

УДК 339.9

## **ИССЛЕДОВАНИЕ БАРЬЕРОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИИ, ПРОИЗВОДЯЩЕЙ СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**Травкина Е.А.**

*старший преподаватель кафедры экономической теории,*

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных  
технологий и дизайна,*

*Санкт-Петербург, Россия*

### **Аннотация**

Статья посвящена комплексному исследованию барьеров, ограничений и рисков, возникающих при выходе производственных компаний строительной отрасли на международный рынок. На основе анализа деятельности компании «Строительные технологии» выявлены препятствия, определяющие стратегическую уязвимость организации в условиях глобальной конкуренции. Представлены результаты классификации барьеров, проведена оценка их вероятности и степени влияния с построением матрицы приоритетов рисков, что позволило определить критичные направления стратегической адаптации. Материалы исследования могут быть использованы предприятиями строительной индустрии при формировании экспортных стратегий, а также специалистами в области ВЭД, международного маркетинга и стратегического менеджмента. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленной количественной оценкой влияния отдельных барьеров, сравнительным анализом условий международной экспансии в различных юрисдикциях и разработкой инструментов модернизации производственных и управлеченческих процессов для повышения готовности компаний к выходу на внешние рынки.

**Ключевые слова:** международный рынок, экспорт, барьеры выхода, производственная компания, строительные материалы, международная

сертификация, риски, конкурентоспособность, стратегическое развитие, внешнеэкономическая деятельность.

## ***RESEARCH ON BARRIERS TO INTERNATIONAL EXPANSION OF A CONSTRUCTION MATERIALS COMPANY***

***Travkina E.A.***

*senior Lecturer at the Department of Economic Theory,*

*St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design,*

*Saint Petersburg, Russia*

### **Abstract**

This article presents a comprehensive study of the barriers, limitations, and risks encountered by construction companies entering the international market. Based on an analysis of the operations of Construction Technologies, the authors identify obstacles that determine the organization's strategic vulnerability in a globally competitive environment. The article presents the results of a barrier classification, assessing their likelihood and impact, and constructing a risk prioritization matrix, which allowed for the identification of critical areas for strategic adaptation. The study's findings can be used by construction companies in formulating export strategies, as well as by specialists in foreign economic activity, international marketing, and strategic management. Prospects for further research include an in-depth quantitative assessment of the impact of individual barriers, a comparative analysis of international expansion conditions in various jurisdictions, and the development of tools for modernizing production and management processes to improve companies' readiness to enter foreign markets.

**Keywords:** international market, export strategy, entry barriers, manufacturing company, construction materials, international certification, risks, competitiveness, strategic development, foreign economic activity.

Выход на международный рынок является стратегически значимым этапом в развитии любой производственной компании, особенно в условиях насыщенности внутреннего рынка и усиливающейся конкуренции [1]. Для компаний, специализирующейся на производстве автоклавного газобетона, потенциал международной экспансии обоснован структурными особенностями продукции, соответствующей современным требованиям к энергоэффективности, экологичности и строительной рациональности. Однако реализация стратегии выхода на мировой рынок сопряжена с рядом комплексных проблем и барьеров, требующих системного анализа и стратегической адаптации [2].

Одним из барьеров выхода на зарубежные рынки для производственной компании выступает сложность и неоднородность нормативно-правовых требований в разных юрисдикциях. Для экспорта строительных материалов необходимо прохождение обязательной сертификации в соответствии с международными или региональными стандартами, которые предполагают значительные затраты на лабораторные исследования, тестирование продукции, получение лицензий и ведение переговоров с контролирующими органами. Для любой организации на рынке производства стройматериалов, не обладающей международным опытом, данные процессы могут быть не только затратными, но и организационно непрозрачными [3].

Международные поставки требуют стабильного, масштабируемого и предсказуемого производственного процесса. Однако высокая энергоемкость производства, колебания цен на сырье и энергетические ресурсы, а также зависимость от региональной инфраструктуры создают для производственной компании риски сбоев при выполнении экспортных контрактов.

Выход на международные рынки требует не только модернизации и адаптации бизнес-процессов, но и значительных инвестиций: в сертификацию, маркетинг, логистику, страхование рисков и создание экспортной инфраструктуры [4]. В условиях ограниченного доступа к дешевому заемному

капиталу, валютных колебаний и нестабильности макроэкономической среды производственные компании рискуют столкнуться с нехваткой финансовых ресурсов для реализации стратегии выхода.

Компания «Строительные технологии» функционирует преимущественно в рамках регионального рынка, и ее организационная структура изначально ориентирована на внутреннюю логистику, взаимодействие с отечественными контрагентами и соблюдение российского законодательства. Для успешного освоения внешнего рынка требуется не только владение языками делового общения, но и компетенции в области международного права, ВЭД, логистики, маркетинга и контрактного сопровождения. Отсутствие внутри компании специалистов, обладающих соответствующими знаниями, является критическим ограничением. Кроме того, организационная культура может оказаться недостаточно гибкой для работы в условиях кросс-культурного взаимодействия.

Продукция компании «Строительные технологии» не обладает международной узнаваемостью и не имеет устоявшегося бренда за пределами России, что делает продвижение на внешнем рынке более затратным и продолжительным. Отсутствие информации о компании в иностранных профессиональных источниках и слабое цифровое присутствие (в том числе на специализированных B2B-платформах) усложняют поиск партнеров, дистрибуторов и клиентов. Кроме того, организация может столкнуться с недоверием со стороны иностранных заказчиков, особенно в условиях политической турбулентности и санкционного давления.

Комплексный анализ барьеров и ограничений, сдерживающих международную экспансию компании «Строительные технологии», проводился в несколько этапов и основывался на сочетании качественных и количественных методов. Исследование включало:

1. Анализ нормативно-правовой среды стран-потенциальных направлений экспорта, включая требования международной и региональной

сертификации, правила допуска строительных материалов, стандарты качества и регуляторные ограничения.

2. Анализ внутренней документации и производственных показателей компании, отражающих технологические параметры, энергоемкость процессов, структуру затрат, логистические характеристики и доступность ресурсов.

3. Экспертные интервью с руководителями производственных, логистических, финансовых и коммерческих подразделений компании. В рамках интервью выявлялись проблемные зоны, оценивались потенциальные риски, определялись ключевые ограничения для выхода на международный рынок.

4. Контент-анализ научных и практических публикаций по международной экспансии производственных компаний, экспортным стратегиям и барьерам входа на зарубежные рынки.

5. Сравнительный анализ требований международных стандартов (EN, ISO, национальных строительных регламентов), позволяющий выявить институциональные и технологические несовпадения с текущими возможностями организации.

Полученные данные были классифицированы по пяти направлениям: институциональному, производственно-технологическому, финансово-экономическому, кадрово-управленческому и маркетингово-репутационному. На их основе была сформирована матрица рисков, включающая оценку вероятности возникновения и степени влияния, что позволило определить приоритеты стратегической адаптации – таблица 1.

Дополнительно стоит отметить, что объединение маркетинговых и репутационных рисков в одну группу обусловлено особенностями строительной отрасли: имидж компании, доступность информации о бренде и качество маркетинговых коммуникаций находятся в прямой взаимосвязи, формируя единый блок факторов, влияющих на восприятие компаний зарубежными

партнерами. Репутационные риски усиливают маркетинговые барьеры и наоборот, поэтому рассматриваются как интегрированная категория.

Таблица 1 – Классификация барьеров выхода на международный рынок компаний «Строительные технологии» [составлено автором]

Тип барьера	Проявление	Потенциальное влияние на компанию
Правовые и институциональные	1 Необходимость международной сертификации 2 Различия в правовых требованиях стран-импортеров 3 Административные процедуры и бюрократия	1 Удорожание и замедление выхода на рынок 2 Юридические риски и отказ в допуске
Производственно-технологические	1 Ограниченные производственные мощности 2 Высокая энергоемкость процессов 3 Отсутствие цифровой производственной аналитики	1 Невозможность масштабирования экспорта 2 Снижение надежности поставок
Финансово-экономические	1 Высокие затраты на сертификацию, логистику, маркетинг 2 Курсовые колебания 3 Ограниченность инвестиционного ресурса	1 Финансовые потери при неудачных экспортных инициативах 2 Повышенные издержки
Кадрово-управленческие	1 Недостаток специалистов по ВЭД, логистике, международному праву 2 Отсутствие экспортной службы 3 Языковой барьер	1 Ошибки в документации и переговорах 2 Сложности в управлении экспортной стратегией
Маркетинговые и репутационные	1 Отсутствие международного бренда 2 Недоверие со стороны зарубежных партнеров 3 Слабое присутствие в цифровом пространстве	1 Затрудненный выход на рынок 2 Низкая конверсия интереса в реальные контракты

Дополнительно была составлена матрица приоритетов рисков выхода компаний на международный рынок – таблица 2. Формирование матрицы приоритетов рисков осуществлялось с использованием экспертного метода оценки, широко применяемого в стратегическом планировании и риск-

менеджменте. Для каждого выделенного типа барьеров определялись два параметра:

1. Вероятность возникновения (по пятибалльной шкале), основанная на оценке текущей готовности компании, условиях внешней среды и наличии ограничивающих факторов.

2. Степень влияния на деятельность предприятия (также по пятибалльной шкале), определяемая через анализ финансовых последствий, операционных рисков, требований к ресурсам и возможных стратегических потерь.

Оценивание осуществлялось на основе экспертных интервью с руководителями подразделений, ответственными за производство, финансы, логистику, ВЭД и развитие компании. Средние значения экспертных оценок становились итоговыми. Приоритетный уровень риска рассчитывался как произведение вероятности и влияния, что соответствует общепринятой методике риска-анализа и позволяет сопоставлять разнотипные риски по единым основаниям.

Таблица 2 – Матрица приоритетов рисков [составлено автором]

Тип барьера	Вероятность возникновения (1–5)	Степень влияния (1–5)	Приоритет (1–25)	Уровень риска
Финансово-экономические	5	5	25	Критически высокий
Правовые и институциональные	4	4	16	Высокий
Кадрово-управленческие	4	3	12	Средний
Производственно-технологические	3	3	9	Средний
Маркетинговые и репутационные	3	2	6	Умеренный

Матрица приоритетов позволяет эффективно расставить акценты при разработке стратегии преодоления барьеров, обеспечив рациональное распределение ресурсов производственной компании «Строительные технологии» в рамках международной экспансии. Наивысший приоритет

принадлежит финансово-экономическим барьерам (оценка 25), которые сопряжены с ограниченными инвестиционными ресурсами, высокими затратами на сертификацию, логистику и маркетинг, а также валютными колебаниями. Они представляют собой наибольшую угрозу для устойчивости экспортной стратегии и требуют первоочередного внимания при формировании программы выхода на зарубежные рынки. Кроме того, также значимыми остаются правовые и институциональные ограничения (приоритет 16), связанные с необходимостью адаптации к международным требованиям. Кадрово-управленческие и производственно-технологические риски оцениваются как средние по значимости, но в случае игнорирования могут усугубить реализацию экспортных планов компаний. Наименее критичными, но все еще актуальными, являются маркетинговые и репутационные барьеры

Проведенный комплексный анализ барьеров и ограничений, сдерживающих международную экспансию компании «Строительные технологии», позволил выявить системные проблемы институционального, производственно-технологического, финансово-экономического, кадрового и маркетингового характера. Установлено, что барьеры выхода носят как внутренний, так и внешний характер, и не являются изолированными, а образуют взаимосвязанную структуру рисков, усугубляющих стратегическую неопределенность в условиях глобальной конкуренции.

Институциональные барьеры требуют адаптации производственного и нормативного контуров к требованиям международного регулирования. Финансовые и ресурсные ограничения снижают ее гибкость в реагировании на вызовы внешнеэкономической среды, а недостаточная степень цифровизации и кадровой обеспеченности сужают потенциал оперативного управления экспортными процессами. При этом маркетинговые риски повышают издержки выхода на рынок и снижают вероятность быстрой интеграции в международные каналы сбыта.

Следовательно, стратегическое освоение внешнего рынка возможно только при условии проведения целенаправленной модернизации управленческой, производственной и сбытовой инфраструктуры, а также разработки экспортно-ориентированной модели роста, учитывающей специфику международной нормативно-правовой среды. Снятие ключевых барьеров требует не точечных, а системных изменений, предполагающих интеграцию усилий в области инвестиционного планирования, кадрового развития, международного партнерства и цифровой трансформации бизнес-процессов организации «Строительные технологии».

Таким образом, выход компании, занимающейся производством строительных материалов, на мировой рынок представляет собой не только перспективу роста и диверсификации, но и вызов, требующий глубокой внутренней трансформации и институциональной адаптации к требованиям глобальной деловой среды.

#### **Библиографический список:**

1. Магомедова, Д. Ц. Факторы, влияющие на конкурентоспособность строительного предприятия / Д. Ц. Магомедова, Р. М. Магомедов // Современные строительные технологии и материалы : сборник научных трудов. – Махачкала : Типография ФОРМАТ, 2023. – С. 122-131.
2. Марченко, Е. С. Продвижение продукции строительных материалов на рынок Турецкой Республики: возможности и перспективы / Е. С. Марченко // Культура и экология - основы устойчивого развития России. Сохранение традиционных духовно-нравственных ценностей как приоритетная цель государственной политики РФ : Материалы Международного форума, Екатеринбург, 12–15 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2024. – С. 413-421.

3. Ван, Ц. Исследование моделей принятия решений по выбору способов выхода на международный рынок / Ц. Ван // Экономика и социум. – 2024. – № 6-1(121). – С. 1011-1017.

4. Старостина, Н. А. Деловая активность в строительной отрасли: в поисках драйвера / Н. А. Старостина, Н. Н. Сергиенко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 432-438. – EDN BBQRVJ.

*Оригинальность 82%*