии выхода компании на международные рынки. Особое внимание уделяется сравнительным характеристикам правовых систем, уровню защиты прав собственности и транзакционных издержек в регионах, таких как Европейский Союз, США и Азия. В рамках оценки рисков международной экспансии особое значение придается модели PESTEL, которая помогает выявить политические, экономические и технологические угрозы, а также теории Хофстеде, позволяющие адаптировать маркетинговые стратегии к культурным особенностям целевых рынков. На примере компании, занимающейся продажей электроники, показано, как учет этих факторов способствует минимизации рисков и определению наиболее эффективной модели развития за рубежом.

**Ключевые слова:** интернационализация бизнеса, институциональная среда, транзакционные издержки, PESTEL-анализ, культурные различия, стратегия выхода на рынок, глобальная экспансия, электронная коммерция.

**Annotation.** The article is devoted to the key aspects of business internationalization, analyzing the influence of institutions, macroeconomic indicators and cultural characteristics on the choice of a company's entry strategy into international markets. Particular attention is paid to the comparative characteristics of legal systems, the level of protection of property rights and transaction costs in regions such as the European Union, the United States and Asia. In assessing the risks of international expansion, special importance is attached to the PESTEL model, which

helps identify political, economic and technological threats, as well as Hofstede's theories, which allow marketing strategies to be adapted to the cultural characteristics of target markets. Using the example of an electronics company, it is shown how taking these factors into account helps minimize risks and determine the most effective development model abroad.

Keywords: business internationalization, institutional environment, transaction costs, PESTEL analysis, cultural differences, market entry strategy, global expansion, e-commerce.

Интернационализация бизнеса требует анализа внешней среды рынков. Институциональная среда задаёт определённые правила и нормы, определяющие поведение экономических субъектов. При выходе на зарубежные рынки важно учитывать региональные различия: например, в Евросоюзе действует единая нормативно-правовая база и высокий уровень защиты прав собственности, тогда как в Азии ситуация более разнородна – от жёсткого государственного регулирования до свободных торговых режимов. В США, как едином крупном рынке, сильная охрана интеллектуальной собственности и развитые правовые институты. Цель статьи – показать, как институциональные, макроэкономические и культурные факторы интегрируются в стратегию интернационализации компании по продаже электроники.

#### Теория институциональных различий

Институциональная теория рассматривает, как различные правовые и социальные нормы влияют на стратегию фирм. Институциональная среда формулируется как система условий, правил и норм, «определяющих поведение экономических субъектов». В классических определениях (Уильямсон) институциональную среду называют «правилами игры, определяющими контекст экономической деятельности» [1]. Исследователи теории транзакционных издержек (Коуз, Уильямсон и др.) подчёркивают, что институциональная среда влияет на издержки заключения контрактов и функционирования рынков, формируя уровень транзакционных издержек. Например, Елисеев и Шульга отмечают: «система правил, влияющих на

распределение прав собственности, задаёт минимальный уровень и структуру трансакционных издержек» [1]. Чем более нестабильна законодательная база или слабее защита прав собственности, тем выше риск и издержки для интернационального бизнеса. Разные теории (общественного выбора, контрактов, права собственности) предлагают аналогичные выводы: для успешного выхода на зарубежные рынки компании необходима прозрачная институциональная среда, минимизирующая неопределённость и правовые конфликты [1].

Пример: В Евросоюзе стандарты (сертификация CE, GDPR) упрощают определение правил, а в отдельных азиатских странах требуется адаптация под местные регуляции (например, в Китае – партнёрство с местным юридическим лицом). Бюрократия и уровень коррупции также различаются: низкие трансакционные издержки характерны для развитых рынков (США, Европа), тогда как на развивающихся рынках Азии они обычно выше.

#### Макроэкономический анализ

Для оценки макроэкономического окружения используется модель PESTEL. PESTEL позволяет выявить политические, экономические, социальные, технологические и правовые аспекты. В контексте интернационализации компании по электронике особенно важны политические и экономические факторы. К политическим факторам относятся государственная торговая политика, пошлины и тарифы, политическая стабильность, бюрократия и геополитическая напряжённость. Например, введение импортных пошлин или торговые санкции может сделать прямой экспорт невыгодным, стимулируя выбор локального производства или совместного предприятия.

К экономическим факторам относятся темпы экономического роста целевого рынка, инфляция, обменные курсы валют, процентные ставки, уровень безработицы и покупательная способность населения. Колебания курса валют напрямую влияют на себестоимость поставок и прибыльность экспорта. Высокий уровень инфляции или нестабильность макроэкономики увеличивает риски, что зачастую вынуждает компании искать стратегические альянсы или

снижать инвестиции. Влияние социальных факторов и технологических факторов также учитывается, но при выходе на зарубежные рынки электроники особое внимание уделяют политике и экономике.

Например, при высоких тарифах может быть выгоднее организовать производственную цепочку в форме совместного предприятия с местным партнёром, чтобы избежать ограничений внешней торговли. При валютной нестабильности компании применяют валютные хеджирования или адаптируют модель ценообразования, чтобы смягчить риски обменного курса. К ключевым факторам PESTEL относятся: государственная политика и торговые барьеры, макроэкономическая стабильность, валютные колебания, уровень налогов и льгот, а также правовое регулирование труда и торговли.

#### Культурные и социальные факторы

Культурные различия определяют восприятие продукта и методы маркетинга. Подход Хофстеде выделяет шесть измерений культуры, через призму которых объясняют межнациональные отличия в ценностях и поведении [4]. Например, в индивидуалистических культурах люди заботятся о собственном успехе, поэтому акценты в маркетинге делаются на уникальности и личной выгоде продукта. В таких странах индивидуализм ярко выражен – сбыт электроники ориентируется на индивидуального потребителя и его статус. В коллективистских культурах важны групповые предпочтения и сохранение «лица» [4]. Здесь эффективными оказываются стратегии продвижения через групповые скидки, социальные медиа и партнёрские программы.

Другой пример – избегание неопределённости. В странах с высоким индексом (например, Япония, Россия) стабилизирующее регулирование и страхование рисков особенно значимы: потребители ценят гарантии качества и надёжность сервиса [4]. В США и Скандинавии более развит инновационный маркетинг и готовность к новым продуктам. Языковые и поведенческие барьеры также влияют на дистрибуцию: локализация интерфейсов и учёт культурных кодов в рекламе электроники существенно повышают её приём в разных странах. Как отмечает Хофстеде, корпоративная культура компаний «впитывает»

национальные особенности – то, что работает в одной стране, может оказаться неэффективным или даже вредным в другой [4].

#### Технологические факторы и цифровая трансформация

Скорость технологических изменений напрямую влияет на стратегию выхода компании по продаже электроники. Развитие цифровых платформ, интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта (ИИ) меняет цепочки поставок и маркетинговые каналы. Например, в странах с высоким уровнем цифровизации (Южная Корея, Германия, США) ключевым становится онлайн-продажи через маркетплейсы (Amazon, Alibaba) и прямые D2C-модели (Direct-to-Consumer). В то же время в регионах с низкой цифровой инфраструктурой (Африка, частично Латинская Америка) сохраняется зависимость от офлайн-дистрибуции через локальных партнёров [5].

#### Другие аспекты:

- Стандарты и патенты. Различия в требованиях к технологиям (например, 5G-регулирование в ЕС и Китае);
- Кибербезопасность. Законы о данных (GDPR в ЕС, LGPD в Бразилии) обязывают адаптировать ИТ-системы;
- Локализация технологий. Например, необходимость поддержки местных платежных систем (UnionPay в Китае, UPI в Индии).

Как отмечают в исследовании McKinsey, «компании, игнорирующие технологические тренды целевых рынков, сталкиваются с ростом операционных издержек и потерей конкурентоспособности» [5].

#### Интеграция факторов в стратегию

Комплексная стратегия объединяет институциональные, макроэкономические и культурные оценки. Как правило применяют методы стратегического анализа. Сценарное планирование позволяет моделировать возможные варианты развития на основе ключевых неопределённостей внешней среды. При этом выявляют критические факторы, такие как резкий рост тарифов или изменение законодательства, изменение которых коренным образом влияет на результат.

Пример авторской схемы принятия решения:

– Оценка институционального поля (правовая среда, защита прав собственности, регуляторные риски) на целевом рынке [1].

– Макроэкономический анализ (PESTEL) с акцентом на торговые барьеры, валютную политику, экономическую стабильность [3].

– Учёт культурных факторов (Хофстеде) – адаптация маркетинга и продуктовых предложений под менталитет потребителей [4].

– Формирование стратегий выхода на основе результата SWOT и сценариев, проведение сравнительной оценки рисков и выгод каждого варианта

Такой системный подход позволяет выявить сильные стороны компании и синхронизировать их с внешними возможностями, а также определить и проработать потенциальные угрозы на этапе планирования.

#### Заключение

Интеграция институциональных и макроэкономических факторов в стратегию интернационализации обеспечивает устойчивость выхода на зарубежные рынки электроники. Анализ институциональной среды совместно с PESTEL-анализом политических и экономических условий позволяет оценить ограничения и факторы роста. Культурные факторы по Хофстеде уточняют маркетинговые и дистрибьюторские решения. Комплексный анализ внешней среды – через SWOT, сценарии и выявление ключевых точек – даёт компании возможность обосновать выбор оптимальной модели выхода и снижать риски. В итоге межстрановая стратегия становится адаптивной и устойчивой, что важно для долгосрочного конкурентного преимущества на глобальном рынке электроники.

#### Литература

1. Понятие «институциональная среда» в специальной литературе [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=33480> (дата обращения: 15.04.2024).

2. PESTEL Analysis — инструмент для стратегического анализа [Электронный ресурс]. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/product-management/product-glossary/5998/pestel-analysis> (дата обращения: 16.04.2024).

3. Анализ PESTEL: полное руководство [Электронный ресурс]. URL: <https://bscdesigner.com/ru/analyz-pestel.htm> (дата обращения: 20.04.2024).

4. Культурные измерения Хофстеде [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kulturnye-izmereniya-khofstede> (дата обращения: 25.11.2024)

5. McKinsey Digital (2023). Globalization in the digital age: How technology is reshaping international expansion [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-technology-is-reshaping-globalization> (дата обращения: 01.05.2025).