

Даминова Нургуль Нейматовна,  
Кыргызский Национальный Университет,  
Бишкек, Кыргызстан  
Университет Любляны,  
Любляна, Словения  
Студент PhD

## ПРОЦЕСС ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ: ДИНАМИЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ

### ИНТЕРНАЦИОНАЛДАНДЫРУУ ПРОЦЕССИ: ДИНАМИКАЛЫК ЖАНА ЭКОНОМИКАЛЫК МАМИЛЕЛЕР

#### INTERNATIONALIZATION PROCESS: DYNAMIC AND ECONOMIC APPROACHES

---

*Аннотациясы:* Акыркы жылдары Кыргызстанда чакан жана орто бизнес жаңы милдеттерге туш болдуу, анткени өлкөдө коомдук-саясий жана экономикалык кырдаалдар өзгөрүүлдү. Кыргызстан Бажы союзунун жана ЕАЭСтин мүчөсүү болгондон кийин бизнести интернационалдануу жана анын даяры актуалдуу маселе болуп саналат. Бизнести ийгиликтүү интернационалдандыруу үчүн туура эл аралык стратегияны тандоо болуп саналат.

*Негизги сөздөр:* Интернационалдандыруу; стратегия; глоколизация.

*Аннотация:* В последнее время малый и средний бизнес в Кыргызстане столкнулись с новыми для себя задачами, связанные с существенными изменениями в политической и экономической ситуации в стране. Вход в Таможенный союз и ЕАЭС на первый план выдвинул вопросы касательно готовности к выходу на международные рынки и возможность роста за пределами локального рынка. В связи с этим интернационализация бизнеса приобретает свою актуальность, а одним из основных факторов успеха интернационализации бизнеса является выбор наиболее эффективной международной стратегии.

*Ключевые слова:* интернационализация; стратегия; глоколизации.

*Abstract:* In recent years, in Kyrgyzstan Small and medium businesses faced with new tasks for themselves associated with significant changes in the political and economic situation in the country. After the entrance to the Customs Union and the EAEC the questions about the readiness to enter the international markets and growth opportunities beyond the local market become actual. In this regard, the internationalization of business acquires its relevance, and a major factor of success in the internationalization of business is the choice of the most effective international strategy.

*Keywords:* Internationalization; strategy; glocalization.

---

#### Введение

Среди большого количества работ, посвященных проблемам интернационализации малого и среднего бизнеса, можно выделить два основных подхода – экономический и ди-

намический, где этот вопрос рассматривается как процесс.

Эклектическая парадигма Даннинга, теория интернационализации и транзакционных издержек, теория конкурентного преимущества

наций Портера являются наиболее популярными среди экономических шкал, которые исследуют вопрос интернационализации.

### Обзор литературы

М. Портер определил четыре основных факторов, которые важно учитывать при принятии решений об интернационализации: 1) стратегия компании, структура и конкуренция – степень конкуренции на зарубежном рынке влияет на уровень конкурентного преимущества и инновационность компании; 2) спрос – его параметры на международном рынке серьезно воздействует на конкурентную позицию предприятия; 3) ресурсы – уровень развития ресурсов компании определяет компетенцию компании в каждом типе внешней среды; 4) поддерживающие ресурсы и виды деятельности – наличие и развитость периферийных отраслей (например, банковской системы) в принимающей стране. [1]

Эклектическая парадигма Даннинга объясняет различные виды интернационализации производства, а также выбор стран для реализации прямых иностранных инвестиций. Даннинг выделил три группы преимущества интернационализации, позволяющих ответить на группы вопросов – почему, как и где. Преимущества права собственности (почему?) относятся к накоплению невидимых активов (технология, знание, опыт и т.п.), технологических возможностей и инноваций; преимущества интернационализации (как?) – к способности компании управлять и контролировать внутрифирменные операции с целью увеличения добавленной стоимости (правильное управление цепочкой ценности); преимущества месторасположения (где?) – определяется географической территорией [4].

Инновационная модель интернационализации объясняет, как процесс интернационализации начинается, роль предпринимателя и факторы, влияющие на его решения. Ройд определяет, что отношение, опыт, мотивация и ожидания предпринимателя будут оказывать влияние на процесс интернационализации. Ребер и Фишер также отмечают, что уровень знания и международный опыт предпринимателя могут помочь малому и среднему бизнесу

перепрыгнуть первые две ступени интернационализации. Участие и деятельность в международном рынке может рассматриваться как инновация внутри компании.

Динамичный подход в работах по интернационализации представлен различными стадийными моделями, одной из которых является модель Uppsala (U-model).

U – model первоначально была разработана Я. Йохансоном, Я. Вальне, описывающие интернационализацию как постепенный процесс получения опыта на внешнем рынке. Две фундаментальные концепции рассматриваются как основной вклад U – model – процесс обучения или получения опыта, и психологическая дистанция. [5]

Для U – model ключевым элементом интернационализации является управленческий и организационный опыт, также эта модель делает акцент на теорию обучения в процессе интернационализации. Согласно Я. Йохансону и Я. Вальне, процесс интернационализации — это приобретение, интеграция и использование знаний в международной деятельности и постепенное увеличение участия в международном рынке. И соответственно наличие знаний, полученные из международного опыта, компаниям помогают в правильном принятии решений. Таким образом, интернационализация может рассматриваться как результат поэтапных и последовательных решений компании, основанных на собственном опыте, для выхода во внешние рынки и расширения своей деятельности. [7]

Я. Йохансон и Я. Вальне, разработали модель, которая объяснила динамичный характер интернационализации, интегрировав изменения и цикл событий в один механизм. Упсальская модель показывает, как происходит интернационализация бизнеса. Интернационализация бизнеса включает четыре основных шага:

- нерегулярный экспорт;
- экспорт через посредников или независимых агентом;
- открытие представительств за рубежом;
- зарубежное производство.

Таким образом, компания, начинающая процесс интернационализации, выбирает ры-

нок, которые ближе “физически” (географическое расположение, схожесть бизнес-среды, культуры и т.д.) к своей стране и с наименьшей передачей ресурсов. С увеличением опыта и знаний в этой области, лучшим пониманием рынка компания решает организовать производство за границей, и начинает все больше инвестировать за рубежом.

### **Анализ процесса интернационализации бизнеса**

Процесс интернационализации малого и среднего бизнеса имеет сходство с эволюцией глобальной маркетинговой стратегии, которая также включает четыре основных этапа: подготовительная; начальная стадия выхода на международные рынки; экспансия на локальных рынках; глобальная рационализация.[6]

На подготовительной стадии компания ориентируется на обслуживании внутреннего рынка и не заинтересован в экспорте [6]. Но владелец компании начинает планировать или задумываться относительно выхода на зарубежные рынки (поиск информации, оценка потенциала экспортной деятельности компании). В тоже время подготовительная стадия может включать реализацию деятельности по импорту продукции и/или создания совместных предприятий с зарубежными партнерами на локальном рынке, т.е. использует отдельные методы интернационализации, в которых компания выступает принимающей стороной.

Приняв решение об интернационализации бизнеса, компания переходит на следующую стадию – начальный вход на международный рынок.

Реализация данного этапа происходит через нерегулярный или регулярный экспорт. Компании, выбравшие нерегулярный экспорт, больше ориентированы на внутренний рынок, и объем их экспорта не превышает 10% от общего объема реализации. Также нужно отметить, что основная доля экспортной деятельности осуществляется через агента. При нерегулярно экспорте основные цели, решения и инструменты управления являются идентичными как при подготовительной стадии процесса интернационализации.[4]

Компании, выполняющие регулярный

экспорт, рассматривают свою деятельность на международном рынке не как прибыльное дополнение к своим внутренним операциям, как перспективу для роста и реализации своих амбициозных планов. Объем их экспорта уже составляет 20-40 % от общего объема продаж. На данном этапе компания собирает информацию о рынках, конкурентах, потребителях, методах и способах входа на зарубежный рынок.

К компаниям, находящимся на стадии начального входа на зарубежные рынки, относятся: предприятия малого и среднего бизнеса на относительно ранней стадии развития, ориентированные на отдельные ниши международного рынка, часто с инновационными продуктами или услугами (например, в сфере информационных технологий); крупные компании на быстро развивающихся рынках (Индия, Китай, Малайзия, Сингапур, Южная Корея). Эти компании чаще всего используют стратегию ценового прорыва, которая основывается на низкой стоимости труда, невысоких издержках производства в своей стране. Стратегия лидерства по издержкам применяли многие крупные компаний из Юго-Восточной Азии (LG, Huawei, Samsung, Acer и др.).

Следующей фаза – экспансии на локальном рынке. [1] На этой стадии компания фокусируется на составлении маркетингового плана для каждого выбранного рынка, используя стратегию концентрации на стране. Такая стратегия может включать создание новых направлений деятельности (например, Nestle, помимо выпуска детского питания, компания является крупнейшим акционером фирмы L’Oreal — одного из мировых лидеров в производстве косметики, таким образом выйдя за пределы рынка продуктов питания); расширение производственных линий (так, компания The Procter & Gamble Company, специализируется на производстве туалетного мыла, гелей для душа, зубных паст, моющие и чистящие средства); адаптацию элементов программы маркетинга к реалиям и потребностям каждого локального рынка (например, McDonald’s, выходя на рынок Ближнего востока, адаптировал состав своей продукции).

Глобальная рационализация фокусируется на объединении деятельности на междуна-

родном рынке, улучшении согласованности и интеграции между рынками за счет разработки международной стратегий, одним из важных факторов которых является переход от внутренней к международной ориентации и от стратегий адаптации к стратегиям стандартизации. [7]

Для достижения слаженности в работе между дочерними компаниями и головным офисом, компании пытаются улучшить координацию на различных стадиях цепочки ценности, а также стремятся делиться своими идеями, опытом и знаниями на всех уровнях деятельности.

На этой стадии можно выделить несколько типов компаний:[5]

1. Компании, ориентированные на международный сегмент (например, Maserati S.p.A., итальянская компания, производитель эксклюзивных автомобилей спортивного и бизнес-класса). Они реализуют глобально ориентированные стратегии, основывающиеся на стандартизации товарных линий, позиционирования и коммуникаций. Особое внимание уделяется на создание устойчивого мирового имиджа и установлению эффективного контроля для его поддержания во всем мире.

2. Компании с глобально интегрированными стратегиями (BMW, Mercedes Benz, Audi), имеют высокую степень интеграции производственных филиалов между странами (как исследование и разработки, которые во многих случаях централизованы).

Последние годы исследователи проблематики международного бизнеса констатируют возникновение нового течения – “глокализации”, что ставит под сомнение существующие модели интернационализации. [2] Примером подобного поведения являются компании, ориентированные на массовый рынок с согласованными стратегиями. Они часто принимают многоуровневую конкурентную стратегию, которая отвечает принципам “мыслить глобально, действовать локально”, т.е. компания соперничает в стране на национальном уровне с адаптированными стратегиями, отвечающими местным условиям, и в то же время стремится укрепить свои позиции на мировом рынке.

Центральным элементом данной стратегий является управление портфелем глобальных, региональных и местных брэндов. Отличным примером может служить компания Nestle, которая сталкивается с разными интересами и предпочтениями потребителей в разных странах.

### Заключение

Примеры, рассмотренные в работе, демонстрируют практическую реализацию базовых стадийных моделей интернационализации компаний. Данный опыт и знание будет полезен менеджменту кыргызских предприятий при разработке стратегий интернационализации и принятии необходимых решений.

Однако существующие представления об управлении процессами интернационализации бизнеса постепенно меняется. Это связано с новым феноменом компаний – «рожденные глобальными». Такие компании предлагают специализированную продукцию, нацелены на определенные ниши, и быстро становятся глобальными игроками, перепрыгивая определенные этапы процесса интернационализации. К примерам «рожденные глобальными» в основном можно отнести область высоких технологий и так называемые фирмы-ремесленники, обладающие уникальными знаниями о продукте и навыках его производства, часто не имея прочных позиций на внутреннем рынке [8]. В Кыргызстане подобные компании уже появились, например, специализирующееся на информационных технологиях и программировании.

В тоже время, подход самих глобальных компаний к интернационализации может быть разным и зависит от ряда факторов. Выбор происходит между двумя подходами: транснациональным, когда компания понимает прежде всего различия между рынками отдельных стран и адаптирует стратегию к условиям каждого местного рынка, и глобальным, когда компания думает, что потребности локальных рынков в значительной степени сходны, и в этом случае мировой рынок рассматривается как единый глобальный рынок, используя универсальную стратегию – стандартизацию.

**Список литературы**

1. Andersen O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. – 1993. – vol. 24. – P. 210-231.
  2. Buckley P.J., Casson M.C. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: MacMillan. – 1976.
  3. Carrol, U. Internal readiness at SMEs for Internationalization: A Case Study: IBAM Internationalization Analyse in YKO Project. (2012)
  4. Dunning J.N. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extension. *Journal of International Business Studies*. – 1988. – vol. 19. – N 1. – P. 23 – 41
  5. Johanson, J., Vahlne, J.E. “The Mechanism of Internationalization.” *International Marketing Review*. – 1990. – vol. 7. – № 4 – P. 11-24.
  6. Leonidu, L.C. Export barriers: non-exporters’ perceptions. *International Marketing Review*, (1995), 12(1): 4-25
  7. Reuber A.R., Fischer E. The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SMEs // *Journal of International Business Studies*. – 1997. – С. 807–825.
  8. Кратко И., Пантелеев Е., «Управление процессом интернационализации фирмы», *Управление предприятием*, номер 2/03.
- 
-