МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

АСКАРБЕК КЫЗЫ К.
ОТОРЧИЕВА А.Ж.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Бишкек-2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

АСКАРБЕК КЫЗЫ К.
ОТОРЧИЕВА А.Ж.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Бишкек-2026

УДК 339.5
ББК 65.5
А 90

Рекомендовано к изданию решением Ученого совета Учреждения "Международный университет Кыргызской Республики".

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор – Адиева А.А
Доктор экономических наук, и.о. профессора, руководитель направления "Управление бизнесом", Учреждения "Международный университет Кыргызской Республики" - Семенов С.Р.

А 90 Аскарбек кызы К., Оторчиева А.Ж. Международный бизнес. Учебно-метод. пособие – Бишкек: 2026. – 140 с.

ISBN 978-9967-510-32-6

Данное учебно-методическое пособие предназначено для студентов экономических и управленческих направлений подготовки, изучающих курс «Международный бизнес». Оно представляет собой систематизированное изложение основных понятий, категорий и направлений развития международного бизнеса в условиях глобализации мировой экономики.

В пособии рассматриваются глобализация и интернационализация мировой экономики, среда международного бизнеса, стратегии выхода предприятий на зарубежные рынки, деятельность транснациональных компаний, слияния и поглощения, маркетинг во внешнеэкономической деятельности, международное регулирование торговли и движения капитала, а также современные модели развития компаний.

Основной целью пособия является формирование теоретических знаний и практических навыков анализа международной бизнес-среды и принятия решений в сфере международной деятельности. Материал сопровождается практическими заданиями, кейсами и схемами.

Учебно-методическое пособие может быть использовано как основной или дополнительный материал при изучении дисциплины «Международный бизнес», а также будет полезно преподавателям и специалистам, интересующимся вопросами международной деятельности предприятий.

ISBN 978-9967-510-32-6

УДК 339.5
ББК 65.5

© Авторский коллектив 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 4

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ..... 6
Тема 1.1. Глобализация мировой экономики и развитие международного бизнеса.....6
Тема 1.2. Международное предпринимательство в условиях интернационализации мировой экономики.....18
Тема 1.3. Среда международного бизнеса и факторы, влияющие на деятельность предприятия.....30

РАЗДЕЛ II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЕ 44
Тема 2.1. Стратегии выхода предприятия на международный рынок и формы развития зарубежной деятельности 44
Тема 2.2. Транснациональные компании в мировой экономике ... 55
Тема 2.3. Слияния и поглощения компаний как стратегия развития международного бизнеса..... 64

РАЗДЕЛ III. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА..... 82
Тема 3.1. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия..... 82
Тема 3.2. Международное регулирование мировой торговли и движения капитала 94
Тема 3.3. Компании будущего: новые модели развития в условиях глобальных изменений.....105

ГЛОССАРИЙ.....122

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....137

ПРЕДИСЛОВИЕ

Международное предпринимательство является одной из важнейших сфер современной экономической деятельности, обеспечивающей развитие внешнеэкономических связей, расширение международного сотрудничества и повышение конкурентоспособности предприятий на мировом рынке. В условиях глобализации мировой экономики, цифровизации и усиления международной конкуренции предприятия все активнее выходят на зарубежные рынки, что требует глубокого понимания закономерностей развития международного бизнеса и особенностей ведения предпринимательской деятельности в различных странах.

Данное учебно-методическое пособие подготовлено с целью систематизации и углубления знаний студентов в области международного предпринимательства, формирования представления о современных формах организации международного бизнеса, стратегиях выхода предприятий на зарубежные рынки и механизмах управления международной деятельностью. Материал пособия разработан с учетом современных научных подходов и актуальных тенденций развития мировой экономики.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов экономических и управленческих направлений подготовки,

обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры, а также для преподавателей и специалистов, интересующихся вопросами международного бизнеса. Пособие способствует формированию системного понимания процессов интернационализации предпринимательской деятельности и развитию навыков принятия управленческих решений в международной среде. В пособии рассматриваются теоретические основы международного предпринимательства, особенности международной бизнес-среды, стратегии выхода предприятий на зарубежные рынки, деятельность транснациональных корпораций, процессы слияний и поглощений, вопросы международного маркетинга, регулирования мировой торговли и движения капитала, а также современные тенденции развития компаний в условиях глобальных изменений.

Учебно-методическое пособие включает теоретические материалы, практические кейсы, тестовые задания, глоссарий основных терминов и список рекомендуемой литературы, что способствует более глубокому освоению дисциплины и формированию профессиональных компетенций в области международного предпринимательства.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Тема 1.1. Глобализация мировой экономики и развитие международного бизнеса

Современный этап развития мировой экономики характеризуется углублением процессов глобализации, которые оказывают существенное влияние на деятельность государств, международных организаций и хозяйствующих субъектов. Развитие международного бизнеса, расширение внешнеэкономических связей, цифровая трансформация экономики и ускорение научно-технического прогресса способствуют формированию единого мирового экономического пространства.

Глобализация представляет собой процесс усиления взаимозависимости национальных экономик, сопровождающийся либерализацией международной торговли, ростом трансграничного движения капитала, технологий, информации и рабочей силы, а также развитием международного разделения труда.

Экономическая глобализация является важнейшей предпосылкой формирования международного бизнеса, поскольку создает благоприятные условия для свободного перемещения товаров, услуг, финансовых ресурсов, технологий и человеческого капитала между странами. Следствием глобализации становится усиление конкуренции на мировых рынках, расширение возможностей международного сотрудничества, развитие транснационального предпринимательства и повышение роли международных экономических организаций.

К основным движущим силам глобализации относятся:

- развитие научно-технического прогресса;
- цифровизация мировой экономики;
- развитие информационно-коммуникационных технологий;
- либерализация международной торговли;
- деятельность международных экономических организаций;

- расширение деятельности транснациональных корпораций;
- международное движение капитала;
- интеграционные процессы в мировой экономике;
- развитие международной транспортной и логистической инфраструктуры;
- глобализация финансовых рынков.

Развитие глобализации сопровождается существенными изменениями структуры мирового хозяйства. К наиболее важным проявлениям глобализации относятся:

- выход национальных экономических проблем за пределы отдельных государств;
- интенсивный рост международной торговли товарами и услугами;
- формирование мирового рынка капитала;
- развитие международной миграции рабочей силы;
- создание глобальных производственных цепочек;
- расширение международной кооперации производства;
- развитие мировой транспортной, логистической и цифровой инфраструктуры;
- интеграция финансовых рынков;
- рост международного информационного обмена;
- усиление влияния транснациональных корпораций на мировую экономику.[1]

Совокупность указанных процессов способствует формированию единой системы мирового хозяйства. Мировое хозяйство представляет собой совокупность взаимосвязанных национальных экономик, международных организаций, транснациональных компаний и иных субъектов, объединенных системой международных экономических отношений.

Современное мировое хозяйство основывается на принципах международного разделения труда, экономической интеграции, свободного движения факторов производства и международного сотрудничества.

---

[1] Погорлецкий А.И. Международный бизнес. Теория и практика. – Бишкек, 2019.

Основными признаками мирового хозяйства являются:

- взаимозависимость национальных экономик;
- открытость экономических систем;
- высокая мобильность капитала;
- развитие международных финансовых рынков;
- активное использование цифровых технологий.

Функционирование мировой экономики обеспечивается взаимодействием многочисленных субъектов международных экономических отношений.

К основным субъектам мирового хозяйства относятся:

- государства;
- международные экономические организации;
- региональные интеграционные объединения;
- транснациональные корпорации;
- национальные предприятия;
- финансовые институты;
- международные банки развития;
- физические лица.

Наиболее значимыми международными экономическими организациями являются:

- Организация Объединенных Наций (ООН);
- Всемирная торговая организация (ВТО);
- Международный валютный фонд (МВФ);
- Группа Всемирного банка;
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР);
- Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и др.

Выполнение международными организациями аналитической, регулирующей и координирующей функций требует систематизации информации о состоянии национальных экономик.[2] В международной практике используются различные классификации государств, позволяющие оценивать уровень их социально-эконо-

[2] Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).

мического развития, инвестиционную привлекательность, конкурентоспособность и степень интеграции в мировое хозяйство. При проведении международных экономических исследований страны классифицируются по различным критериям.

По классификации Организации Объединенных Наций выделяют:

- развитые страны;
- развивающиеся страны;
- страны с переходной экономикой.

Всемирный банк классифицирует государства по уровню валового национального дохода на душу населения:

- страны с низким уровнем доходов;
- страны с доходами ниже среднего уровня;
- страны с доходами выше среднего уровня;
- страны с высоким уровнем доходов.

Подобная классификация используется при анализе инвестиционной привлекательности стран, выборе зарубежных рынков и разработке международных стратегий бизнеса.

Фундаментом развития мирового хозяйства является международное разделение труда, представляющее собой устойчивую специализацию отдельных государств на производстве определенных товаров, услуг или выполнении отдельных технологических операций.[3]

Международное разделение труда обеспечивает:

- повышение эффективности использования ресурсов;
- рост производительности труда;
- развитие международной торговли;
- формирование глобальных цепочек создания стоимости;
- расширение международной производственной кооперации.

Одной из форм международного разделения труда является международная специализация производства, при которой страны концентрируются на выпуске продукции, обладающей конку-

[3] Аббасова Р.А., Кашиева Л.А. Международный бизнес. Учебное пособие. Баку: «Игтисад Университети» - 2011. Элекронный ресурс: https://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/127_biznes_rus.pdf

рентными преимуществами на мировом рынке. Взаимодействие субъектов мирового хозяйства осуществляется посредством системы международных экономических отношений.

Основными формами международных экономических отношений являются:

- международная торговля товарами;
- международная торговля услугами;
- международное движение капитала;
- международные инвестиции;
- международная производственная кооперация;
- международная научно-техническая деятельность;
- международная миграция рабочей силы;
- международные валютно-финансовые отношения;
- международное информационное сотрудничество.

Развитие цифровых технологий способствует появлению новых форм международного сотрудничества, связанных с электронной коммерцией, цифровыми платформами, трансграничной передачей данных и оказанием цифровых услуг. В результате международные экономические отношения приобретают более сложный и многоуровневый характер, а деятельность компаний выходит за рамки традиционных внешнеторговых операций. Современные предприятия используют разнообразные формы взаимодействия с зарубежными партнерами, объединяя торговую, инвестиционную, производственную, инновационную и цифровую деятельность в единую систему международного предпринимательства.

Международный бизнес представляет собой совокупность предпринимательской деятельности, осуществляемой субъектами хозяйствования на территории двух и более государств с целью получения прибыли, укрепления конкурентных преимуществ и расширения рынков сбыта. Международный бизнес охватывает не только внешнюю торговлю, но и международное инвестирование, трансфер технологий, производственную кооперацию, международный маркетинг, логистику, цифровые услуги, электронную коммерцию и управление глобальными цепочками создания стоимости. Разнообразие направлений международ-

ной предпринимательской деятельности обусловливает необходимость ее систематизации по различным классификационным признакам.

Табл. 1.1 – Классификация основных видов международного бизнеса

Критерий классификации	Вид международного бизнеса	Характеристика
По количеству участвующих стран	Билатеральный	Предполагает участие двух государств, между которыми осуществляются экспортно-импортные, инвестиционные или иные внешнеэкономические операции.
	Мультилатеральный	Осуществляется с участием трех и более стран, связанных системой многосторонних торговых, инвестиционных, производственных или финансовых отношений.
По объекту деятельности	Экспорт	Вывоз товаров, услуг, технологий, капитала и рабочей силы за пределы страны с целью получения экономической выгоды.
	Импорт	Ввоз товаров, услуг, технологий, капитала и иных ресурсов из зарубежных государств для удовлетворения внутренних потребностей экономики.

	Внешнеторговая деятельность	Совокупность экспортных и импортных операций, связанных с международной торговлей товарами и услугами.
	Международное научно-техническое сотрудничество	Совместная научно-исследовательская деятельность, передача технологий, торговля патентами, лицензиями, ноу-хау и инновациями.
	Международное инвестирование	Вложение капитала в зарубежные объекты в форме прямых или портфельных инвестиций с целью получения прибыли и укрепления рыночных позиций.
	Международное производственное сотрудничество	Совместная производственная деятельность предприятий различных стран, включая промышленную кооперацию, контрактное производство и создание совместных предприятий.
	Внешнеэкономическая деятельность	Комплекс международных экономических операций, включающий внешнюю торговлю, инвестиции, валютно-финансовые операции, логистику, международное сотрудничество и обмен технологиями.

По стратегии выхода на зарубежные рынки	Мультинациональная стратегия	Основана на адаптации продукции, технологий, маркетинговых инструментов и системы управления к особенностям каждого зарубежного рынка с учетом национальных, культурных и законодательных различий.
	Глобальная стратегия	Предполагает использование стандартизированной продукции, единого бренда, унифицированной маркетинговой политики и бизнес-процессов на большинстве зарубежных рынков с целью достижения эффекта масштаба.
	Транснациональная (комбинированная) стратегия	Сочетает преимущества глобальной стандартизации и локальной адаптации, обеспечивая единые корпоративные стандарты при одновременном учете особенностей отдельных национальных рынков.

Особое место среди субъектов международного бизнеса занимают транснациональные корпорации (ТНК). *Транснациональная корпорация* представляет собой крупную компанию, владеющую производственными, торговыми или сервисными подразделениями в нескольких странах и осуществляющую единую корпоративную стратегию на мировом рынке. ТНК играют

ключевую роль в мировой экономике, так как они формируют глобальные цепочки создания стоимости, обеспечивают международный трансфер технологий, создают рабочие места, стимулируют инновационную деятельность и способствуют развитию международной торговли и инвестиций. Именно деятельность транснациональных корпораций является одной из основных движущих сил современной глобализации.

Главной *целью* международного бизнеса является обеспечение устойчивого развития компании и максимизация ее стоимости в долгосрочной перспективе посредством эффективного использования возможностей мирового рынка.

В зависимости от содержания выделяют экономические и коммуникативные цели международного бизнеса.

К *экономическим целям* относятся:

- увеличение объемов продаж;
- освоение новых зарубежных рынков;
- диверсификация деятельности;
- снижение производственных издержек;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- укрепление конкурентных преимуществ;
- увеличение прибыли;
- рост рыночной стоимости компании.

Коммуникативные цели включают:

- формирование положительного международного имиджа компании;
- повышение узнаваемости бренда;
- укрепление доверия потребителей;
- развитие долгосрочных отношений с зарубежными партнерами;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- формирование лояльности потребителей;
- продвижение корпоративной репутации на мировом рынке.

Глобализация является объективным этапом развития мировой экономики, оказывающим существенное влияние на функ-

ционирование международного бизнеса. [4]Усиление международной экономической интеграции, развитие цифровых технологий, международного разделения труда и транснационального предпринимательства создают новые возможности для компаний, одновременно усиливая конкуренцию на мировых рынках. Эффективное участие предприятий в международном бизнесе требует глубокого понимания закономерностей функционирования мирового хозяйства, механизмов международных экономических отношений и современных стратегий глобального развития.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сущность глобализации и ее влияние на развитие мировой экономики и международного бизнеса.
2. Движущие силы глобализации и их роль в развитии международных экономических отношений.
3. Мировое хозяйство как система международных экономических отношений и его основные субъекты.
4. Международное разделение труда и международная специализация как основа развития мирового хозяйства.
5. Основные формы международных экономических отношений и их значение для развития международного бизнеса.
6. Международный бизнес: сущность, особенности и современные направления развития.
7. Классификация основных видов международного бизнеса и их характеристика.
8. Роль транснациональных корпораций в развитии мировой экономики и международного бизнеса.
9. Значение международных экономических организаций и интеграционных объединений в регулировании мировой экономики.
10. Цели международного бизнеса и факторы повышения конкурентоспособности предприятий на мировом рынке.

[4] Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.

Тестовые задания:

1. Что наиболее полно характеризует сущность глобализации?

А. Формирование единого мирового хозяйства.

Б. Ограничение внешнеэкономической деятельности государств.

В. Переход предприятий исключительно на внутренний рынок.

Г. Сокращение международной торговли.

2. Что является материальной основой развития мирового хозяйства?

А. Международная миграция населения.

Б. Международное разделение труда.

В. Государственное регулирование цен.

Г. Валютный контроль.

3. Какая организация устанавливает международные правила торговли товарами и услугами?

А. Международный валютный фонд.

Б. Организация Объединенных Наций.

В. Всемирная торговая организация.

Г. Всемирная таможенная организация.

4. Какая стратегия международного бизнеса предполагает стандартизацию продукции и маркетинговой деятельности на большинстве зарубежных рынков?

А. Локальная стратегия.

Б. Региональная стратегия.

В. Адаптивная стратегия.

Г. Глобальная стратегия.

5. Что относится к основным формам международных экономических отношений?

А. Международная торговля товарами и услугами.

Б. Внутреннее налоговое регулирование.
В. Государственное лицензирование строительства.
Г. Муниципальное управление территориями.

6. Какая организация оказывает финансовую поддержку государствам для обеспечения стабильности мировой валютной системы?
А. Всемирная торговая организация.
Б. Международный валютный фонд.
В. Организация экономического сотрудничества и развития.
Г. Международная торговая палата.

7. Какой вид международного бизнеса связан с вложением капитала в зарубежные объекты?
А. Международное производственное сотрудничество.
Б. Внешнеторговая деятельность.
В. Международное инвестирование.
Г. Экспортная деятельность.

8. Какая категория субъектов международного бизнеса представляет собой компании, осуществляющие деятельность в нескольких странах?
А. Государственные учреждения.
Б. Международные финансовые организации.
В. Региональные интеграционные объединения.
Г. Транснациональные корпорации.

9. Какова основная цель международного бизнеса?
А. Получение долгосрочных конкурентных преимуществ и прибыли.
Б. Сокращение объемов международной торговли.
В. Ограничение движения капитала между странами.
Г. Замещение международного сотрудничества внутренними операциями.

10. Какой современный фактор наиболее существенно влияет на развитие международного бизнеса?
А. Рост административных барьеров.
Б. Развитие цифровых технологий.
В. Сокращение международных перевозок.
Г. Ограничение информационного обмена.

Тема 1.2. Международное предпринимательство в условиях интернационализации мировой экономики

Современное развитие мировой экономики характеризуется усилением процессов глобализации, расширением международного разделения труда, ростом трансграничного движения товаров, услуг, капитала, технологий и рабочей силы. В этих условиях предпринимательская деятельность выходит за пределы национальных рынков и приобретает международный характер.

Международное предпринимательство представляет собой особую форму предпринимательской деятельности, связанную с осуществлением экономических операций между субъектами различных государств с целью получения прибыли, укрепления конкурентных позиций и расширения масштабов бизнеса. Оно включает экспорт и импорт товаров и услуг, международное инвестирование, создание совместных предприятий, деятельность транснациональных корпораций, передачу технологий, международное лицензирование и другие формы экономического взаимодействия. В отличие от национального предпринимательства международный бизнес осуществляется в условиях более сложной внешней среды, включающей различия в экономическом развитии стран, законодательстве, налоговой системе, валютном регулировании, политических условиях и культурных особенностях.

Международный бизнес - это совокупность деловых операций экономических субъектов разных стран, направленных на осуществление международных коммерческих сделок и получение предпринимательского дохода.

К основным направлениям международного бизнеса относятся:

- международная торговля товарами и услугами;
- экспортно-импортные операции;
- международное инвестирование;
- создание совместных предприятий;
- деятельность транснациональных корпораций;
- международный трансфер технологий;
- франчайзинг и лицензирование;
- международное производственное сотрудничество.

Современный международный бизнес характеризуется рядом особенностей:

► Компании стремятся постоянно совершенствовать качество продукции, снижать издержки, внедрять инновации и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Международная конкуренция заставляет предприятия применять современные методы управления и маркетинга.

► Цифровизация экономики значительно изменила характер международного бизнеса. Современные информационные системы позволяют компаниям управлять глобальными операциями, осуществлять электронную торговлю, проводить международные переговоры и контролировать деятельность подразделений в разных странах.

► Одним из главных участников мирового рынка являются транснациональные корпорации (ТНК), которые осуществляют деятельность одновременно в нескольких странах. ТНК контролируют значительную часть мировых потоков капитала, технологий и торговли. Их конкурентные преимущества связаны с:

- масштабами производства;
- доступом к международным финансовым ресурсам;
- возможностью размещения производственных мощностей в разных странах;
- использованием преимуществ различных национальных рынков.

Успех международного бизнеса зависит от способности компаний адаптироваться к особенностям принимающей страны, в этой связи предприятия должны учитывать:

- национальные традиции;
- потребительское поведение;

- особенности деловой культуры;
- социальные нормы;
- языковые особенности.

► Международные компании активно взаимодействуют с валютными и финансовыми рынками. Изменение валютных курсов, процентных ставок и инвестиционного климата оказывает непосредственное влияние на эффективность международных операций.[5]

► Каждая страна имеет собственную систему регулирования бизнеса, налоговые правила, требования к инвестициям и внешней торговле. Международные компании должны учитывать правовые особенности стран присутствия.

Интернационализация предпринимательской деятельности

Интернационализация бизнеса представляет собой процесс расширения хозяйственной деятельности предприятия за пределы национального рынка посредством выхода на зарубежные рынки. Данный процесс является одним из ключевых направлений развития современных предприятий в условиях глобализации и усиления международной конкуренции. Выбор стратегии международного развития зависит от ресурсных возможностей предприятия, поставленных целей, уровня конкурентной среды, особенностей целевых зарубежных рынков и способности компании адаптироваться к условиям внешней среды. В процессе интернационализации предприятия применяют различные стратегии выхода на международные рынки, которые определяют последовательность действий, уровень вовлеченности в зарубежную деятельность, объем необходимых ресурсов и степень принимаемых рисков.

Табл. 1.2. - Основные стратегии выхода предприятия на международные рынки

[5] Роганян С. А., Сосницкая Е. Е., Бургун Н. В. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации. Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – № 2. Электронный ресурс: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-i-ee-rol-v-razvitii-organizatsii

Критерий	**Стратегия последовательного освоения зарубежных рынков**	**Стратегия масштабного выхода на зарубежные рынки**
Сущность стратегии	Предполагает поэтапное расширение международной деятельности предприятия. Компания последовательно выбирает отдельные зарубежные рынки, проводит их анализ, адаптирует маркетинговую стратегию и после закрепления позиций осуществляет выход на новые направления.	Предусматривает одновременное проникновение предприятия на несколько зарубежных рынков с целью быстрого расширения международного присутствия и выявления наиболее перспективных направлений дальнейшего развития.
Преимущества стратегии	Позволяет проводить глубокий анализ особенностей каждого зарубежного рынка, снижает риски при выходе на международный рынок, обеспечивает эффективное распределение финансовых ресурсов и способствует более качественному контролю за реализацией международной стратегии.	Обеспечивает быстрый рост масштабов международной деятельности, позволяет оперативно использовать рыночные возможности в разных странах и способствует ускоренному формированию международного бренда и расширению клиентской базы.

Недостатки стратегии	Характеризуется более медленными темпами международной экспансии, ограничивает скорость расширения деятельности предприятия и существует риск потери возможностей на быстрорастущих зарубежных рынках.	Требует значительных финансовых и организационных ресурсов, усложняет управление международными операциями, повышает вероятность ошибок из-за недостаточного изучения отдельных рынков и возможны репутационные потери при неэффективном выходе на зарубежные рынки.
Условия применения	Стабильное финансовое положение предприятия, наличие ограниченных ресурсов для международного развития, необходимость постепенного накопления опыта работы на зарубежных рынках и высокая значимость контроля качества и адаптации продукции.	Наличие достаточных финансовых и управленческих возможностей, необходимость быстрого увеличения объемов продаж, наличие конкурентоспособной продукции и сильного рыночного потенциала и стремление предприятия занять позиции на нескольких рынках одновременно.
Основная цель применения	Минимизация рисков и формирование устойчивого положения предприятия на зарубежных рынках посредством постепенного расширения международной деятельности.	Максимизация возможностей международного роста за счет быстрого освоения большого количества зарубежных рынков.

При выборе стратегии международного развития необходимо учитывать:

- динамику объемов продаж;
- уровень конкуренции;
- необходимость адаптации продукции;
- масштабы сбытовой сети;
- возможность контроля зарубежных операций;
- финансовые возможности предприятия;
- внешние ограничения.

Факторы, стимулирующие развитие международного предпринимательства

Международное предпринимательство в современных условиях становится не только возможностью, но и необходимостью для многих компаний. Основными причинами его развития являются следующие тенденции:

- Развитие транспортных систем, цифровых технологий и современных коммуникаций способствует ускорению международных экономических процессов, обеспечивая предприятиям возможность оперативного обмена информацией, управления зарубежными подразделениями, организации международных поставок и взаимодействия с партнерами из различных стран.

- Формирование международных экономических организаций и торговых соглашений способствует снижению торговых барьеров, упрощению процедур внешнеэкономической деятельности, развитию международного сотрудничества и расширению возможностей предприятий для выхода на зарубежные рынки.

- Рост взаимосвязанности мировых рынков приводит к усилению международной конкуренции, в результате чего даже предприятия, ориентированные преимущественно на национальные рынки, вынуждены учитывать влияние глобальных компаний и совершенствовать свою деятельность для сохранения конкурентоспособности.[6]

[6] Никитина, Л. Н. Основы международного бизнеса: учеб. пособие - СПб.: ФГБОУ ВО «СПбГУПТД», 2019. Элекронный ресурс: https://dokumen.pub/cf49524517db4fe04544cd945240eaf1.htm

- Внедрение инновационных технологий изменяет традиционные подходы к организации международного бизнеса, способствует развитию электронной торговли, автоматизации производства, углублению международного разделения труда и созданию новых направлений экономической деятельности.

Основными причинами международной экспансии предприятий являются:

- Компании стремятся размещать производство и инвестиции в странах с более привлекательной предпринимательской средой, включая низкий уровень налоговой нагрузки, упрощенное регулирование бизнеса и благоприятный инвестиционный климат.
- Национальные рынки имеют ограниченный объем потребления, поэтому предприятия выходят на зарубежные рынки для увеличения числа покупателей.
- Международный бизнес позволяет компаниям использовать преимущества различных стран: природные ресурсы, сырье, производственные мощности и технологии.
- Размещение производства в странах с более низкой стоимостью труда позволяет снизить производственные расходы.
- Выход на международные рынки позволяет предприятиям снижать риски за счет распределения деятельности между различными регионами.
- Усиление конкуренции на внутреннем рынке стимулирует компании искать новые возможности развития за рубежом.
- Расположение страны может создавать преимущества для развития отдельных отраслей: транспортной логистики, торговли, туризма и производства.
- Технологические преимущества позволяют создавать инновационные продукты, повышать эффективность производства и формировать новые источники прибыли.[7]

[7] Б.Г. Дякин. Международный бизнес: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – Москва: МИЭП, 2006. Электронный ресурс: https://miep-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_biznes.pdf

Международное предпринимательство является важнейшим элементом современной мировой экономики. Оно обеспечивает расширение рынков, развитие международного разделения труда, ускорение инновационных процессов и укрепление экономических связей между странами. Успешная деятельность предприятий на мировом рынке требует комплексного учета факторов внешней среды: экономических условий, законодательства, культуры, конкурентной ситуации и технологического развития. В условиях глобализации международная деятельность становится одним из ключевых направлений стратегического развития современных предприятий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сущность международного предпринимательства и его роль в современной мировой экономике.
2. Отличительные особенности международного бизнеса по сравнению с предпринимательской деятельностью на национальном рынке.
3. Основные направления и формы осуществления международного бизнеса.
4. Характерные особенности функционирования международного бизнеса в условиях глобализации мировой экономики.
5. Влияние транснациональных корпораций на развитие мировой экономики и международного предпринимательства.
6. Сущность интернационализации бизнеса и основные стратегии выхода предприятий на зарубежные рынки.
7. Факторы, определяющие выбор стратегии международного развития предприятия.
8. Современные тенденции, способствующие развитию международного предпринимательства.
9. Основные мотивы выхода предприятий на зарубежные рынки и их влияние на конкурентоспособность организации.
10. Влияние экономических, правовых, культурных и тех-

нологических факторов на эффективность международной предпринимательской деятельности.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Компания «EcoSherbet» занимается производством натуральной фруктовой продукции и успешно работает на рынке Кыргызстана более 10 лет. За последние три года объем продаж ежегодно увеличивается на 15-18 %, предприятие располагает стабильным финансовым положением и стремится начать международную деятельность. Руководство рассматривает возможность выхода на рынки Казахстана, Узбекистана и Объединенных Арабских Эмиратов. Финансовые ресурсы компании ограничены, поэтому особое внимание уделяется минимизации предпринимательских рисков, тщательному изучению особенностей каждого рынка и постепенной адаптации продукции к требованиям зарубежных потребителей.

В то же время часть руководства предлагает одновременно начать продажи сразу во всех выбранных странах, чтобы быстрее укрепить позиции компании на международном рынке.

Задания:

- Определите, какая стратегия выхода на зарубежные рынки является наиболее целесообразной в данной ситуации.
- Обоснуйте свой выбор с учетом финансовых возможностей предприятия, уровня риска и целей международного развития.
- Назовите преимущества и возможные недостатки выбранной стратегии.
- Укажите факторы, которые предприятие должно учитывать при выходе на зарубежный рынок.

Кейс 2. Отечественная компания «TechKG», специализирующаяся на выпуске бытовой электроники, столкнулась с усилением конкуренции на внутреннем рынке. Себестоимость продукции ежегодно увеличивается вследствие роста стоимости сырья и оплаты труда. Одновременно руководство компании отмечает высокий спрос на продукцию в странах Центральной Азии и Ближ-

него Востока. Анализ зарубежных рынков показал наличие более благоприятных налоговых условий, доступных производственных ресурсов и перспектив расширения каналов сбыта. Вместе с тем компания должна учитывать различия в законодательстве, национальных стандартах, потребительских предпочтениях и культурных особенностях потенциальных стран-партнеров. Руководство рассматривает выход на международный рынок как одно из приоритетных направлений дальнейшего развития предприятия.

Задания:

- Определите основные мотивы выхода компании на зарубежные рынки, представленные в ситуации.
- Выделите факторы, способствующие развитию международного предпринимательства в данном случае.
- Проанализируйте возможные преимущества и риски интернационализации деятельности предприятия.
- Предложите рекомендации по повышению эффективности международной деятельности компании с учетом особенностей выбранных зарубежных рынков.

Тестовые задания:

1. Международное предпринимательство представляет собой:

А) деятельность субъектов разных стран по осуществлению коммерческих операций.

Б) управление государственными предприятиями в различных отраслях экономики.

В) регулирование внешнеэкономической деятельности государственными органами.

Г) организацию товарооборота на внутреннем рынке государства.

2. К основным направлениям международного бизнеса относится:

А) разработка государственных программ развития экономики.

Б) международное инвестирование капитала в различные

проекты.
В) формирование налоговой системы государства.
Г) регулирование деятельности финансовых учреждений.

3. Одной из особенностей современного международного бизнеса является:
А) снижение роли международной торговли товарами.
Б) ограничение использования цифровых технологий.
В) повышение конкурентоспособности предприятий на мировом рынке.
Г) сокращение объемов международного сотрудничества.

4. Транснациональные корпорации характеризуются тем, что:
А) работают только в пределах внутреннего рынка страны.
Б) осуществляют деятельность одновременно в нескольких государствах.
В) специализируются исключительно на финансовых услугах.
Г) производят продукцию только для национального рынка.

5. Интернационализация бизнеса представляет собой:
А) совершенствование системы управления организацией.
Б) расширение деятельности предприятия на зарубежные рынки.
В) создание новых подразделений внутри предприятия.
Г) изменение организационной структуры компании.

6. Стратегия последовательного освоения зарубежных рынков предполагает:
А) одновременный выход предприятия на несколько рынков.
Б) постепенный выход предприятия на зарубежные рынки.
В) полный отказ от адаптации продукции к рынку.
Г) ориентацию исключительно на внутренний рынок.

7. К факторам развития международного предпринимательства относится:
А) развитие транспорта, связи и цифровых технологий.
Б) сокращение объемов мировой торговли товарами.
В) уменьшение международного экономического сотрудничества.
Г) снижение значения инноваций в мировой экономике.

8. Одним из мотивов выхода предприятия на зарубежные рынки является:
А) снижение эффективности производственной деятельности.
Б) отказ от внедрения современных технологий.
В) расширение рынков сбыта выпускаемой продукции.
Г) уменьшение объемов хозяйственной деятельности предприятия.

9. При выборе стратегии международного развития необходимо учитывать:
А) только организационную структуру предприятия.
Б) только количество работников предприятия.
В) динамику продаж, уровень конкуренции и ресурсы предприятия.
Г) исключительно форму собственности организации.

10. Эффективность международной предпринимательской деятельности во многом определяется учетом:
А) только демографических особенностей страны.
Б) исключительно уровня развития промышленности.
В) только состояния транспортной инфраструктуры.
Г) экономических, правовых, культурных и технологических факторов.

Тема 1.3. Среда международного бизнеса и факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Эффективность деятельности предприятия на международном рынке во многом определяется состоянием и изменениями маркетинговой среды. Маркетинговая среда представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, ее конкурентоспособность, возможности развития и достижение поставленных целей. В условиях глобализации мировой экономики предприятия вынуждены постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды, своевременно реагировать на возникающие возможности и минимизировать потенциальные угрозы. Лидирующие компании систематически осуществляют мониторинг факторов внешней среды, анализируют тенденции развития мировой экономики и учитывают результаты такого анализа при разработке стратегических и оперативных управленческих решений. Комплексное изучение маркетинговой среды позволяет предприятиям прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры, эффективно использовать имеющиеся ресурсы и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Внешняя среда организации традиционно подразделяется на макросреду и микросреду, каждая из которых оказывает различное влияние на деятельность предприятия.

Макросреда представляет собой совокупность факторов общего характера, формирующих условия функционирования всех хозяйствующих субъектов независимо от отрасли, организационно-правовой формы и масштабов деятельности.[8] Она отражает экономическую, политическую, социальную и технологическую ситуацию в стране, регионе или мировой экономике. Особенности макросреды одинаково оказывают влияние как на предприятия малого бизнеса, так и на крупные международные

[8] Международный бизнес. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2014. Электронный ресурс: https://urss.ru/PDF/add_ru/180287-1.pdf?srsltid=AfmBOoqE-U1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF

корпорации.

Внешняя маркетинговая среда характеризуется высокой степенью динамичности, неопределенности и изменчивости. Большинство ее факторов не поддаются прямому контролю со стороны предприятия, поэтому организации должны не столько стремиться изменить внешние условия, сколько своевременно адаптировать к ним свою деятельность и разрабатывать эффективные механизмы реагирования на изменения внешней среды. Анализ факторов макросреды имеет важное значение не только при выборе наиболее перспективных зарубежных и национальных рынков, но и при разработке долгосрочной стратегии развития предприятия, оценке инвестиционной привлекательности отдельных стран, прогнозировании спроса и принятии решений относительно выхода на новые сегменты рынка.



Рис. 1.1. - Основные факторы макросреды предприятия

Демографическая среда является одним из важнейших элементов маркетинговой среды, поскольку именно демографические процессы во многом определяют структуру и объем будущего потребительского спроса. Демография изучает численность населения, его территориальное размещение, возрастную и половую структуру, уровень рождаемости и смертности, миграционные процессы, семейный состав, национальные и религиозные особенности населения. Анализ демографических показателей

позволяет предприятиям определять наиболее перспективные сегменты рынка, прогнозировать изменение потребительских предпочтений и корректировать ассортимент продукции в соответствии с изменениями структуры населения.[9]

Экономическая среда объединяет совокупность факторов, определяющих уровень покупательной способности населения и особенности потребительского поведения. К основным экономическим факторам относятся уровень экономического развития страны, темпы экономического роста, уровень инфляции, доходы населения, занятость, состояние финансовой, банковской и кредитной системы, валютный курс и инвестиционный климат. Изменение экономической ситуации непосредственно отражается на объемах спроса, структуре потребления и финансовых возможностях потребителей.

Природно-географическая и экологическая среда определяется природно-климатическими условиями, обеспеченностью природными ресурсами, экологическим состоянием территории и требованиями экологического законодательства. В современных условиях устойчивого развития особое значение приобретают вопросы рационального использования природных ресурсов, экологической безопасности производства, внедрения ресурсосберегающих технологий и соблюдения международных экологических стандартов, что способствует повышению конкурентоспособности предприятий на мировом рынке.

Научно-технологическая среда является одним из наиболее динамично развивающихся факторов внешней среды. Она охватывает темпы научно-технического прогресса, уровень цифровизации экономики, развитие инновационных технологий, масштабы внедрения автоматизированных систем управления, объемы инвестиций в научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), а также квалификацию кадров. Использование современных технологий позволяет предприятиям повышать

[9] Положение о порядке осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории Кыргызской Республики : утв. постановлением Правительства КР от 13 января 2006 г. № 8 : (в ред. постановления Правительства КР от 6 августа 2020 г. № 412).

производительность труда, снижать производственные издержки, улучшать качество продукции и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Политико-правовая среда включает совокупность законодательных, нормативных и институциональных факторов, регулирующих предпринимательскую деятельность. К ним относятся государственная экономическая политика, налоговое и таможенное законодательство, антимонопольное регулирование, инвестиционное законодательство, внешнеэкономическая политика государства, уровень политической стабильности и деятельность государственных органов. Для предприятий, осуществляющих международную деятельность, особое значение имеет изучение правовых норм различных государств и требований международного законодательства.

Социально-культурная среда отражает особенности общества, систему ценностей, уровень образования населения, культурные традиции, образ жизни, социальную структуру, религиозные убеждения и особенности потребительского поведения. Социальные и культурные факторы оказывают существенное влияние на формирование спроса, отношение потребителей к товарам и услугам, выбор каналов коммуникации и эффективность маркетинговых мероприятий.[10] При осуществлении международной деятельности предприятия должны учитывать культурные различия стран и адаптировать свою продукцию и маркетинговые программы к особенностям зарубежных рынков.

Микросреда характеризует ближайшее окружение предприятия и включает совокупность субъектов рынка, с которыми организация непосредственно взаимодействует в процессе осуществления своей деятельности.[11] В отличие от факторов макросреды элементы микросреды оказывают прямое влияние на ре-

[10]Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015

[11]Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdf

зультаты хозяйственной деятельности предприятия и во многих случаях могут регулироваться посредством эффективной системы управления.



Рис. 1.2. - Основные факторы микросреды предприятия

Поставщики - обеспечивают предприятие сырьем, материалами, комплектующими изделиями, оборудованием и различными видами услуг, необходимыми для осуществления производственной деятельности.

Маркетинговые посредники - содействуют продвижению, распределению и реализации продукции. К ним относятся рекламные агентства, консалтинговые компании, логистические организации, торговые посредники, а также финансовые учреждения (банки, страховые компании, микрофинансовые организации и другие).

Потребители - физические и юридические лица, приобретающие товары и услуги предприятия. Их потребности, предпочтения и уровень удовлетворенности определяют эффективность деятельности организации.

Конкуренты - предприятия, предлагающие аналогичные товары или услуги и функционирующие на одном рынке. Анализ конкурентной среды позволяет выявлять конкурентные преимущества, оценивать рыночные позиции организации и разрабаты-

вать эффективную конкурентную стратегию.

Контактные аудитории - группы лиц и организаций, оказывающих влияние на деятельность предприятия или проявляющих к ней интерес. К ним относятся государственные органы, средства массовой информации, финансовые учреждения, общественные организации, инвесторы, акционеры и местное сообщество.

Комплексный анализ макросреды и микросреды позволяет предприятиям своевременно выявлять возможности и угрозы внешней среды, принимать обоснованные управленческие решения, эффективно использовать конкурентные преимущества и успешно адаптироваться к изменениям условий функционирования как на национальном, так и на международном рынке.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сущность маркетинговой среды предприятия и ее роль в обеспечении конкурентоспособности организации на международном рынке.
2. Основные особенности внешней маркетинговой среды предприятия и необходимость адаптации организации к ее изменениям.
3. Структура макросреды предприятия и характеристика основных факторов, оказывающих влияние на международную деятельность организации.
4. Значение демографической среды при выборе целевых рынков и разработке маркетинговой стратегии предприятия.
5. Влияние экономической среды страны на уровень спроса, покупательную способность потребителей и результаты деятельности предприятия.
6. Роль научно-технологической среды в формировании конкурентных преимуществ предприятий на международном рынке.
7. Особенности политико-правовой среды и ее влияние на условия ведения международного бизнеса.
8. Значение социально-культурных факторов при адапта-

ции продукции и маркетинговых программ предприятия к зарубежным рынкам.

9. Сущность микросреды предприятия и характеристика ее основных элементов: потребителей, конкурентов, поставщиков, посредников и контактных аудиторий.
10. Значение комплексного анализа макросреды и микросреды при разработке стратегических решений предприятия на международном рынке.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Предприниматель Ахмед является владельцем сети языковых образовательных центров, специализирующихся на обучении английскому языку. В настоящее время его компания успешно функционирует на рынках Турции и Афганистана, где предоставляет образовательные услуги для студентов, школьников, предпринимателей и специалистов, желающих повысить уровень владения английским языком.

В Турции языковые курсы компании ориентированы преимущественно на молодежь, студентов университетов и специалистов, которым английский язык необходим для обучения, трудоустройства и международного сотрудничества. В Афганистане основные потребители услуг — школьники, студенты и представители малого бизнеса, заинтересованные в получении дополнительных образовательных возможностей.

После нескольких лет успешной деятельности предприниматель планирует расширить международное присутствие и открыть новый филиал в одной из стран Центральной Азии - Кыргызстане или Казахстане. Перед принятием решения ему необходимо провести анализ маркетинговой среды потенциальных рынков и определить, какая страна обладает более благоприятными условиями для развития бизнеса.

Кыргызстан является страной с растущим спросом на изучение иностранных языков. Английский язык становится востребованным среди молодежи, студентов, работников сферы туризма, IT-специалистов и предпринимателей, ориентированных на международное сотрудничество. Предприниматель рассматрива-

ет возможность открытия центра в Бишкеке, где сосредоточены университеты, международные организации и крупные компании.

Рассмотрим особенности Кыргызского рынка:

- значительная доля молодого населения, заинтересованного в дополнительном образовании;
- развитие туристической отрасли, что повышает спрос на знание английского языка;
- увеличение числа компаний, работающих с зарубежными партнерами;
- наличие конкуренции со стороны местных языковых школ и онлайн-платформ;
- необходимость учитывать особенности национальной культуры, языковую среду и платежеспособность населения.

Казахстан является одной из наиболее развитых экономик Центральной Азии и обладает более емким образовательным рынком. Особенности рынка Казахстана следующие:

- высокий уровень спроса на изучение английского языка среди студентов, специалистов и корпоративных клиентов;
- наличие крупных городов с высокой концентрацией платежеспособных потребителей (Алматы, Астана);
- активное развитие международного бизнеса, иностранных инвестиций и цифровой экономики;
- наличие большого количества образовательных учреждений и языковых центров;
- более высокий уровень конкуренции;
- более высокие расходы на аренду помещений, рекламу и оплату труда сотрудников;
- необходимость адаптации маркетинговой стратегии к особенностям региональных рынков.

Предприниматель должен определить, какой рынок позволит быстрее достичь устойчивого развития и обеспечить конкурентоспособность нового филиала.

Задания:

- Проведите сравнительный анализ Кыргызстана и Казахстана по следующим факторам внешней маркетинговой среды:

Фактор макросреды	**Кыргызстан**	**Казахстан**
Демографическая среда		
Экономическая среда		
Социально-культурная среда		
Политико-правовая среда		
Научно-технологическая среда		
Природно-географические условия		

- Сделайте вывод о том, какой рынок является более привлекательным для открытия языкового центра.

Кейс 2. Предприниматель Ахмед является владельцем компании, которая предоставляет услуги по обучению английскому языку в Турции и Афганистане. Компания предлагает курсы общего английского языка, бизнес-английский, подготовку к международным экзаменам и онлайн-обучение. В связи с расширением бизнеса предприниматель планирует открыть новый филиал на зарубежном рынке. Для успешного выхода на новый рынок ему необходимо изучить факторы микросреды предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность компании. Перед открытием филиала предпринимателю необходимо определить, как участники микросреды могут создать возможности

для развития бизнеса и какие факторы могут стать угрозами.

Задания:

- Проведите анализ микросреды компании при выходе на зарубежный рынок.

Элементы микро-среды	**Возможности**	**Угрозы**
Потребители		
Конкуренты		
Поставщики и партнеры		
Маркетинговые посредники		
Контактные аудитории		

- Какие элементы микросреды будут оказывать наибольшее влияние на успешность открытия нового филиала и почему?

Тестовые задания:

1. Среда международного бизнеса включает:
A) совокупность внешних и внутренних факторов
B) систему финансового управления фирмы
C) методы организации производства
D) структуру подразделений компании

2. Внешняя среда предприятия подразделяется на:
A) производственную и финансовую
B) основную и дополнительную
C) макросреду и микросреду
D) внутреннюю и ресурсную

3. К экономическим факторам среды относятся:
A) культурные нормы общества
B) уровень доходов населения
C) природные особенности территории

D) научные достижения страны

4. К элементам микросреды относятся:
A) политические условия страны
B) демографические показатели рынка
C) технологические изменения экономики
D) потребители и конкуренты компании

5. Демографическая среда характеризует:
A) численность и состав населения
B) уровень развития технологий
C) состояние законодательства
D) объем инвестиций страны

6. Научно-технологическая среда связана с:
A) изменением структуры населения
B) развитием инновационных решений
C) формированием культурных ценностей
D) регулированием внешней торговли

7. Политико-правовая среда включает:
A) поведение покупателей рынка
B) природные условия региона
C) нормы и правила регулирования
D) способы продвижения товаров

8. Социально-культурная среда влияет на:
A) потребности и поведение клиентов
B) производственные мощности фирмы
C) финансовые ресурсы организации
D) техническое оснащение предприятия
9. К участникам микросреды относятся:
A) инфляция и валютный курс
B) поставщики и посредники фирмы
C) климатические условия страны
D) государственная политика региона

10. Анализ среды бизнеса позволяет:
A) выявлять возможности и риски рынка
B) полностью устранить конкуренцию
C) отказаться от планирования развития
D) исключить влияние внешних условий

Список рекомендуемой литературы по разделу I:

Нормативно-правовые акты:

1. Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).
2. Положение о порядке осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории Кыргызской Республики: утв. постановлением Правительства КР от 13 января 2006 г. № 8: (в ред. постановления Правительства КР от 6 августа 2020 г. № 412).

Учебная и научная литература:

1. Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.
2. Погорлецкий А.И. Международный бизнес. Теория и практика. – Бишкек, 2019.
3. Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015.

Элекронные ресурсы:

1. Никитина, Л. Н. Основы международного бизнеса: учеб. пособие - СПб.: ФГБОУ ВО «СПбГУПТД», 2019. Элекронный ресурс: https://dokumen.pub/cf49524517db4fe04544cd945240eaf1.htm
2. Аббасова Р.А., Кашиева Л.А. Международный бизнес. Учебное пособие. Баку: «Игтисад Университети» - 2011. Элекронный ресурс: https://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/127_biznes_rus.pdf
3. Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdf

4. Международный бизнес. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2014. Электронный ресурс: https://urss.ru/PDF/add_ru/180287-1.pdf?srsltid=AfmBOoqE-U1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF
5. Роганян С. А., Сосницкая Е. Е., Бургун Н. В. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации. Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – № 2. Электронный ресурс: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-i-ee-rol-v-razvitii-organizatsii
6. Б.Г. Дякин. Международный бизнес: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – Москва: МИЭП, 2006. Электронный ресурс: https://miep-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_biznes.pdf

РАЗДЕЛ II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЕ

Тема 2.1. Стратегии выхода предприятия на международный рынок и формы развития зарубежной деятельности

В условиях глобализации мировой экономики предприятия стремятся расширять свою деятельность за пределы национальных рынков, находить новых потребителей, увеличивать объемы продаж и повышать конкурентоспособность. Выход на международный рынок представляет собой процесс освоения зарубежных рынков посредством различных организационных форм и стратегий, выбор которых зависит от целей компании, уровня рисков, имеющихся ресурсов и особенностей принимающей страны.

Стратегия выхода на международный рынок определяет степень участия предприятия в зарубежной деятельности, объем необходимых инвестиций, уровень контроля над операциями и возможные риски. Предприятия начинают международную деятельность с наиболее простых и менее рискованных форм сотрудничества, постепенно переходя к более сложным стратегиям с высокой степенью вовлеченности.



Рис. 2.1. - Формы выхода компаний на зарубежные рынки

В большинстве случаев развитие международной деятельности предприятия происходит поэтапно: сначала компания использует экспортные операции, затем расширяет сотрудничество с зарубежными партнерами через совместные проекты и в дальнейшем может перейти к созданию собственных предприятий за рубежом.[12]

Экспорт является наиболее распространенным и доступным способом выхода предприятия на международный рынок. Он предполагает производство продукции внутри страны и ее реализацию за рубежом через собственные подразделения или независимых посредников.[13] Предприятие может осуществлять экспортную деятельность активно или пассивно. Пассивный экспорт предполагает продажу излишков продукции зарубежным покупателям без формирования долгосрочной стратегии международного развития. Различают две основные формы экспорта, рассмотрим их подробно.

Косвенный экспорт осуществляется через независимых посредников, которые уже работают на зарубежном рынке. В данном случае предприятие передает функции поиска клиентов, продвижения и реализации продукции специализированным организациям.

Преимущества косвенного экспорта:

- минимальный объем инвестиций;
- снижение финансовых рисков;
- отсутствие необходимости создавать зарубежные подразделения;
- использование опыта международных посредников.

Недостатки:

- ограниченный контроль над продвижением продукции;
- зависимость от посредников;
- меньшая прибыльность по сравнению с прямым экспортом.

---

[12] Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.

[13] Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).

Прямой экспорт предполагает самостоятельное осуществление международных операций: поиск зарубежных покупателей, организацию продаж, продвижение продукции и контроль деятельности на внешнем рынке и для развития прямого экспорта предприятия могут создавать зарубежные торговые представительства, филиалы и дочерние компании. Данная форма позволяет компании лучше изучать рынок, формировать отношения с потребителями и укреплять позиции бренда.

Совместное предпринимательство представляет собой объединение ресурсов отечественной и зарубежной компаний для осуществления производственной, торговой или иной деятельности на международном рынке. Основными формами представлены далее.

Лицензирование предусматривает передачу зарубежному партнеру права использовать технологию производства, патент, торговую марку или другие нематериальные активы компании за определенную плату. Данная форма позволяет компании расширять присутствие на зарубежных рынках без значительных инвестиций. Примером служит компания Coca-Cola, которая использует систему лицензирования, предоставляя зарубежным производителям право выпуска напитков с использованием своей торговой марки и технологий производства.

Подрядное производство предполагает заключение соглашения с зарубежным производителем на выпуск продукции или предоставление услуг по требованиям международной компании. Преимущество данной формы заключается в возможности снизить производственные расходы и использовать преимущества зарубежных рынков.

Управление по контракту заключается в передаче зарубежному партнеру управленческих технологий и профессионального опыта компании. Например, международные гостиничные сети заключают соглашения с владельцами объектов недвижимости в разных странах, предоставляя услуги управления и используя собственные стандарты обслуживания.

Совместная собственность предполагает создание предприятия с участием иностранного и местного партнеров. Каждая сторона вкладывает ресурсы и принимает участие в управлении

компанией. Преимуществами являются снижение рисков, использование знаний местного партнера, облегчение выхода на рынок и адаптация к особенностям страны.

Прямое инвестирование является наиболее глубокой формой участия предприятия в международном бизнесе. Оно предполагает создание собственных производственных или сборочных предприятий в зарубежных странах.[14] Основными формами прямого инвестирования выступают:

- сборочные предприятия;
- производственные предприятия;
- дочерние компании;
- филиалы.

Одним из примеров является деятельность международных автомобильных компаний, которые размещают производственные мощности в разных странах для снижения затрат и приближения производства к потребителям. Компания Volkswagen Group имеет производственные предприятия в различных странах мира, что позволяет ей оптимизировать производство, использовать преимущества отдельных регионов и расширять международное присутствие.

Преимущества прямого инвестирования:

- снижение себестоимости продукции;
- использование более дешевых ресурсов и рабочей силы;
- сокращение транспортных расходов;
- снижение таможенных ограничений;
- повышение имиджа компании за счет создания рабочих мест;
- возможность адаптации производства под особенности разных рынков.

Недостатки прямого инвестирования:

- высокий объем необходимых инвестиций;
- значительные финансовые риски;
- зависимость от политической и экономической ситуации страны;
- возможные потери при изменении валютного курса.

[14] Рахманова А. Интеграция Кыргызстана в международное экономическое сообщество. – Б., 2003.



Рис. 2.2. - Этапы развития международной деятельности предприятия

Чем выше уровень вовлеченности предприятия в международный бизнес, тем больше возможностей для контроля зарубежного рынка и управления деятельностью, однако одновременно возрастают объем финансовых вложений, уровень ответственности и потенциальные риски. В связи с этим при выборе стратегии выхода на международный рынок предприятия учитывают степень вовлеченности, необходимый уровень контроля и допустимый уровень риска.[15] Выделяют следующие стратегии выхода

[15] Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdf

предприятия на международный рынок:

- размер и привлекательность рынка;
- уровень конкуренции;
- политическую стабильность;
- инвестиционный климат;
- законодательные ограничения;
- наличие местных партнеров;
- финансовые возможности компании.

Особое значение имеет государственная политика принимающей страны. Некоторые государства применяют меры протекционизма, ограничивая деятельность иностранных компаний через таможенные барьеры, требования локализации производства или ограничения на инвестиции. В таких условиях компании могут использовать стратегию создания совместных предприятий с местными партнерами, что позволяет преодолеть ограничения и получить доступ к национальному рынку.

Выбор стратегии выхода на международный рынок является важным стратегическим решением предприятия. Компании могут использовать различные формы международной деятельности - от экспорта до создания собственных зарубежных производственных предприятий.[16] Успешная деятельность компании зависит от целей организации, доступных ресурсов, уровня риска и особенностей зарубежного рынка. Постепенное увеличение степени вовлеченности позволяет предприятиям успешно развивать международную деятельность и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сущность и значение выхода предприятия на международный рынок в условиях глобализации мировой экономики.
2. Основные факторы, определяющие выбор стратегии выхода предприятия на зарубежные рынки.
3. Этапы развития международной деятельности пред-

[16] Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015.

приятия и изменение уровня его вовлеченности в зарубежный бизнес.

4. Особенности косвенного и прямого экспорта как основных форм выхода предприятия на международный рынок.
5. Преимущества и недостатки использования экспортной стратегии при освоении зарубежных рынков.
6. Сущность совместного предпринимательства и характеристика его основных форм в международном бизнесе.
7. Роль лицензирования, подрядного производства и управления по контракту в развитии международной деятельности предприятий.
8. Особенности прямого инвестирования как наиболее глубокой формы участия предприятия в международном бизнесе.
9. Влияние политических, экономических и правовых факторов принимающей страны на выбор стратегии выхода предприятия на международный рынок.
10. Значение постепенного увеличения степени вовлеченности предприятия в международную деятельность для формирования конкурентных преимуществ.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Небольшое предприятие из Кыргызстана производит традиционные изделия из войлока: тапочки, сумки, панно, сувениры и предметы домашнего декора. Продукция изготавливается вручную местными мастерами и отличается национальным дизайном, экологичностью и использованием натуральных материалов. Предприятие планирует расширить рынок сбыта и выйти на зарубежных покупателей, используя электронную торговую площадку Wildberries. Руководство рассматривает данный вариант как первый этап международной деятельности, поскольку он требует меньших инвестиций по сравнению с открытием зарубежного магазина или собственного представительства.

Для выхода на рынок компания должна:

- определить наиболее востребованные категории продукции;
- изучить требования маркетплейса к упаковке и доставке;
- рассчитать себестоимость, логистические расходы и цену продукции;
- разработать стратегию продвижения товаров через отзывы, рекламу и специальные предложения.

Задания:

- Определите, какую форму выхода на международный рынок использует предприятие при продаже продукции через Wildberries.
- Какие преимущества получает компания при использовании данной стратегии?
- Какие риски могут возникнуть при выходе на зарубежный рынок через маркетплейс?
- Какие дополнительные шаги необходимо предпринять предприятию для перехода от экспортной стратегии к более высокой степени вовлеченности в международный бизнес?

Кейс 2. McDonald's является одной из крупнейших международных компаний в сфере общественного питания. При расширении деятельности на новые рынки компания использует единые международные стандарты качества, обслуживания и управления. При открытии новых ресторанов McDonald’s предъявляет определенные требования к организации бизнеса: выбору местоположения, оформлению помещений, оборудованию, качеству сырья, подготовке персонала, соблюдению санитарных норм и стандартов обслуживания клиентов. Данные требования позволяют компании сохранять единый уровень качества продукции независимо от страны присутствия. При выходе на рынок Кыргызстана компания должна учитывать особенности потребительского спроса, национальные традиции питания, уровень конкуренции, законодательные требования и возможности местных поставщиков. Одновременно необходимо адаптировать отдельные элементы деятельности к условиям кыргызского рынка при сохранении основных стандартов международного бренда.

Задания:

- Изучите основные требования McDonald's к открытию новых ресторанов и определите, какие из них являются наиболее важными для успешного выхода на рынок Кыргызстана.
- Определите, какие факторы внешней среды Кыргызстана необходимо учитывать компании при принятии решения о расширении деятельности.
- Какие элементы бизнес-модели McDonald's необходимо сохранить без изменений, а какие можно адаптировать к особенностям кыргызского рынка?
- Определите преимущества и возможные риски выхода международной компании McDonald's на рынок Кыргызстана.

Тестовые задания:

1. Что представляет собой выход предприятия на международный рынок?

A) Процесс освоения зарубежных рынков посредством различных организационных форм и стратегий

B) Метод снижения производственных затрат внутри национальной экономики

C) Система управления только внутренними подразделениями компании

D) Способ увеличения объемов производства без изменения рынка сбыта

2. Какая форма выхода на международный рынок характеризуется минимальными инвестициями и использованием независимых посредников?

A) Прямое инвестирование в зарубежное производство

B) Косвенный экспорт через международных посредников

C) Создание дочерней компании за рубежом

D) Организация собственного производственного предприятия

3. Какой особенностью отличается прямой экспорт предприятия?
A) Передачей всех функций зарубежным посредникам
B) Созданием совместного предприятия с иностранным партнером
C) Самостоятельные продажи и продвижения продукции за рубежом
D) Полным отказом от контроля международных операций

4. Какая форма международной деятельности предполагает передачу зарубежному партнеру права использовать технологию или торговую марку компании?
A) Совместная собственность
B) Прямое инвестирование
C) Управление по контракту
D) Лицензирование

5. В чем заключается основное преимущество совместного предпринимательства?
A) Объединение ресурсов и распределение рисков между партнерами
B) Полное отсутствие необходимости изучать зарубежный рынок
C) Отказ компании от участия в управлении деятельностью
D) Устранение всех финансовых рисков международного бизнеса

6. Какая форма выхода на международный рынок обеспечивает наибольший уровень контроля над зарубежной деятельностью?
A) Пассивный экспорт продукции
B) Использование независимых посредников
C) Прямое инвестирование в зарубежные предприятия
D) Продажа продукции через торговых агентов

7. Какой фактор необходимо учитывать предприятию при

выборе стратегии выхода на международный рынок?
A) Только объем внутреннего производства компании
B) Размер рынка, уровень конкуренции и инвестиционный климат
C) Количество работников предприятия без учета других условий
D) Только известность компании на внутреннем рынке

8. Что является одним из недостатков прямого инвестирования за рубежом?
A) Ограниченный доступ к зарубежным потребителям
B) Невозможность адаптации продукции к новым рынкам
C) Высокий объем необходимых инвестиций и финансовые риски
D) Отсутствие контроля над деятельностью предприятия

9. Почему предприятия постепенно переходят от экспорта к более сложным формам международной деятельности?
A) Для улучшения контроля и присутствия на зарубежных рынках
B) Для полного отказа от международной деятельности
C) Для сокращения количества зарубежных потребителей
D) Для снижения качества продукции и уменьшения ассортимента

10. Как государственная политика принимающей страны может влиять на стратегию выхода предприятия?
A) Не оказывает влияния на деятельность иностранных компаний
B) Может создавать ограничения через требования барьеры
C) Определяет только внутреннюю структуру зарубежной компании
D) Исключает необходимость адаптации бизнеса к местному рынку

Тема 2.2. Транснациональные компании в мировой экономике

В условиях глобализации мировой экономики предприятия стремятся расширять свою деятельность за пределы национальных рынков, создавать международные производственные сети и укреплять конкурентные позиции. Одной из наиболее распространенных форм организации международного бизнеса являются транснациональные компании.

Транснациональная компания (ТНК) - это крупная компания, которая осуществляет деятельность в нескольких странах через создание зарубежных производственных подразделений, филиалов, дочерних компаний или других структурных единиц.[17] Основная особенность ТНК заключается в сочетании единого стратегического управления со стороны головной компании и распределения производственных, финансовых и сбытовых операций между различными странами.

К основным признакам ТНК относятся:

- наличие производственных или коммерческих подразделений в нескольких странах;
- значительная доля зарубежных активов в общей структуре компании;
- осуществление прямых иностранных инвестиций;
- использование международных производственных и сбытовых сетей.

На международном рынке ТНК относят компании, у которых значительная часть активов, доходов или занятых работников приходится на зарубежные подразделения, а деятельность осуществляется минимум в нескольких странах. Для осуществления международной деятельности ТНК используют различные организационные формы, основными из которых являются материнские компании, дочерние компании и филиалы.

Материнская компания - это головная организация ТНК, которая осуществляет стратегическое управление, контролирует

[17] Погорлецкий А.И. Международный бизнес. Теория и практика. – Бишкек, 2019.

финансовые потоки, принимает основные инвестиционные решения и определяет направления развития зарубежных подразделений. Материнская компания может владеть контрольным пакетом акций других организаций и осуществлять влияние на их деятельность через систему управления и финансового контроля.

Дочерняя компания — это юридически самостоятельное подразделение компании, деятельность которого контролируется материнской организацией. Дочерняя компания создается в форме акционерного общества, контрольный пакет акций которого принадлежит головной компании. При этом дочерняя компания обладает определенной самостоятельностью и может:

- проводить научные исследования и разработки;
- выпускать и реализовывать продукцию;
- формировать собственную производственную политику;
- управлять инвестиционными проектами;
- адаптировать деятельность к условиям местного рынка.

В структуре крупных холдинговых компаний могут существовать также «внучатые» и «правнучатые» компании, которые находятся в подчинении дочерних организаций.

Филиал - это структурное подразделение компании, которое полностью зависит от головной организации и не обладает юридической самостоятельностью. Филиал действует от имени материнской компании, которая полностью контролирует его деятельность, финансирование и управление. Обычно материнская компания владеет 100 % капитала филиала.

В деятельности ТНК участвуют:

Страна базирования - государство, где расположена штаб-квартира и зарегистрирована головная компания.

Принимающие страны - государства, в которых размещены зарубежные подразделения, производственные мощности или инвестиционные объекты ТНК.[18]

Размещение предприятий в разных странах позволяет ТНК

[18] Международный бизнес. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2014. Электронный ресурс: https://urss.ru/PDF/add_ru/180287-1.pdf?srsltid=AfmBOoqE-U1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF

использовать преимущества различных регионов: доступ к ресурсам, квалифицированной рабочей силе, новым рынкам и благоприятным условиям ведения бизнеса.

Процесс превращения национальной компании в транснациональную обычно проходит несколько этапов.

Табл. 2.1. - Эволюция развития международной деятельности предприятия

1 стадия - международная торговля	Компания осуществляет отдельные экспортно-импортные операции с зарубежными партнерами. Международная деятельность носит ограниченный характер и не требует создания зарубежных подразделений.
2 стадия - долгосрочное международное сотрудничество	Заключаются долгосрочные контракты между компаниями разных стран. Такие соглашения включают: - поставку оборудования; - предоставление кредитов; - передачу технологий; - совместные научно-технические проекты.
3 стадия - создание международных объединений	Компании начинают объединять ресурсы с зарубежными партнерами через совместные предприятия, стратегические альянсы и другие формы сотрудничества. В дальнейшем возможно поглощение менее конкурентоспособных компаний более крупными международными организациями.
4 стадия - формирование ТНК	Компания становится полноценным участником мирового рынка, создавая сеть зарубежных филиалов и дочерних предприятий, управляемых единой стратегией.

Для оценки степени международного развития компании используются следующие показатели:

- *Доля экспорта* показывает, какую часть произведенной продукции компания реализует на зарубежных рынках, отражая степень ее участия в международной торговле.
- *Доля зарубежных активов* характеризует объем имущества, инвестиций и производственных ресурсов компании, размещенных за пределами страны базирования.
- *Количество занятых работников* за рубежом отражает масштаб международной деятельности компании и уровень ее присутствия в различных странах мира.

На основе данных показателей определяется уровень вовлеченности предприятия в мировую экономику.

Основными факторами перехода национальных компаний к международному уровню являются:

- Расширение рынков сбыта и увеличение прибыли за счет выхода на новые территории и использования эффекта масштаба.
- Снижение производственных затрат благодаря доступу к более дешевым ресурсам, сырью и рабочей силе в принимающих странах.
- Использование преимуществ зарубежной инфраструктуры, включая финансовые системы, транспортные сети, каналы распределения и местные деловые связи.
- Снижение предпринимательских рисков за счет распределения производства и инвестиций между различными странами.
- Получение доступа к новым технологиям и знаниям через международное сотрудничество.

Транснациональные компании являются одними из ключевых участников мирового хозяйства. Они выполняют следующие функции:

- выступают участниками международной торговли;
- осуществляют прямые иностранные инвестиции;
- распространяют современные технологии и управленческий опыт;

- развивают международное производство;
- способствуют перемещению капитала и трудовых ресурсов.

ТНК активно работают в таких сферах, как нефтегазовая промышленность, автомобилестроение, фармацевтика, информационные технологии и т.д.

Высокая эффективность ТНК обеспечивается следующими преимуществами:

- доступ к природным ресурсам различных стран;
- возможность размещения производства в регионах с более низкими затратами;
- использование преимуществ налоговой и инвестиционной политики разных государств;
- наличие международного опыта управления;
- значительные финансовые ресурсы;
- доступ к информации о мировых рынках;
- возможность распределения рисков между подразделениями;
- использование кредитов международных финансовых организаций.

По оценке ООН, транснациональные компании являются одним из основных двигателей развития мировой экономики. Они оказывают значительное влияние на международную торговлю, движение капитала и распространение технологий.

Большая часть крупнейших ТНК сосредоточена в США, Японии и странах Европейского союза. Их деятельность охватывает различные отрасли экономики, включая промышленность, финансы, энергетику и высокие технологии. ТНК контролируют значительную часть международного производства и торговли, обеспечивая занятость миллионов работников по всему миру.

К основным особенностям ТНК относятся:

- активное участие в международном разделении труда;
- размещение производственных процессов в разных странах;
- независимость инвестиционной политики от экономической ситуации только одной страны;

- ориентация на использование современных технологий;
- наличие глобальной стратегии развития;
- способность быстро адаптироваться к изменениям мирового рынка.

Транснациональные компании являются важнейшим элементом современной мировой экономики. Они способствуют развитию международного производства, ускоряют распространение инноваций и формируют новые направления глобальной конкуренции.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сущность транснациональных компаний и их роль в развитии мировой экономики.
2. Основные признаки и особенности транснациональных компаний как участников международного бизнеса.
3. Организационная структура ТНК: характеристика материнской, дочерней компаний и филиалов.
4. Различия между дочерней компанией и филиалом транснациональной корпорации.
5. Этапы эволюции развития международной деятельности предприятия и перехода компании в статус ТНК.
6. Основные показатели оценки степени транснационализации компании.
7. Факторы, стимулирующие переход национальных компаний к международному уровню деятельности.
8. Основные функции транснациональных компаний в мировой экономике.
9. Преимущества и факторы эффективности деятельности транснациональных компаний на мировом рынке.
10. Особенности влияния транснациональных компаний на международное разделение труда, движение капитала и распространение технологий.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Toyota Motor Corporation является одной из крупнейших транснациональных компаний мира в автомобильной

промышленности. Компания имеет штаб-квартиру в Японии и осуществляет деятельность во многих странах через сеть производственных предприятий, дочерних компаний и торговых подразделений. Для повышения конкурентоспособности компания размещает производственные мощности в различных регионах мира. Компания создает предприятия в странах с доступом к рынкам сбыта, квалифицированной рабочей силой и благоприятными условиями для производства. Например, заводы Toyota работают в Северной Америке, Европе и странах Азии, что позволяет компании сокращать транспортные расходы, адаптировать продукцию к требованиям потребителей и снижать производственные издержки. В своей международной деятельности Toyota использует единые стандарты качества и управления, одновременно адаптируя модели автомобилей к особенностям национальных рынков. Такая стратегия позволяет компании сохранять глобальный бренд и учитывать региональные особенности потребителей.

Вопросы для обсуждения:

- Определите признаки ТНК в деятельности Toyota Motor Corporation.
- Какие преимущества получает компания от размещения производства в разных странах?
- Какие организационные формы международной деятельности использует Toyota Motor Corporation?
- Какие факторы способствовали превращению Toyota Motor Corporation из национальной компании в ТНК?
- Какие риски могут возникать при управлении международной производственной сетью?

Кейс 2. The Coca-Cola Company является одной из крупнейших мировых компаний в сфере производства безалкогольных напитков. Компания осуществляет деятельность более чем в сотнях стран мира через сеть производственных предприятий, партнеров и торговых подразделений. Главная стратегия Coca-Cola заключается в сочетании глобального управления брендом и адаптации продукции к особенностям отдельных рынков. Компания использует международные производственные мощности,

локальных партнеров и развитую систему распределения продукции. Для успешной деятельности в разных странах Coca-Cola учитывает национальные предпочтения потребителей, особенности законодательства, доступность сырья и уровень конкуренции. Международная сеть компании позволяет ей эффективно использовать ресурсы различных регионов и сохранять устойчивые позиции на мировом рынке.

Вопросы для обсуждения:

- Какие признаки ТНК проявляются в деятельности Coca-Cola?
- Почему Coca-Cola использует международную производственную и сбытовую сеть?
- Какие преимущества получает компания от присутствия в разных странах?
- Как компания сочетает глобальную стратегию и адаптацию к местным рынкам?
- Какие факторы обеспечивают эффективность деятельности Coca-Cola как ТНК?

Тестовые задания:

1. Что представляет собой транснациональная компания?

A) Компания, осуществляющая деятельность только на внутреннем рынке

B) Компания с подразделениями и операциями в нескольких странах

C) Организация, занимающаяся только экспортными операциями

D) Предприятие, созданное исключительно государственными органами

2. Какая организация осуществляет стратегическое управление деятельностью ТНК?

A) Материнская компания

B) Торговый посредник

C) Независимый поставщик

D) Зарубежный клиент

3. Какая особенность характерна для дочерней компании ТНК?
A) Полное отсутствие связи с головной компанией
B) Работа только на внутреннем рынке страны
C) Юридическая самостоятельность при контроле материнской компании
D) Независимое владение всеми акциями организации

4. Чем отличается филиал от дочерней компании?
A) Имеет самостоятельное акционерное управление
B) Полностью зависит от головной организации
C) Не связан с деятельностью материнской компании
D) Создается только государственными структурами

5. Какая стадия развития компании связана с созданием сети зарубежных подразделений?
A) Международная торговля
B) Долгосрочное сотрудничество
C) Создание международных объединений
D) Формирование ТНК

6. Какой показатель характеризует объем имущества компании за пределами страны базирования?
A) Доля зарубежных активов
B) Объем внутреннего производства
C) Количество местных поставщиков
D) Размер уставного капитала

7. Почему компании стремятся стать транснациональными?
A) Для сокращения числа зарубежных рынков
B) Для расширения рынков и увеличения прибыли
C) Для отказа от международного сотрудничества
D) Для прекращения инвестиционной деятельности

8. Какую функцию выполняют ТНК в мировой экономике?
A) Ограничивают распространение технологий

B) Снижают объем международной торговли
C) Развивают международное инвестирование и производство
D) Работают только в одной отрасли экономики

9. Какое преимущество получают ТНК при размещении производства в разных странах?
A) Возможность использовать преимущества различных регионов
B) Полный отказ от управления подразделениями
C) Исключение всех экономических рисков
D) Отсутствие необходимости учитывать рынок

10. Какая характеристика является особенностью современных ТНК?
A) Использование только национальных ресурсов
B) Отсутствие зарубежных подразделений
C) Наличие глобальной стратегии развития
D) Ограничение деятельности одним государство

Тема 2.3. Слияния и поглощения компаний как стратегия развития международного бизнеса

В условиях глобализации мировой экономики и усиления международной конкуренции предприятия постоянно ищут наиболее эффективные способы расширения своей деятельности, укрепления рыночных позиций и повышения конкурентоспособности. Одним из наиболее распространенных инструментов стратегического развития компаний являются сделки по слияниям и поглощениям.

Слияния и поглощения позволяют предприятиям ускорить развитие бизнеса, расширить географию деятельности, получить доступ к новым технологиям, увеличить долю рынка, повысить эффективность использования ресурсов и создать дополнительные конкурентные преимущества. Сегодня сделки слияния и поглощения являются важным элементом корпоративной стратегии

большинства транснациональных компаний.

Слияние (Merger) представляет собой добровольное объединение двух или нескольких компаний с целью создания нового хозяйствующего субъекта либо присоединения одной компании к другой. При этом объединяются производственные мощности, финансовые ресурсы, технологии, персонал и управленческие системы. Выделяют две основные формы слияния:

- создание новой компании путем объединения нескольких организаций:

D = A + B + C

- присоединение одной или нескольких компаний к уже существующей организации:

A = A + B + C

Во втором случае юридически продолжает существовать одна компания, которая получает активы и обязательства присоединяемых предприятий.

В международной деятельности термин «слияние» обычно используется применительно к добровольному объединению компаний, когда руководство и акционеры всех сторон поддерживают проведение сделки и совместно определяют условия объединения.

Поглощение (Acquisition) представляет собой приобретение одной компанией другой с переходом контроля над ее деятельностью. После завершения сделки приобретаемая организация прекращает самостоятельное существование, а все ее активы, обязательства и имущественные права переходят к компании-покупателю.

Схема поглощения может быть представлена следующим образом:

A = A + B

Если приобретается несколько предприятий одновременно, процесс приобретает вид:

A = A + B + C

В отличие от слияния, поглощение не всегда осуществляется по взаимному согласию сторон. Если руководство приобретаемой компании выступает против сделки, такое поглощение называют *враждебным*.

В современных условиях сделки по слияниям и поглощениям являются одним из важнейших механизмов международной экспансии предприятий. Вместо длительного создания собственных производственных мощностей за рубежом компании получают возможность приобрести уже действующий бизнес с налаженными производственными процессами, квалифицированным персоналом, известным брендом и сформированной клиентской базой.[19]

Развитие мирового рынка корпоративных объединений происходило неравномерно и сопровождалось несколькими этапами, которые в экономической литературе получили название «волны» слияний и поглощений.

Табл. 2.2. - Этапы развитие сделок по слияниям и поглощениям

Этапы	Характеристика
Первая волна 1897–1904 гг.	Первая волна была связана с активной индустриализацией экономики США и Европы. Основной целью компаний являлось снижение конкуренции посредством объединения предприятий одной отрасли. Для данного периода были характерны горизонтальная интеграция предприятий, образование крупных монополий, создание производственных трестов и объединение большого количества предприятий в единую компанию. Главной целью являлось достижение экономии на масштабах производства и предотвращение ценовой конкуренции.

[19] Б.Г. Дякин. Международный бизнес: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – Москва: МИЭП, 2006. Электронный ресурс: https://miep-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_biznes.pdf

Вторая волна 1916–1929 гг.	На данном этапе активно развивалась вертикальная интеграция, позволяющая компаниям контролировать весь производственный цикл — от добычи сырья до реализации готовой продукции. Основными особенностями периода являются формирование крупных олигополий, контроль цепочек поставок, снижение зависимости от внешних поставщиков и укрепление рыночной власти крупнейших компаний.
Третья волна 1960–1970-е гг.	Для данного периода характерно массовое образование конгломератов — объединений компаний, работающих в различных отраслях экономики. Причинами стали ужесточение антимонопольного законодательства, стремление диверсифицировать бизнес и снижение предпринимательских рисков. Компании активно приобретали предприятия, деятельность которых была не связана с основным бизнесом.
Четвертая волна 1980-е гг.	В 1980-х годах начался процесс реструктуризации ранее созданных конгломератов. Особенности данного периода являются увеличение количества враждебных поглощений, возвращение интереса к горизонтальным объединениям, концентрация капитала вокруг профильного бизнеса и поиск синергетического эффекта.
Пятая волна 1990-е гг.	Последняя крупная волна была обусловлена процессами глобализации мировой экономики. Основными особенностями выступают объединение крупнейших транснациональных корпораций, международные трансграничные сделки, рост сделок в финансовом секторе и формирование глобальных компаний мирового масштаба. В данный период значительно возросла роль международных сделок по слияниям и поглощениям как инструмента глобального развития бизнеса.

Шестая волна начало 2000-х гг. - настоящее время	Современный этап развития рынка слияний и поглощений связан с цифровой трансформацией мировой экономики и усилением международной конкуренции. Основными особенностями являются рост сделок в сфере информационных технологий, цифровых платформ, искусственного интеллекта,
	электронной коммерции и финансовых технологий Компании все чаще приобретают технологии, интеллектуальную собственность и инновационные активы для укрепления своих конкурентных позиций.

Слияния и поглощения могут различаться по масштабу, характеру интеграции компаний, географическому охвату и отношению участников к совершаемой сделке. Такая классификация позволяет определить особенности объединения предприятий, его цели и возможные результаты. Наибольшее количество сделок по слияниям и поглощениям традиционно осуществляется в высокотехнологичных и капиталоемких отраслях экономики. К ним относятся информационные технологии, электроника, нефтегазовая и химическая промышленность, телекоммуникации, банковский и финансовый сектор, фармацевтика, энергетика и другие отрасли, характеризующиеся высокой конкуренцией и значительными инвестициями.

В зависимости от различных признаков выделяют следующие виды сделок по слияниям и поглощениям.

По национальной принадлежности объединяемых компаний:

- *Национальные слияния и поглощения* - объединение компаний, зарегистрированных и осуществляющих деятельность в пределах одного государства.

- *Транснациональные слияния и поглощения* — объединение компаний, расположенных в разных странах, либо приобретение зарубежных предприятий с целью расширения междуна-

родного присутствия.

По характеру интеграции компаний:

- *Горизонтальные слияния и поглощения* - объединение предприятий одной отрасли, выпускающих одинаковую или аналогичную продукцию либо осуществляющих одинаковые стадии производственного процесса. Основной целью является укрепление рыночных позиций, увеличение доли рынка и достижение эффекта масштаба.

- *Вертикальные слияния и поглощения* - объединение компаний, связанных единой технологической цепочкой производства. В результате предприятие получает возможность контролировать предыдущие стадии производства или последующие этапы.

- *Конгломератные слияния и поглощения* - объединение компаний, работающих в различных отраслях экономики и не связанных между собой производственными или технологическими процессами. Основной целью таких сделок является диверсификация бизнеса, снижение предпринимательских рисков и расширение инвестиционного портфеля.

По отношению участников к сделке:

- *Дружественные слияния и поглощения* - сделки, осуществляемые при взаимном согласии руководства и собственников объединяемых компаний. Все стороны поддерживают объединение и совместно участвуют в реализации интеграционного процесса.

- *Враждебные поглощения* - приобретение компании без согласия ее руководства или основных акционеров. В подобных ситуациях руководство компании-цели стремится предотвратить сделку, используя различные правовые, организационные и финансовые механизмы защиты.

Основными участниками мирового рынка слияний и поглощений являются транснациональные корпорации.[20] Используя данный инструмент, они расширяют масштабы деятельности,

[20] Аббасова Р.А., Кашиева Л.А. Международный бизнес. Учебное пособие. Баку: «Игтисад Университети» - 2011. Элекронный ресурс: https://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/127_biznes_rus.pdf

укрепляют конкурентные преимущества, получают доступ к новым технологиям, рынкам сбыта и стратегическим ресурсам, а также усиливают свое влияние на мировую экономику.

Несмотря на различия между слияниями и поглощениями, причины, побуждающие компании к их осуществлению, во многом совпадают. Главной целью большинства сделок является повышение эффективности деятельности предприятия, укрепление его конкурентных преимуществ и увеличение стоимости бизнеса. В зависимости от ожидаемого экономического эффекта мотивы слияний и поглощений можно объединить в три основные группы. Рассмотрим их подробно в следующей таблице 2.3.

Табл. 2.3. - Основные группы мотивов слияний и поглощений компаний

Группа мотивов	Мотив	Характеристика
I группа. Мотивы снижения затрат и повышения эффективности использования ресурсов	Экономия на масштабе производства	Увеличение объемов производства и реализации продукции после объединения компаний позволяет снизить средние издержки за счет более эффективного использования производственных мощностей, оборудования и персонала. Характерно преимущественно для горизонтальных слияний.

Повышение эффективности взаимодействия с поставщиками	Увеличение объемов закупок расширяет возможности получения выгодных условий поставок, скидок и усиления переговорных позиций компании.
Ликвидация дублирующих функций	Объединение компаний позволяет сократить повторяющиеся управленческие процессы.
Совместное проведение научных исследований и разработок (НИОКР)	Объединение финансовых, научных и производственных ресурсов способствует ускорению разработки новых технологий и инновационной продукции при снижении затрат.
Оптимизация налоговых и таможенных расходов	Использование возможностей налоговых льгот, особенностей таможенного регулирования и механизмов государственной поддержки позволяет снизить совокупные расходы компании.

	Улучшение доступа к финансовым ресурсам	Укрупнение бизнеса повышает инвестиционную привлекательность, способствует получению кредитов на более выгодных условиях.
	Повышение эффективности управления	Слияние или поглощение позволяет совершенствовать организационную структуру, внедрять современные методы управления и повышать результативность деятельности.
II группа. Мотивы увеличения доходов и укрепления рыночных позиций	Объединение взаимодополняющих ресурсов	Компании получают доступ к технологиям, производственным мощностям, персоналу, каналам сбыта и другим ресурсам, которыми они ранее не обладали в полном объеме.
	Получение крупных контрактов	Рост производственного и финансового потенциала позволяет участвовать в масштабных коммерческих и государственных проектах.

	Расширение финансовых возможностей	Укрупнение бизнеса обеспечивает более эффективное управление капиталом, перераспределение ресурсов и повышение инвестиционной привлекательности.
	Усиление рыночных позиций	Слияния способствуют увеличению доли рынка, укреплению конкурентных преимуществ и снижению конкурентного давления при соблюдении антимонопольных требований.
	Диверсификация деятельности	Освоение новых рынков, расширение ассортимента продукции и географии деятельности позволяют снизить риски и обеспечить устойчивое развитие компании.
	Получение технологий и ноу-хау	Приобретение компании обеспечивает доступ к интеллектуальной собственности, инновациям, современным технологиям, деловым связям и управленческому опыту.

III группа. Стратегические и организационные мотивы	Приобретение действующего бизнеса по выгодной стоимости	Покупка функционирующего предприятия может быть экономически более эффективной альтернативой созданию нового производства.
	Использование разницы между рыночной и ликвидационной стоимостью компании	Приобретение недооцененных активов позволяет получить дополнительную прибыль за счет реструктуризации и повышения эффективности их использования.
	Управленческие мотивы	Руководство компаний может стремиться к расширению масштабов бизнеса, увеличению стоимости компании, укреплению управленческих позиций и деловой репутации.
	Защита от недружественного поглощения	Стратегические объединения с надежными партнерами позволяют снизить вероятность враждебного захвата компании.

	Эффект повышения устойчивости за счет масштаба компании	Крупные корпорации обладают большей устойчивостью, легче привлекают инвестиции и кредиты, а в отдельных случаях могут рассчитывать на государственную поддержку.

Слияния и поглощения являются важным инструментом развития международного бизнеса, позволяющим компаниям расширять рынки, получать доступ к новым ресурсам и технологиям, повышать эффективность деятельности и укреплять конкурентные позиции.[21] Успешная реализация таких сделок зависит от грамотного стратегического планирования и эффективной интеграции объединяемых компаний.

Вопросы для самоконтроля:

1. Роль слияний и поглощений в системе стратегического развития международного бизнеса.
2. Основные отличия между слиянием и поглощением компаний.
3. Формы слияния компаний и особенности их организационной структуры.
4. Этапы развития мирового рынка слияний и поглощений и характеристика основных волн корпоративных объединений.
5. Особенности горизонтальных, вертикальных и конгло-

[21] Положение о порядке осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории Кыргызской Республики : утв. постановлением Правительства КР от 13 января 2006 г. № 8 : (в ред. постановления Правительства КР от 6 августа 2020 г. № 412).

мератных слияний и поглощений.

6. Значение транснациональных слияний и поглощений для расширения международной деятельности компаний.
7. Основные мотивы снижения затрат и повышения эффективности использования ресурсов при проведении сделок слияния и поглощения.
8. Мотивы увеличения доходов, укрепления рыночных позиций и повышения конкурентоспособности компаний посредством слияний и поглощений.
9. Стратегические и организационные мотивы проведения сделок по слияниям и поглощениям в международном бизнесе.
10. Факторы, определяющие успешность интеграции компаний после проведения слияния или поглощения.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. В 1998 году американская компания Chrysler Corporation и немецкий концерн Daimler-Benz AG объединились, создав компанию DaimlerChrysler AG. Сделка стала одним из крупнейших примеров транснационального слияния в автомобильной отрасли. Целью слияния выступают расширение международного присутствия, объединение технологий и производственных ресурсов, снижение затрат и укрепление конкурентных позиций на мировом рынке. Несмотря на первоначальные преимущества, различия в корпоративной культуре и управленческих подходах привели к проблемам интеграции. В 2007 году Daimler продала Chrysler, завершив объединение.

Вопросы для обсуждения:

- Какие мотивы стали основой слияния Chrysler и Daimler-Benz?
- К какому виду слияний относится данная сделка?
- Какие факторы привели к неудаче интеграции компаний?
- Какие выводы можно сделать из данного примера для международного бизнеса?

Кейс 2. В 2014 году компания Facebook приобрела мессенджер WhatsApp за 19 млрд долларов. Данная сделка стала одним из крупнейших примеров поглощения в сфере цифрового бизнеса. Цели поглощения: расширение аудитории пользователей Facebook, усиление позиций на рынке мобильных коммуникаций, получение доступа к технологиям и большой базе пользователей WhatsApp и развитие международного цифрового бизнеса. После приобретения WhatsApp продолжил развиваться как один из крупнейших мировых мессенджеров. Сделка позволила Facebook укрепить свои позиции на глобальном рынке цифровых коммуникаций и расширить экосистему сервисов.

Вопросы для обсуждения:

- Какие стратегические цели преследовала компания Facebook при покупке WhatsApp?
- Почему данная сделка относится к поглощению?
- Какие конкурентные преимущества получила Facebook после приобретения WhatsApp?
- Какие риски могут возникать при поглощении цифровых компаний?

Тестовые задания:

1. Что представляет собой слияние компаний?
A) Добровольное объединение компаний
B) Закрытие предприятия
C) Продажа акций
D) Ликвидация бизнеса

2. Как называется приобретение одной компанией контроля над другой?
A) Кооперация
B) Поглощение
C) Лицензирование
D) Аренда

3. Какой вид слияния предполагает объединение компаний одной отрасли?

A) Вертикальное
B) Конгломератное
C) Горизонтальное
D) Международное

4. Основная цель вертикального слияния заключается в:
A) Контроле производственной цепочки
B) Выходе из бизнеса
C) Снижении качества продукции
D) Уменьшении ассортимента

5. Какая волна слияний и поглощений связана с развитием цифровых технологий?
A) Первая
B) Третья
C) Пятая
D) Шестая

6. Какой мотив связан со снижением средних издержек производства?
A) Диверсификация
B) Экономия на масштабе
C) Защита бренда
D) Выход на рынок

7. Как называется объединение компаний из разных отраслей?
A) Вертикальное
B) Горизонтальное
C) Конгломератное
D) Локальное

8. Какой результат может обеспечить приобретение новых технологий через слияние?
A) Инновационное развитие
B) Сокращение рынка

C) Потеря ресурсов
D) Уменьшение капитала

9. Как называются сделки, осуществляемые без согласия руководства приобретаемой компании?
A) Дружественные
B) Добровольные
C) Враждебные
D) Партнерские

10. Какой эффект связан с повышением устойчивости крупных корпораций?
A) Эффект масштаба
B) Эффект системной значимости
C) Эффект снижения спроса
D) Эффект сокращения производства

Список рекомендуемой литературы по разделу II:

Нормативно-правовые акты:
1. Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).
2. Положение о порядке осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории Кыргызской Республики : утв. постановлением Правительства КР от 13 января 2006 г. № 8 : (в ред. постановления Правительства КР от 6 августа 2020 г. № 412).

Учебная и научная литература:
1. Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.
2. Погорлецкий А.И. Международный бизнес. Теория и практика. – Бишкек, 2019.
3. Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015.
4. Рахманова А. Интеграция Кыргызстана в международное экономическое сообщество. – Б., 2003.

Элекронные ресурсы:
1. Аббасова Р.А., Кашиева Л.А. Международный бизнес. Учебное пособие. Баку: «Игтисад Университети» - 2011. Элекронный ресурс: https://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/127_biznes_rus.pdf
2. Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdf
3. Международный бизнес. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2014.

Электронный ресурс: https://urss.ru/PDF/add_ru/180287-1.pdf?srsltid=AfmBOoqE-U1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF
4. Б.Г. Дякин. Международный бизнес: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – Москва: МИЭП, 2006. Электронный ресурс: https://miep-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_biznes.pdf

РАЗДЕЛ III. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Тема 3.1. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия

Современные процессы глобализации, расширение международной торговли и усиление конкурентной борьбы стимулируют предприятия к выходу за пределы национальных рынков. Международная деятельность позволяет компаниям расширять клиентскую базу, увеличивать объемы реализации продукции, укреплять позиции бренда и получать доступ к новым ресурсам и технологиям.

Международный маркетинг представляет собой систему управления маркетинговой деятельностью предприятия на зарубежных рынках, направленную на выявление потребностей иностранных потребителей, формирование спроса, адаптацию продукции и разработку стратегий продвижения с учетом особенностей различных стран. В отличие от внутреннего маркетинга международный маркетинг функционирует в условиях более сложной внешней среды, включающей экономические, политические, правовые, культурные и социальные различия между странами.[22] В связи с этим, успешная деятельность на зарубежных рынках требует комплексного анализа рынка, оценки конкурентной среды, выбора подходящей формы выхода и разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Основными задачами международного маркетинга являются:

- исследование зарубежных рынков и потребительского по-

[22] Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdf U1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF

ведения;

- определение перспективных направлений международной деятельности;
- адаптация товаров и услуг к требованиям различных стран;
- формирование эффективной ценовой, сбытовой и коммуникационной политики;
- обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия на мировом рынке.

При выходе на зарубежные рынки предприятие определяет степень адаптации элементов маркетингового комплекса (товар, цена, продвижение и распределение) к условиям конкретной страны. В международной практике применяются два основных подхода: стандартизация и адаптация.

- *Стандартизация маркетингового комплекса* предполагает использование единой стратегии для различных рынков. Данный подход позволяет сократить затраты, обеспечить единый образ бренда и упростить управление международной деятельностью.
- *Адаптация маркетингового комплекса* предусматривает изменение отдельных элементов маркетинга с учетом национальных особенностей, потребительских предпочтений, законодательства и уровня развития рынка. Адаптационный подход позволяет лучше удовлетворять потребности покупателей и повышать эффективность деятельности компании.

Большинство международных компаний используют *комбинированную стратегию,* сочетая преимущества стандартизации и адаптации. Такой подход позволяет сохранить единый образ компании и бренда на мировом рынке, одновременно учитывая особенности отдельных стран, потребительские предпочтения и условия ведения бизнеса. Реализация данной стратегии осуществляется через адаптацию основных элементов международного маркетингового комплекса, которые продемонстрированы в следующей таблице.

Табл. 3.1. - Основные направления адаптации международного маркетинга

Направления	Описание
Товарная политика	При работе на зарубежных рынках предприятие может использовать различные стратегии товарной политики. Стандартизация товара предполагает реализацию продукции без существенных изменений на различных рынках, что позволяет снизить затраты и сохранить единый образ бренда. *Модификация товара* предусматривает изменение отдельных характеристик, дизайна, упаковки или ассортимента с учетом требований и предпочтений зарубежных потребителей. Разработка нового товара направлена на создание продукции, специально ориентированной на особенности конкретного рынка или региона. Выбор наиболее подходящей стратегии зависит от уровня спроса, национальных стандартов, культурных особенностей, требований потребителей и конкурентной ситуации на зарубежном рынке.
Коммуникационная политика	Продвижение продукции на международных рынках требует учета языка, культурных традиций, ценностей и особенностей восприятия рекламы. Адаптация рекламных сообщений позволяет повысить эффективность коммуникаций и избежать культурных барьеров.

Ценовая политика	Формирование международных цен зависит от уровня конкуренции, покупательной способности населения, транспортных расходов, налогов, таможенных платежей и валютных рисков. Компании могут использовать различные ценовые стратегии, включая стратегию проникновения на рынок. При этом чрезмерное снижение цен может привести к применению антидемпинговых мер.
Политика распределения	Эффективность международного маркетинга во многом определяется организацией каналов товародвижения. Они включают международную логистику, таможенное оформление, зарубежных посредников и торговые сети. Выбор оптимальных каналов позволяет снизить издержки и обеспечить доступность продукции для потребителей.

Однако эффективная адаптация маркетингового комплекса невозможна без предварительного изучения особенностей зарубежного рынка. Важным этапом международной деятельности предприятия является проведение маркетинговых исследований. Его основная цель заключается в получении информации о состоянии рынка, особенностях потребительского поведения, конкурентной среде и возможных рисках. В отличие от исследования внутреннего рынка международный маркетинговый анализ является более сложным, поскольку требует учета различий между странами, включая экономические условия, законодательство, культуру и уровень развития рынка.

Основными направлениями международного маркетингового исследования являются:

- *анализ рыночного потенциала* - оценка емкости рынка, темпов его роста, уровня спроса и перспектив развития;
- *изучение потребителей* - определение потребностей, предпочтений, мотивов покупки и особенностей поведения покупателей;
- *анализ конкурентов* - изучение основных участников

рынка, их ценовой политики, преимуществ и маркетинговых стратегий;

- *исследование внешней среды* - оценка экономических, политических, правовых и культурных факторов.

Проведение комплексного исследования позволяет предприятию снизить неопределенность, выбрать наиболее перспективные рынки и разработать эффективную стратегию международного развития.[23]

После определения привлекательности зарубежного рынка предприятие должно определить, какие группы потребителей являются наиболее перспективными и каким образом будет осуществляться позиционирование продукции. Одним из ключевых этапов международного маркетинга является сегментация рынка, которая позволяет разделить потребителей на отдельные группы с учетом их потребностей, характеристик и особенностей поведения.

Основными критериями международной сегментации являются:

- *географические признаки* - страна, регион, климатические условия, уровень урбанизации;
- *экономические признаки* - уровень доходов, покупательная способность населения, структура потребления;
- *демографические признаки* - возраст, пол, образование, состав семьи;
- *психографические признаки* - образ жизни, ценности, интересы и потребительские мотивы;
- *поведенческие признаки* - частота покупок, отношение к бренду, степень лояльности потребителей.

После проведения сегментации предприятие выбирает целевые рынки и разрабатывает стратегию позиционирования, определяя преимущества товара и способы его представления зарубежным потребителям.[24] Выбор целевого рынка определяет

---

[23] Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика. – М., 2019

[24] Вахрушев А. Маркетинговые исследования на практике. Как найти аудиторию и понять ее потребности и запустить успешный продукт. – Москва: МИФ, 2025.

дальнейшую стратегию международного маркетинга, которая зависит от степени адаптации компании к условиям зарубежной среды.

В зависимости от степени вовлеченности предприятия в международную деятельность и уровня адаптации к зарубежным условиям выделяют несколько стратегических подходов.

- *Этноцентрическая стратегия* предполагает использование опыта и методов внутреннего рынка при выходе за рубеж. Зарубежные рынки рассматриваются как дополнительное направление деятельности, а изменения в маркетинговой политике осуществляются минимально.
- *Полицентрическая стратегия* основана на адаптации продукции и маркетинговых мероприятий к особенностям каждой страны. Компания учитывает различия в культуре, потребительских предпочтениях и условиях ведения бизнеса.
- *Геоцентрическая стратегия* предусматривает формирование единой глобальной маркетинговой системы с учетом особенностей отдельных регионов. Данный подход характерен для крупных транснациональных компаний, работающих на мировом рынке.

Современные изменения мировой экономики и развитие цифровых технологий оказывают значительное влияние на методы международного маркетинга. Использование цифровых инструментов позволяет предприятиям расширять присутствие на зарубежных рынках и повышать эффективность взаимодействия с потребителями. Цифровизация снижает барьеры выхода на международные рынки и создает новые возможности для развития как крупных корпораций, так и малых предприятий. Помимо эффективного продвижения продукции важным фактором международной конкурентоспособности становится создание сильного бренда, способного сохранять ценность на различных рынках.

В условиях глобальной конкуренции бренд становится одним из важнейших нематериальных активов предприятия.[25]

[25] Федотова О. В., Табекина О. А. Международный маркетинг : учеб. Пособие - Нижний Новгород : ННГАСУ, 2012.

Сильный международный бренд способствует повышению узнаваемости компании, формированию доверия потребителей и укреплению конкурентных преимуществ.

При формировании международного бренда необходимо учитывать:

- особенности национальной культуры и потребительского восприятия;
- языковые особенности;
- ценности и традиции целевого рынка;
- уровень доверия к иностранным компаниям.

Для эффективной реализации международной маркетинговой стратегии компании формируют соответствующую систему управления, которая развивается по мере расширения масштабов внешнеэкономической деятельности. Организационная структура международного маркетинга изменяется от простого управления экспортными операциями до создания комплексной системы координации деятельности на зарубежных рынках.

Табл. 3.2. - Этапы формирования системы управления международным маркетингом

Этапы	Характеристика
Экспортный отдел	На начальной стадии предприятие создает подразделение, отвечающее за экспортные операции, взаимодействие с зарубежными партнерами, анализ рынков и организацию поставок.
Подразделение международного маркетинга	При расширении деятельности создается специализированная служба, которая разрабатывает стратегии выхода на зарубежные рынки, координирует работу международных подразделений и управляет маркетинговыми программами.

Транснациональная компания	Высшей стадией развития международного бизнеса является формирование транснациональной компании (ТНК), осуществляющей деятельность в нескольких странах. Такие компании используют глобальную стратегию, международную систему управления, распределяют производство, инвестиции и ресурсы между различными государствами.

Международный маркетинг является важным инструментом развития внешнеэкономической деятельности предприятия. Он включает исследование зарубежных рынков, выбор стратегий, адаптацию маркетингового комплекса и управление международными процессами. Эффективное применение международного маркетинга позволяет компаниям повышать конкурентоспособность и укреплять позиции на мировом рынке.

Вопросы для самоконтроля:

1. Значение международного маркетинга в условиях глобализации мировой экономики.
2. Основные задачи международного маркетинга при выходе предприятия на зарубежные рынки.
3. Отличия международного маркетинга от внутреннего маркетинга предприятия.
4. Подходы к адаптации комплекса международного маркетинга: стандартизация и адаптация.
5. Основные направления адаптации маркетингового комплекса предприятия на зарубежных рынках.
6. Роль международных маркетинговых исследований в процессе выбора зарубежного рынка.
7. Критерии международной сегментации рынка и их значение для выбора целевых потребителей.
8. Стратегические подходы международного маркетинга: этноцентрическая, полицентрическая и геоцентрическая стратегии.
9. Влияние цифровых технологий и международного

брендинга на конкурентоспособность компаний на мировом рынке.

10. Этапы формирования системы управления международным маркетингом предприятия.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Кыргызская компания «Шоро» является одним из крупнейших производителей национальных напитков и продуктов питания. Предприятие успешно реализует кымыз, максым, чалап, бозо, минеральную воду и другие продукты на внутреннем рынке Кыргызстана. В связи с ростом производственных мощностей руководство компании рассматривает возможность выхода на рынок Казахстана. Предварительный анализ показал, что Казахстан характеризуется более высокой покупательной способностью населения по сравнению с рядом стран Центральной Азии, развитой торговой инфраструктурой и высоким интересом потребителей к натуральным и традиционным продуктам. Вместе с тем на рынке уже представлены крупные местные и международные производители безалкогольных напитков, что усиливает конкурентное давление. Для успешного выхода на новый рынок компании необходимо провести анализ внешней среды. Следует оценить экономические условия, уровень конкуренции, особенности законодательства, требования к сертификации пищевой продукции, валютные риски и культурные предпочтения потребителей. Особое внимание необходимо уделить выбору оптимальной формы выхода на рынок: прямому экспорту, сотрудничеству с местными дистрибьюторами, лицензированию производства или созданию совместного предприятия. Руководство компании должно определить степень адаптации комплекса маркетинга. Возникает вопрос, следует ли сохранить существующий ассортимент продукции и рекламную стратегию либо адаптировать упаковку, объем продукции, ценовую политику и маркетинговые коммуникации с учетом особенностей казахстанского рынка.

Задания:

- Проведите анализ экономической, политико-правовой и культурной среды Казахстана как потенциального зарубеж-

ного рынка для компании «Шоро».
- Определите основные преимущества и риски выхода предприятия на данный рынок.
- Выберите наиболее целесообразную форму выхода на зарубежный рынок.
- Предложите рекомендации по адаптации комплекса международного маркетинга.
- Разработайте три практических мероприятия, которые позволят компании повысить конкурентоспособность продукции на рынке Казахстана.

Кейс 2. Международный университет Кыргызской Республики (МУКР) реализует образовательные программы по экономике, менеджменту, информационным технологиям и международным отношениям. В последние годы университет активно развивает международное сотрудничество, академическую мобильность и программы двойных дипломов. Руководство университета приняло решение расширить набор иностранных студентов из Казахстана, Узбекистана и Таджикистана. Предварительное исследование показало, что университет обладает рядом конкурентных преимуществ: доступная стоимость обучения, англоязычные образовательные программы, международные партнерства, современные образовательные технологии и удобное географическое расположение. Вместе с тем анализ рынка выявил высокую конкуренцию со стороны университетов Казахстана, Турции, Китая и Малайзии, которые активно привлекают студентов Центральной Азии. Перед руководством университета возникла задача определить степень адаптации комплекса международного маркетинга. Часть администрации предлагает использовать стандартизированную стратегию, сохранив единые образовательные программы, стоимость обучения, рекламные материалы и сайт университета для всех стран. Другая часть считает, что университету необходимо использовать адаптированный подход, учитывающий особенности каждой страны. Предлагается перевести рекламные материалы на казахский и узбекский языки, разработать отдельные страницы сайта для иностранных

абитуриентов, скорректировать стоимость обучения с учетом уровня доходов населения, расширить систему скидок и стипендий, а также активнее использовать популярные в каждой стране цифровые платформы и социальные сети для продвижения образовательных программ. Кроме того, университет рассматривает возможность открытия официальных представительств в соседних странах либо заключения партнерских соглашений с местными образовательными агентствами для организации набора студентов. Перед руководством стоит задача определить, какие элементы комплекса международного маркетинга следует оставить едиными для всех рынков, а какие необходимо адаптировать с учетом особенностей зарубежных потребителей образовательных услуг.

Задания:

- Определите, какие элементы комплекса международного маркетинга университета целесообразно стандартизировать, а какие требуют адаптации при выходе на зарубежные образовательные рынки.
- Разработайте рекомендации по адаптации образовательной программы, ценовой политики, маркетинговых коммуникаций и каналов продвижения для иностранных абитуриентов.
- Предложите наиболее эффективные каналы продвижения образовательных услуг университета в странах Центральной Азии и обоснуйте их выбор.
- Определите наиболее эффективный способ организации набора иностранных студентов.
- Сформулируйте комплекс практических мероприятий, которые позволят университету повысить свою конкурентоспособность и увеличить количество иностранных студентов на международном рынке образовательных услуг.

Тестовые задания:

1. Международный маркетинг представляет собой:

А) систему управления маркетингом на зарубежных рынках

Б) процесс производства продукции внутри страны
В) способ государственного регулирования торговли
Г) систему управления персоналом компании

2. Основное отличие международного маркетинга от внутреннего заключается в учете:
А) только уровня производства компании
Б) особенностей зарубежной среды
В) внутренних ресурсов предприятия
Г) структуры организации фирмы

3. Стандартизация маркетингового комплекса предполагает:
А) создание нового товара для каждой страны
Б) отказ от международного продвижения
В) использование единой стратегии на рынках
Г) изменение всех элементов маркетинга

4. Модификация товара на зарубежном рынке означает:
А) изменение характеристик товара под рынок
Б) прекращение выпуска продукции
В) продажу товара без изменений
Г) отказ от изучения потребителей

5. Основная цель международного маркетингового исследования заключается в:
А) увеличении производственных мощностей
Б) получении информации о зарубежном рынке
В) сокращении числа сотрудников фирмы
Г) изменении организационной структуры

6. Критерием психографической сегментации является:
А) возраст потребителей
Б) регион проживания
В) уровень дохода
Г) образ жизни покупателей

7. Полицентрическая стратегия международного маркетинга предполагает:
А) адаптацию деятельности к каждой стране
Б) использование одной стратегии везде
В) отказ от зарубежных рынков
Г) сокращение маркетинговых мероприятий

8. Использование цифровых технологий в международном маркетинге позволяет:
А) ограничить доступ к зарубежным рынкам
Б) повысить эффективность взаимодействия с клиентами
В) заменить все маркетинговые исследования
Г) отказаться от продвижения продукции

9. Первым этапом формирования системы управления международным маркетингом является:
А) транснациональная компания
Б) международный филиал
В) экспортный отдел
Г) глобальная маркетинговая система

10. Сильный международный бренд способствует:
А) снижению интереса потребителей
Б) ограничению деятельности компании
В) повышению узнаваемости предприятия
Г) уменьшению конкурентоспособности

Тема 3.2. Международное регулирование мировой торговли и движения капитала

Регулирование международной торговли осуществляется на основе международных соглашений и деятельности специализированных международных организаций. Исторически основу современной системы регулирования мировой торговли заложило Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ),

принятое в 1947 году. Основной целью ГАТТ являлось снижение таможенных барьеров, устранение дискриминации в международной торговле и создание условий для свободного движения товаров между странами.

В результате Уругвайского раунда многосторонних торговых переговоров в 1995 году на базе ГАТТ была создана Всемирная торговая организация (ВТО), которая стала основным международным институтом регулирования мировой торговли. ВТО контролирует выполнение торговых соглашений, способствует разрешению торговых споров между государствами и обеспечивает прозрачность международных торговых отношений.[26] Также важную роль в регулировании мировой торговли и движения капитала играют и другие международные организации.

Табл. 3.3. - Основные международные организации, регулирующие мировую торговлю и движение капитала

Организация	Функции
ГАТТ	Создание международных правил торговли, снижение таможенных тарифов и устранение торговых барьеров.
Всемирная торговая организация (ВТО)	Регулирование международной торговли товарами и услугами, контроль выполнения торговых соглашений, разрешение торговых споров, содействие либерализации мировой торговли.
Международный валютный фонд (МВФ)	Поддержание стабильности мировой валютной системы, предоставление кредитов государствам, содействие развитию международных расчетов и финансовой стабильности.

[26]Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.

Группа Всемирного банка	Финансирование инвестиционных проектов, содействие экономическому развитию стран, поддержка инфраструктурных и социальных программ.
Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)	Анализ мировых торговых процессов, разработка рекомендаций по развитию международной торговли и поддержка развивающихся стран.
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Исследование мировых экономических процессов, разработка международных стандартов в области инвестиций, налогообложения и корпоративного управления.

Деятельность перечисленных организаций направлена на формирование единых правил международной торговли, снижение торговых барьеров, развитие инвестиционного сотрудничества и обеспечение устойчивого функционирования мировой экономики. Вместе с тем каждое государство проводит собственную внешнеторговую политику, используя различные методы регулирования экспорта и импорта в соответствии с национальными экономическими интересами.

Внешнеторговая политика представляет собой систему государственных мер, направленных на регулирование торгово-экономических отношений с другими странами. Ее главной целью является защита национальных экономических интересов и обеспечение устойчивого развития экономики.

Основными целями внешнеторговой политики являются:

- повышение эффективности участия страны в международном разделении труда;
- регулирование объемов экспорта и импорта;
- совершенствование структуры внешней торговли;
- обеспечение экономики необходимыми ресурсами и технологиями;
- поддержание благоприятного соотношения экспортных и импортных цен;

- повышение конкурентоспособности отечественных производителей.

Выделяют два основных направления государственной внешнеторговой политики: политику свободной торговли и политику протекционизма.

Политика свободной торговли предусматривает минимальное вмешательство государства во внешнеторговые отношения. Основой данного подхода является свободное движение товаров и услуг, развитие конкуренции и устранение торговых ограничений.

Преимуществами свободной торговли являются:

- расширение международной торговли;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- усиление конкуренции;
- снижение цен для потребителей;
- ускорение внедрения инноваций.

Однако в современных условиях полностью свободная торговля практически не применяется, поскольку большинство государств используют отдельные меры защиты национальных производителей.

Протекционизм представляет собой государственную политику защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции посредством использования различных инструментов регулирования торговли. Основными целями протекционизма являются:

- защита отечественных производителей;
- развитие стратегически важных отраслей экономики;
- сохранение занятости населения;
- обеспечение экономической безопасности государства;
- поддержка молодых отраслей промышленности.

Протекционизм может привести к экономической автаркии - модели хозяйствования, при которой государство стремится максимально сократить зависимость от внешней торговли и обеспечить экономическую самодостаточность.

Выделяют несколько форм протекционистской политики, рассмотрим их.

Табл. 3.4. – Основные формы протекционизма

Форма	Описание
Селективный	Ограничения распространяются на отдельные товары или конкретные государства.
Коллективный	Совместная политика группы стран в отношении государств, не входящих в объединение.
Отраслевой	Государственная поддержка отдельных отраслей экономики.
Скрытый	Использование внутренних экономических мер, косвенно ограничивающих импорт.

Для реализации внешнеторговой политики государства используют различные инструменты регулирования, которые подразделяются на тарифные и нетарифные.

Тарифные методы основаны на применении таможенных пошлин и оказывают непосредственное влияние на стоимость импортируемых и экспортируемых товаров.

Нетарифные методы предполагают использование административных, количественных и финансовых ограничений, регулирующих внешнеторговую деятельность без изменения ставок таможенных пошлин.

Табл. 3.5. - Инструменты государственного регулирования внешней торговли

Группа инструментов	Основные виды
Тарифные	Таможенные пошлины, тарифные квоты
Количественные ограничения	Квотирование, лицензирование, добровольные ограничения экспорта
Скрытые меры	Государственные закупки, технические стандарты, санитарные требования, налоги и сборы

Финансовые меры	Субсидии, экспортное кредитование, демпинг

Таможенно-тарифное регулирование является одним из наиболее распространенных инструментов государственной торговой политики.

Таможенный тариф представляет собой систематизированный перечень ставок таможенных пошлин, применяемых при перемещении товаров через таможенную границу государства.

Таможенная пошлина - обязательный платеж, взимаемый государством при импорте или экспорте товаров.

Тарифная квота предусматривает применение пониженной ставки пошлины в пределах установленного объема импорта. После превышения установленной квоты применяются повышенные ставки таможенных пошлин.

Основными функциями таможенных пошлин являются:

- *фискальная функция* - формирование доходов государственного бюджета;

- *защитная функция* - ограничение иностранной конкуренции и поддержка отечественных производителей;

- *балансирующая функция* - регулирование объемов экспорта отдельных товаров.

Важнейшим элементом мировой экономики является *международное движение капитала*. Оно представляет собой перемещение финансовых ресурсов между странами с целью получения дохода, расширения производства, приобретения активов или финансирования инвестиционных проектов.

Основными формами международного движения капитала являются:

- *прямые иностранные инвестиции* - вложение капитала в создание или приобретение предприятий за рубежом с целью получения контроля над их деятельностью;

- *портфельные инвестиции* - приобретение иностранных ценных бумаг без участия в управлении компанией;

- *международное кредитование* - предоставление государствами, банками и международными финансовыми органи-

зациями денежных средств на определенных условиях;

- *международная финансовая помощь* - предоставление грантов и льготных займов для реализации программ социально-экономического развития.[27]

Движение капитала способствует модернизации экономики, развитию производства, созданию новых рабочих мест, передаче технологий и повышению инвестиционной привлекательности стран. Высокая зависимость от иностранных инвестиций может усиливать финансовые риски, экономическую нестабильность и зависимость национальной экономики от изменений мировой конъюнктуры. Эффективное регулирование международного движения капитала должно быть направлено на создание благоприятного инвестиционного климата, привлечение долгосрочных инвестиций и обеспечение баланса между открытостью экономики и защитой национальных экономических интересов. В современных условиях рациональное сочетание мер государственного регулирования внешней торговли и движения капитала способствует повышению конкурентоспособности страны, укреплению ее позиций в мировой экономике и обеспечению устойчивого социально-экономического развития.

Вопросы для самоконтроля:

1. Роль ГАТТ и ВТО в формировании современной системы регулирования мировой торговли.
2. Функции международных организаций в регулировании мировой торговли и международного движения капитала.
3. Основные цели и направления внешнеторговой политики государства.
4. Отличия политики свободной торговли и протекционизма в системе международных экономических отношений.
5. Причины применения протекционистских мер государствами и их влияние на национальную экономику.

[27] Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015.

6. Основные формы протекционизма и особенности их применения в мировой торговой практике.
7. Тарифные и нетарифные методы регулирования внешней торговли и их значение для экономики государства.
8. Виды таможенных пошлин, их функции и роль в регулировании международной торговли.
9. Основные формы международного движения капитала и их влияние на развитие национальной экономики.
10. Значение эффективного регулирования внешней торговли и движения капитала для повышения конкурентоспособности страны в мировой экономике.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Toyota Motor Corporation является одной из крупнейших автомобильных компаний мира и осуществляет деятельность на рынках более чем 170 стран. Производственная система компании основана на международной кооперации: разработка технологий осуществляется в одних странах, производство компонентов - в других, а сборка автомобилей - на различных региональных предприятиях. При выходе на зарубежные рынки компания сталкивается с различными условиями внешнеторгового регулирования. Некоторые государства устанавливают высокие импортные пошлины на готовые автомобили для защиты национальных производителей. В ответ Toyota развивает стратегию локализации производства, создавая предприятия непосредственно в странах присутствия. Такой подход позволяет компании снизить влияние тарифных ограничений, сократить транспортные расходы, адаптировать продукцию к требованиям конкретного рынка и повысить конкурентоспособность. Одновременно компания использует международное движение капитала, инвестируя значительные средства в строительство заводов, развитие технологий и подготовку кадров. Деятельность Toyota зависит от изменений мировой торговой политики. Введение новых таможенных ограничений, изменение экологических стандартов или усиление протекционистских мер отдельных государств могут повлиять на стоимость производства и структуру международных поставок.

Вопросы для обсуждения:

- Какие формы международного движения капитала использует Toyota при расширении деятельности за рубежом?
- Почему создание производственных предприятий в других странах позволяет компании снижать влияние торговых барьеров?
- Какие инструменты государственного регулирования внешней торговли могут повлиять на деятельность Toyota?
- Можно ли рассматривать стратегию локализации производства как адаптацию компании к протекционистской политике государств?
- Какие преимущества и риски возникают у компании при участии в глобальных цепочках создания стоимости?

Кейс 2. Apple Inc. является одной из ведущих международных компаний, работающей на рынке цифровых технологий. Производство продукции компании осуществляется в рамках глобальной цепочки поставок: разработка технологий и программного обеспечения происходит в одних странах, производство компонентов - в других, а сборка устройств осуществляется международными партнерами. Деятельность Apple зависит от стабильности международной торговли, поскольку компания использует большое количество поставщиков из разных государств. Изменение внешнеторговой политики отдельных стран, введение дополнительных тарифов, экспортных ограничений или требований к локализации производства может привести к увеличению затрат и изменению стратегии компании. Для снижения рисков Apple развивает международную систему поставок, расширяет сотрудничество с различными производителями и увеличивает инвестиции в производственные мощности в разных регионах. Одновременно компания активно использует международное движение капитала для развития новых технологий, научных исследований и расширения бизнеса. Важным фактором конкурентоспособности Apple является способность адаптироваться к изменениям мировой экономической среды. Компания учитывает особенности национального законодательства, требования к за-

щите данных, экологические стандарты и потребительские предпочтения различных стран.

Вопросы для обсуждения:

- Какие элементы международного регулирования торговли оказывают влияние на деятельность Apple?
- Почему изменение внешнеторговой политики отдельных государств может повлиять на глобальную цепочку поставок компании?
- Какие преимущества получает Apple от использования международного движения капитала?
- Какие меры может применять компания для снижения рисков, связанных с протекционизмом?
- Как сочетание международной торговли и инвестиций способствует развитию глобального бизнеса Apple?

Тестовые задания:

1.Какой международный документ стал основой современной системы регулирования мировой торговли?

А) Маастрихтский договор

Б) Генеральное соглашение по тарифам и торговле

В) Киотский протокол

Г) Парижское соглашение

2. Какая организация была создана в 1995 году на базе ГАТТ?

А) Всемирный банк

Б) Международный валютный фонд

В) Всемирная торговая организация

Г) ЮНКТАД

3. Какова основная цель внешнеторговой политики государства?

А) Регулирование торговых отношений с другими странами

Б) Полный отказ от международной торговли

В) Устранение всех видов производства

Г) Снижение роли национальной экономики

4. Какой подход предполагает минимальное вмешательство государства во внешнюю торговлю?
А) Протекционизм
Б) Автаркия
В) Свободная торговля
Г) Лицензирование

5. Какая форма протекционизма направлена на защиту отдельных сфер экономики?
А) Коллективный
Б) Скрытый
В) Селективный
Г) Отраслевой

6. К какому виду методов регулирования относятся таможенные пошлины?
А) Тарифные
Б) Финансовые
В) Количественные
Г) Административные

7. Какой инструмент относится к нетарифным методам регулирования внешней торговли?
А) Таможенная пошлина
Б) Квотирование
В) Валютный курс
Г) Экспортная цена

8. Какая функция таможенных пошлин связана с защитой отечественных производителей?
А) Балансирующая
Б) Фискальная
В) Защитная
Г) Регулирующая

9. Какая форма международного движения капитала предполагает создание или приобретение предприятия за рубежом?
А) Портфельные инвестиции
Б) Международное кредитование
В) Прямые иностранные инвестиции
Г) Финансовая помощь

10. Какое преимущество обеспечивает международное движение капитала для принимающей страны?
А) Сокращение внешних связей
Б) Передача технологий и развитие производства
В) Устранение конкуренции
Г) Полная независимость от мировой экономики

Тема 3.3. Компании будущего: новые модели развития в условиях глобальных изменений

Современная мировая экономика переживает период глубоких преобразований, связанных с цифровизацией, развитием искусственного интеллекта, усилением глобальной конкуренции, изменением потребительских предпочтений и переходом к устойчивому развитию. Если ранее конкурентные преимущества компаний определялись главным образом объемом производства и стоимостью ресурсов, то сегодня ключевыми факторами успеха становятся инновации, скорость внедрения технологий, гибкость управления и способность эффективно работать на международных рынках.

Компании все чаще переходят от традиционных моделей ведения бизнеса к цифровым экосистемам, основанным на использовании современных информационных технологий, анализе данных и тесном взаимодействии с потребителями. Одновременно возрастают требования к экологической и социальной ответственности бизнеса, что способствует распространению принципов устойчивого развития.

Наиболее значительным фактором изменений становится

цифровая трансформация бизнеса. Она представляет собой комплексное внедрение цифровых технологий во все направления деятельности предприятия и сопровождается изменением методов управления, бизнес-процессов и взаимодействия с потребителями.

Преимущества использования цифровых технологий предприятиями:

- автоматизировать производственные процессы;
- оптимизировать управление ресурсами;
- снижать операционные издержки;
- ускорять принятие управленческих решений;
- повышать качество обслуживания клиентов;
- расширять присутствие на международных рынках.

Важную роль цифровая трансформация играет в международном маркетинге, поскольку современные цифровые технологии позволяют предприятиям одновременно работать с потребителями различных стран, проводить маркетинговые исследования, осуществлять международные продажи и координировать деятельность глобальных подразделений.[28]

Рассмотрим инструменты цифрового маркетинга применяющих в международном бизнесе.

Табл. 3.6. - Инструменты цифрового маркетинга.

Название	Описание
Поисковая оптимизация (SEO-Search Engine Optimization)	Основная цель SEO заключается в увеличении органического трафика за счет улучшения структуры сайта, качества контента, скорости загрузки страниц и соответствия требованиям поисковых алгоритмов. Высокие позиции в поисковой выдаче способствуют увеличению узнаваемости бренда, привлечению новых клиентов и снижению расходов на платную рекламу.

[28] Божук С.Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов – М.,2020.

	Эффективная SEO-стратегия требует постоянного анализа ключевых запросов, технической оптимизации сайта и регулярного обновления информационного контента.
Контекстная реклама	Контекстная реклама представляет собой платное размещение рекламных объявлений в поисковых системах и на партнерских интернет-ресурсах. Рекламные сообщения демонстрируются пользователям с учетом их поисковых запросов, интересов и поведения в сети. Основными преимуществами контекстной рекламы являются высокая скорость получения результатов, точное определение целевой аудитории, возможность гибкого управления бюджетом и оперативной оценки эффективности рекламной кампании. Предприятия могут изменять настройки рекламы, анализировать показатели кликабельности и оптимизировать расходы практически в режиме реального времени.
Маркетинг в социальных сетях (SMM-Social Media Marketing)	SMM предполагает использование социальных сетей для продвижения товаров, услуг и бренда предприятия. Социальные платформы позволяют не только распространять рекламную информацию, но и формировать долгосрочные отношения с потребителями посредством регулярного общения и обратной связи.

	Многие компании используют социальные сети для публикации информационного и развлекательного контента, проведения рекламных кампаний, организации конкурсов, трансляции мероприятий и формирования сообщества вокруг бренда. Важным преимуществом SMM является возможность точного таргетирования рекламы по возрасту, интересам, месту проживания, профессии и другим характеристикам пользователей.
Контент-маркетинг	Контент-маркетинг основан на создании и распространении полезной, актуальной и интересной информации, способствующей привлечению и удержанию целевой аудитории. В отличие от прямой рекламы, данный инструмент ориентирован на формирование доверия к компании и повышение ее экспертного статуса. Основными формами контента являются статьи, видеоролики, подкасты, инфографика, электронные книги, вебинары и образовательные материалы. Качественный контент способствует улучшению репутации предприятия, увеличению посещаемости сайта и стимулирует принятие решения о покупке.

Email-маркетинг	Email-маркетинг представляет собой систему коммуникации с потребителями посредством электронной почты. Он используется для информирования клиентов о новых товарах, акциях, специальных предложениях, мероприятиях и других событиях компании. Нынешние системы автоматизации позволяют персонализировать рассылки с учетом интересов и поведения каждого клиента. Персонализированные письма обеспечивают более высокий уровень вовлеченности аудитории и повышают вероятность повторных покупок.
Influencer-маркетинг	Influencer-маркетинг основан на сотрудничестве компаний с лидерами общественного мнения, блогерами и экспертами, обладающими широкой аудиторией в цифровой среде. Рекомендации популярных авторов воспринимаются пользователями как более достоверный источник информации по сравнению с традиционной рекламой. Поэтому сотрудничество с инфлюенсерами способствует повышению узнаваемости бренда, формированию доверия потребителей и расширению охвата целевой аудитории.

Мобильный маркетинг	Развитие мобильных технологий привело к формированию отдельного направления цифрового маркетинга — мобильного маркетинга. Его основными инструментами являются мобильные приложения, SMS-рассылки, push-уведомления, QR-коды, геолокационные сервисы и мобильная реклама. Использование мобильных технологий позволяет компаниям взаимодействовать с потребителями практически в любое время, учитывать их местоположение и предоставлять персонализированные предложения непосредственно в момент принятия решения о покупке.

Одним из ключевых направлений цифровой экономики является использование искусственного интеллекта и технологий анализа больших данных.[29]

Искусственный интеллект используется для автоматизации управленческих процессов, прогнозирования спроса, анализа поведения потребителей, формирования персонализированных предложений и повышения эффективности маркетинговых коммуникаций.

Большие данные позволяют предприятиям анализировать информацию, поступающую из различных источников: интернет-магазинов, социальных сетей, мобильных приложений, поисковых систем и цифровых платформ, что обеспечивает более точное прогнозирование рыночных тенденций и позволяет быстрее реагировать на изменения внешней среды.

Использование искусственного интеллекта и аналитики

[29]Шишло, С. В. Цифровой маркетинг. – Минск : БГТУ, 2021. Электронный ресурс: https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/44115/1.pdf

данных способствует переходу предприятий к новым бизнес-моделям, основанным на цифровом взаимодействии между всеми участниками рынка.

Развитие цифровых технологий привело к появлению новых моделей организации бизнеса. Все больше компаний переходят к платформенной модели, при которой цифровая платформа объединяет производителей, поставщиков, партнеров и конечных потребителей. Преимуществами платформенной экономики являются:

- снижение транзакционных издержек;
- ускорение выхода на международные рынки;
- масштабируемость бизнеса;
- расширение международного сотрудничества;
- развитие цифровых экосистем.

Использование платформенных решений позволяет предприятиям быстрее адаптироваться к изменениям мировой экономики и эффективно конкурировать на глобальном рынке.

Одновременно с цифровизацией бизнеса возрастают требования к его социальной и экологической ответственности. Современные компании все чаще рассматривают устойчивое развитие как важнейшее условие долгосрочной конкурентоспособности. Наряду с финансовыми результатами большое значение приобретают экологические, социальные и управленческие показатели, объединяемые концепцией ESG (Environmental, Social, Governance).

Реализация принципов устойчивого развития включает:

- рациональное использование природных ресурсов;
- снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- обеспечение достойных условий труда;
- соблюдение принципов корпоративной этики;
- повышение прозрачности управления.

Следование принципам ESG способствует росту инвестиционной привлекательности предприятий, укреплению деловой репутации и повышению доверия со стороны потребителей и

партнеров. Практическим проявлением устойчивого развития становится переход предприятий к циркулярной экономике.

Циркулярная экономика ориентирована на максимально эффективное использование ресурсов и минимизацию образования отходов.

Ее основными принципами являются:

- повторное использование материалов;
- переработка отходов;
- продление жизненного цикла продукции;
- использование возобновляемых ресурсов;
- снижение экологической нагрузки.

Переход к циркулярной модели позволяет предприятиям одновременно повышать экономическую эффективность и снижать воздействие на окружающую среду.

Развитие устойчивых моделей производства невозможно без постоянного внедрения инноваций. Компании совершенствуют продукцию, технологии производства, организацию бизнеса и маркетинговые инструменты. Одновременно развивается международная кооперация в рамках глобальных цепочек создания стоимости, когда отдельные этапы проектирования, производства, логистики и реализации продукции выполняются в разных странах.

Данная модель позволяет:

- использовать преимущества международной специализации;
- сокращать производственные затраты;
- получать доступ к современным технологиям;
- ускорять вывод продукции на мировой рынок.

Рост международной интеграции предъявляет новые требования к системе управления предприятиями, основанной на инновационности, цифровых компетенциях и высокой адаптивности.[30]

Современные компании развивают следующие компетен-

[30]Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).

ции:

- цифровую грамотность;
- управление данными;
- инновационное мышление;
- международное сотрудничество;
- управление рисками;
- экологическую ответственность;
- развитие человеческого капитала.

Эффективное управление позволяет предприятиям быстро адаптироваться к изменениям мирового рынка и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Основными характеристиками компаний будущего являются:

- *цифровизация* - широкое использование цифровых технологий, автоматизация бизнес-процессов и внедрение современных информационных систем;
- *инновационность* - постоянная разработка новых продуктов, технологий и бизнес-моделей, обеспечивающих конкурентные преимущества;
- *клиентоориентированность* - ориентация на потребности потребителей, персонализация товаров и услуг, развитие цифровых сервисов;
- *международная интеграция* - участие в глобальных цепочках создания стоимости, развитие международного сотрудничества и использование цифровых платформ;
- *устойчивое развитие* - внедрение принципов ESG, рациональное использование ресурсов, снижение экологического воздействия и развитие циркулярной экономики;
- *гибкость управления* - способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, внедрять инновации и оперативно реагировать на изменения рынка;
- *развитие человеческого капитала* - непрерывное обучение персонала, развитие цифровых компетенций, поддержка инновационной культуры и эффективное управление талантами.

Компании будущего формируются под влиянием цифровизации, инноваций и принципов устойчивого развития. Последова-

тельное внедрение цифровых технологий, использование искусственного интеллекта, развитие платформенных моделей бизнеса и реализация ESG-подходов позволяют предприятиям эффективно адаптироваться к глобальным изменениям, укреплять конкурентные преимущества и обеспечивать устойчивое развитие на международных рынках.

Вопросы для самоконтроля:

1. Предпосылки формирования компаний будущего в условиях глобальных изменений.
2. Роль цифровой трансформации в развитии современных предприятий.
3. Преимущества использования цифровых технологий в деятельности компаний.
4. Применение искусственного интеллекта и больших данных в управлении предприятием.
5. Особенности платформенной модели бизнеса и ее преимущества.
6. Значение принципов ESG для обеспечения устойчивого развития компаний.
7. Принципы циркулярной экономики и их влияние на деятельность предприятий.
8. Роль международной кооперации в глобальных цепочках создания стоимости.
9. Ключевые компетенции, необходимые современным компаниям в условиях цифровой экономики.
10. Основные характеристики компаний будущего и их влияние на международную конкурентоспособность.

Практические кейс-задания:

Кейс 1. Компания «KG Home» является производителем экологичной бытовой техники и планирует расширить свою деятельность на зарубежные рынки Центральной Азии. На внутреннем рынке компания занимает устойчивое положение, однако усиление международной конкуренции и изменение потребительских предпочтений требуют перехода к новой модели развития. Для

выхода на зарубежные рынки руководство компании принимает решение провести цифровую трансформацию бизнеса. В рамках данной стратегии компания внедряет систему анализа больших данных, которая позволяет изучать поведение потребителей, прогнозировать спрос и формировать персонализированные предложения для разных стран. Для продвижения продукции используются инструменты цифрового маркетинга: SEO-оптимизация сайта, контекстная реклама, продвижение в социальных сетях и сотрудничество с популярными экологическими блогерами. Одновременно компания создает цифровую платформу, объединяющую производителей комплектующих, логистических партнеров, торговые сети и конечных покупателей, что позволяет сократить время поставок, снизить издержки и быстрее адаптироваться к требованиям зарубежных рынков. Учитывая рост требований потребителей к экологической ответственности бизнеса, компания внедряет принципы устойчивого развития. Производственные процессы переводятся на энергосберегающие технологии, часть материалов заменяется переработанным сырьем, а упаковка продукции становится полностью пригодной для повторного использования. Кроме того, компания публикует отчеты об экологических и социальных показателях в соответствии с принципами ESG. Для повышения конкурентоспособности руководство компании инвестирует в развитие человеческого капитала: сотрудники проходят обучение по цифровым технологиям, анализу данных и международному маркетингу. Благодаря этому компания получает возможность быстрее реагировать на изменения рынка и эффективно управлять международными проектами. В результате комплексного подхода «KG Home» увеличивает узнаваемость бренда, расширяет присутствие на зарубежных рынках и формирует устойчивую бизнес-модель, сочетающую цифровизацию, инновации и экологическую ответственность.

Вопросы для обсуждения:

- Какие факторы внешней среды повлияли на необходимость изменения бизнес-модели компании «KG Home»?
- Какие инструменты цифрового маркетинга использовала компания для выхода на зарубежные рынки?

- Как применение искусственного интеллекта и анализа больших данных может повысить эффективность деятельности компании?
- Какие преимущества дает компании переход к платформенной модели бизнеса?
- Какие элементы ESG-стратегии были реализованы компанией и как они влияют на конкурентоспособность?
- Какие риски могут возникнуть при цифровой трансформации международного бизнеса?

Кейс 2. Туристическое агентство «Kyrgyz Travel» занимается организацией внутренних и международных туров по Кыргызстану. Компания предлагает путешествия на Иссык-Куль, Сон-Куль, в горные районы, а также зарубежные туристические направления. Ранее предприятие использовало традиционные методы продвижения: рекламу, рекомендации клиентов и работу через офис. Однако изменение поведения потребителей и рост конкуренции в цифровой среде потребовали внедрения современных инструментов маркетинга.

Компания столкнулась со следующими трудностями:

- недостаточное использование цифровых каналов продвижения;
- отсутствие единой базы данных клиентов;
- невозможность точно определить потребности туристов;
- низкая эффективность рекламных расходов;
- отсутствие персонализированных предложений.

Для решения данных проблем руководство приняло решение провести цифровую трансформацию маркетинговой деятельности.

- Компания внедрила систему управления клиентами, где хранится информация о туристах, их предпочтениях и истории поездок. Это позволило создавать индивидуальные предложения и повышать качество обслуживания.
- Анализ данных сайта, социальных сетей и рекламных кампаний помог определить основные группы клиентов: молодежь, семьи, иностранные туристы и корпоративные

заказчики.

- Компания усилила присутствие в Instagram, TikTok и Facebook, используя фотографии, видео, отзывы клиентов и информационный контент о туристических местах Кыргызстана.
- Чат-бот на сайте и в мессенджерах стал отвечать на вопросы клиентов, помогать выбирать туры и принимать заявки.
- Развитие сайта и публикация полезных материалов о путешествиях позволили увеличить количество посетителей и привлечь новых клиентов.

После внедрения цифровых технологий туристическое агентство:

- увеличило количество онлайн-заявок;
- повысило эффективность рекламных кампаний;
- улучшило взаимодействие с клиентами;
- сформировало персонализированные предложения;
- укрепило конкурентные позиции на туристическом рынке Кыргызстана.

Вопросы для обсуждения:

- Причины необходимости цифровой трансформации маркетинга туристического агентства.
- Основные цифровые технологии, применяемые компанией.
- Роль CRM-системы в повышении качества обслуживания клиентов.
- Возможности использования Big Data в туристическом бизнесе.
- Наиболее эффективные инструменты цифрового маркетинга для развития туризма в Кыргызстане.

Кейс 3. Овощной магазин «EcoMir» реализует свежие овощи и фрукты. Ранее предприятие использовало традиционные методы продвижения, однако столкнулось с проблемами прогнозирования спроса и отсутствием информации о предпочтениях покупателей. Для повышения эффективности компания внедри-

ла цифровые инструменты: анализ данных о покупках клиентов, CRM-систему и онлайн-продажи. На основе полученной информации магазин определяет наиболее востребованные товары, формирует персональные скидки и предлагает клиентам подходящие наборы продуктов. Использование цифровой аналитики позволило компании лучше понимать потребителей, снизить потери продукции, повысить качество обслуживания и увеличить продажи.

Вопросы для обсуждения:

- Причины внедрения цифровой аналитики в магазине.
- Роль персонализации в работе с клиентами.
- Преимущества использования цифровых технологий для предприятия.
- Возможности применения искусственного интеллекта в прогнозировании спроса.

Тестовые задания:

1. Основным фактором развития компаний будущего в условиях глобальных изменений является:
А) цифровизация и внедрение инноваций
Б) увеличение численности персонала
В) сокращение международных связей
Г) снижение темпов развития

2. Цифровая трансформация предприятия направлена на:
А) замену всех сотрудников технологиями
Б) внедрение цифровых решений в бизнес-процессы
В) отказ от традиционных методов управления
Г) ограничение взаимодействия с клиентами

3. Искусственный интеллект в деятельности компаний применяется для:
А) сокращения международной торговли
Б) управления только финансовыми потоками
В) анализа данных и прогнозирования спроса
Г) ограничения использования технологий

4. Платформенная модель бизнеса предполагает:
А) создание цифровой среды взаимодействия участников рынка
Б) отказ от сотрудничества с партнерами
В) уменьшение количества потребителей
Г) сокращение использования данных

5. Концепция ESG связана с учетом:
А) только экономических показателей
Б) экологических, социальных и управленческих факторов
В) исключительно производственных процессов
Г) только маркетинговых показателей

6. Циркулярная экономика ориентирована на:
А) увеличение потребления ресурсов
Б) расширение производства без учета экологии
В) повторное использование ресурсов и снижение отходов
Г) сокращение инновационной деятельности

7. Участие компаний в глобальных цепочках создания стоимости позволяет:
А) использовать преимущества международной специализации
Б) полностью отказаться от внешних рынков
В) снизить уровень технологического развития
Г) ограничить производство продукции

8. Какая стратегия предполагает адаптацию продукции и маркетинга к особенностям отдельных стран?
А) Геоцентрическая
Б) Этноцентрическая
В) Полицентрическая
Г) Универсальная

9. Одной из ключевых компетенций компаний будущего яв-

ляется:
А) отказ от обучения персонала
Б) развитие цифровых навыков сотрудников
В) сокращение использования информации
Г) уменьшение инновационной активности

10. Конкурентные преимущества современных компаний формируются за счет:
А) только снижения производственных затрат
Б) увеличения масштабов производства
В) сочетания технологий, инноваций и устойчивого развития
Г) ограничения международного сотрудничества

Список рекомендуемой литературы по разделу III:

Нормативно-правовые акты:

1. Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).

Учебная и научная литература:

1. Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.
2. Божук С.Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов – М.,2020.
3. Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015.
4. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика. – М., 2019.
5. Вахрушев А. Маркетинговые исследования на практике. Как найти аудиторию и понять ее потребности и запустить успешный продукт. – Москва: МИФ, 2025.
6. Федотова О. В., Табекина О. А. Международный маркетинг : учеб. Пособие - Нижний Новгород: ННГАСУ, 2012.

Электронные ресурсы:

1. Шишло, С. В. Цифровой маркетинг. – Минск: БГТУ, 2021. Электронный ресурс: https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/44115/1.pdf
2. Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdfU1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF

Глоссарий

Абсолютное преимущество - способность страны производить определенные товары или услуги с меньшими затратами ресурсов по сравнению с другими странами и эффективно реализовывать их на международных рынках.

Агентское соглашение - договор между участником международного бизнеса и агентом, согласно которому агент осуществляет определенные действия от имени и в интересах доверителя за установленное вознаграждение.

Аккредитив - форма международных расчетов, при которой банк обязуется выплатить определенную сумму продавцу при выполнении условий, предусмотренных договором.

Акцепт - согласие одной стороны на заключение сделки, оплату денежных документов или выполнение обязательств по договору.

Акционерное общество - организационно-правовая форма предприятия, капитал которого формируется путем выпуска и размещения акций.

Амальгамация - объединение нескольких компаний, корпораций или организаций в единую структуру с целью концентрации капитала и повышения эффективности деятельности.

Антиконкурентная практика - действия компаний, направленные на ограничение конкуренции, установление доминирующего положения на рынке или создание препятствий для деятельности других участников.

Ассоциация - добровольное объединение юридических лиц для сотрудничества и координации деятельности при сохранении самостоятельности участников.

Базисные условия поставок - международные торговые условия, определяющие обязанности продавца и покупателя при поставке товаров, включая распределение расходов, рисков и ответственности.

Баланс международных расчетов - система показателей, отражающих состояние экономических отношений страны с другими государствами через движение товаров, услуг, капитала и финансовых ресурсов.

Бартер - международная торговая операция, основанная на прямом обмене товарами или услугами без использования денежных расчетов.

Бонификация - компенсационная выплата или надбавка, применяемая в международной торговле, например возврат части платежей или компенсация за качество продукции.

Брендинг страны - формирование и продвижение положительного образа государства для повышения его привлекательности в международных экономических отношениях, туризме и инвестиционной сфере.

Брокер - посредник, который организует заключение сделок между участниками международного рынка товаров, валют или финансовых инструментов.

Валюта базисная - валюта, используемая как основа для определения стоимости других валют или проведения международных расчетов.

Валютные зоны - объединения государств, координирующих валютную политику и внешнеэкономические расчеты.

Валютная позиция - соотношение требований и обяза-

тельств предприятия в иностранной валюте.

Валютный арбитраж - операция купли-продажи валюты на различных рынках с целью получения прибыли за счет разницы валютных курсов.

Клиринговая валюта - условная денежная единица, используемая для взаимных расчетов между странами на основе международных соглашений.

Валютный курс - стоимость одной национальной валюты, выраженная через другую валюту.

Валютный опцион - контракт, предоставляющий право купить или продать валюту в будущем по заранее установленному курсу.

Валютный риск - вероятность финансовых потерь участников международного бизнеса вследствие изменения валютных курсов.

Валютный контракт - соглашение, предметом которого является покупка, продажа или обмен иностранной валюты.

Вертикальная интеграция - форма организации международного бизнеса, при которой компания объединяет различные стадии производства, снабжения и реализации продукции.

Вертикальные прямые иностранные инвестиции - вложения компании в зарубежные предприятия, деятельность которых связана с отдельными стадиями производственного процесса.

Геоцентризм (глобализм) - подход к управлению международной компанией, при котором организация рассматривает мировой рынок как единое пространство и сочетает глобальные

стандарты с учетом особенностей отдельных стран.

Глобализация - процесс усиления взаимосвязи и взаимозависимости национальных экономик, рынков, технологий, культур и социальных систем в мировом масштабе.

Глобальная организация - международная компания, деятельность которой координируется из единого центра, а основные стратегические решения принимаются головной компанией.

Глобальная структура - организационная структура транснациональной корпорации, при которой управление зарубежными операциями осуществляется по глобальному принципу (по продуктам, регионам или функциям).

Глобализация рынков - процесс формирования единого мирового рынка в результате снижения торговых барьеров, развития международной конкуренции и расширения движения товаров, услуг и капитала.

Глобальная интеграция - процесс объединения национальных экономик, рынков и компаний в рамках международного экономического сотрудничества.

Глобальная компания - международная корпорация, осуществляющая деятельность на мировом рынке и рассматривающая различные страны как части единой глобальной бизнес-системы.

Глобальная конкуренция - форма конкурентной борьбы между международными компаниями на мировых рынках.

Глобальная синергия - повышение эффективности международной деятельности компании за счет объединения ресурсов, знаний и возможностей различных стран.

Глобальное мышление - способность руководителей и компаний учитывать мировые экономические процессы, культурные различия и международные тенденции при принятии решений.

Глобальный менеджмент - система управления международными компаниями, направленная на координацию деятельности подразделений в различных странах и достижение глобальной конкурентоспособности.

Глобально-корпоративный менеджмент - система управления транснациональной корпорацией, обеспечивающая согласование интересов головной компании и зарубежных подразделений.

Глобальное перераспределение - процесс перемещения ресурсов, капитала, технологий и производственных факторов между странами.

Горизонтальная интеграция - форма развития международного бизнеса, при которой компания расширяет деятельность путем создания или приобретения предприятий, производящих аналогичную продукцию в других странах.

Горизонтальные прямые иностранные инвестиции - вложения компании в зарубежные предприятия той же отрасли, в которой работает материнская компания.

Закон единой цены - экономический принцип, согласно которому одинаковые товары на разных рынках должны иметь одинаковую цену при пересчете в одну валюту при отсутствии торговых барьеров.

Зарубежный бизнес - совокупность деловых операций национальной компании, осуществляемых за пределами страны происхождения в одной или нескольких иностранных государ-

ствах.

Инвестиционный анализ - анализ, используемый для оценки привлекательности международных инвестиционных проектов и определения эффективности вложения капитала.

Инвестиционные стимулы - меры государственной поддержки, направленные на привлечение иностранных инвестиций (налоговые льготы, субсидии, тарифные преимущества).

Интернализация - процесс замещения внешних рыночных операций внутренними операциями компании для повышения эффективности управления международным бизнесом.

Интернационализация бизнеса и менеджмента - процесс расширения деятельности компаний за пределы национальных рынков и развития международных деловых операций.

Коммуникативные барьеры - препятствия, возникающие в процессе международных коммуникаций вследствие различий в языке, культуре, ценностях и особенностях делового поведения.

Коммуникации - процесс обмена информацией между участниками делового взаимодействия.

Коммуникации международные - процесс обмена информацией между участниками бизнеса, находящимися в разных странах.

Коммуникации скрытые - форма коммуникации, характерная для культур с высоким уровнем контекстности, при которой значительная часть информации передается косвенно.

Коммуникации прозрачные - форма коммуникации, характерная для культур с низким уровнем контекстности, основанная на прямом и четком обмене информацией.

Клиринговое соглашение - международное соглашение между государствами о взаимных расчетах за поставленные товары и услуги через специальные клиринговые счета.

Коносамент - международный транспортный документ, выдаваемый перевозчиком, подтверждающий прием груза к перевозке и устанавливающий права на получение товара.

Культура - система ценностей, норм, убеждений и моделей поведения, характерных для определенного общества и влияющих на ведение международного бизнеса.

Культурные барьеры - препятствия в международных коммуникациях, возникающие вследствие различий между национальными культурами участников деловых отношений.

Лицензирование - форма выхода компании на зарубежный рынок, при которой право использования технологий, торговой марки или других объектов интеллектуальной собственности передается иностранному партнеру за определенное вознаграждение.

Локальная сборка и продажа - форма международной деятельности, при которой комплектующие поставляются из страны происхождения или третьих стран, а сборка готовой продукции осуществляется в принимающей стране.

Локальное складирование и продажа - форма организации международной торговли, при которой товары заранее размещаются на складах в зарубежной стране для последующей реализации.

Международная альянсовая сеть - объединение трех и более транснациональных корпораций, связанных между собой формальными и неформальными соглашениями о сотрудниче-

стве для достижения общих стратегических целей.

Международные альянсы - долгосрочные соглашения между компаниями разных стран о сотрудничестве в определенных сферах деятельности, предусматривающие совместное использование ресурсов, технологий и компетенций.

Международная встречная сделка - соглашение между субъектами разных стран о взаимной поставке товаров или услуг, при котором расчеты могут осуществляться полностью или частично путем встречных поставок.

Международное город - город, экономическое развитие которого в значительной степени связано с международным сотрудничеством, деятельностью иностранных компаний и участием в мировых экономических процессах.

Международная деловая этика - совокупность моральных принципов и норм поведения участников международного бизнеса, учитывающих международные правила, традиции и культурные особенности разных стран.

Международный деловой этикет - система правил поведения, форм общения и норм делового взаимодействия, принятых в международной предпринимательской среде.

Международная интеграция - процесс объединения экономик государств на основе развития торговых, финансовых, производственных и других связей.

Международные интегрированные структуры - международные объединения компаний, включающие дочерние предприятия, филиалы, представительства и партнерские организации, расположенные в разных странах.

Международные инвестиции - вложение капитала субъ-

ектами одной страны в активы другой страны с целью получения дохода или достижения стратегических целей.

Международные инвестиционные компании - финансовые организации, которые аккумулируют средства инвесторов и размещают их в различных странах с целью получения прибыли.

Международные инвестиционные проекты - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на реализацию международных инвестиционных целей путем вложения капитала в зарубежные страны.

Международные инвестиционные риски - вероятность возникновения финансовых потерь вследствие политических, экономических, валютных и других изменений в принимающей стране.

Международный контракт купли-продажи - письменное соглашение между субъектами разных стран, определяющее условия купли-продажи товаров или услуг в соответствии с международной торговой практикой.

Международный лизинг - форма международных экономических отношений, при которой имущество передается иностранному пользователю во временное владение и использование за установленную плату.

Международный рынок инвестиций - совокупность экономических отношений между участниками разных стран, связанными с привлечением и размещением инвестиционного капитала.

Международные инвестиционные фонды - инвестиционные организации, формирующие портфель активов из ценных бумаг и других инструментов различных стран.

Международный банк - финансовая организация, осуществляющая банковские операции более чем в одной стране.

Международный бизнес - совокупность деловых операций, связанных с перемещением товаров, услуг, капитала, технологий, информации и ресурсов через государственные границы.

Международный валютный рынок - часть мирового финансового рынка, на котором осуществляется обмен национальных валют и проведение валютных операций.

Международное финансовое пространство - совокупность факторов и механизмов, определяющих движение финансовых ресурсов, валютные отношения и международные расчеты.

Международный жизненный цикл продукта - последовательность этапов развития товара на международных рынках: разработка, производство, выход на зарубежные рынки, рост, зрелость и возможный спад.

Международный лизинг - форма международной аренды имущества между субъектами разных стран, при которой лизингодатель приобретает имущество и передает его иностранному пользователю за плату.

Международный реинжиниринг - радикальная перестройка бизнес-процессов международной компании с целью повышения эффективности, снижения затрат и улучшения качества продукции и услуг.

Международный коллектив - группа работников международной компании, представляющая различные национальные культуры и участвующая в совместной деятельности.

Международное право - система международных правовых норм и соглашений, регулирующих отношения между госу-

дарствами и участниками международной деятельности.

Международный рынок инвестиций - система экономических отношений между участниками международного бизнеса по поводу привлечения и размещения капитала.

Международные стандарты учета - международные правила подготовки и представления финансовой отчетности компаний.

Международная репутация фирмы - общественное восприятие и оценка деятельности компании в одной или нескольких странах.

Международная коррупция - незаконное предоставление или получение преимуществ в международной деятельности путем подкупа должностных лиц иностранных государств.

Международные взятки - незаконные денежные или иные вознаграждения, предоставляемые представителям иностранных государственных органов с целью получения коммерческих преимуществ.

Международная помощь - финансовые, материальные и информационные ресурсы, предоставляемые государствам или организациям международными структурами для развития и решения социально-экономических задач.

Международная сеть экологического менеджмента - международное объединение организаций, содействующих развитию экологического менеджмента и устойчивого бизнеса.

Международные решения - управленческие решения, принимаемые подразделениями международных компаний для повышения эффективности зарубежной деятельности.

Механизмы международной координации - инструменты взаимодействия и согласования деятельности подразделений транснациональных корпораций, расположенных в разных странах.

Миссия фирмы - основное предназначение компании, определяющее ее цели, направления деятельности и роль на рынке.

Мультинациональная организация - международная компания с децентрализованной системой управления, позволяющей учитывать особенности отдельных национальных рынков.

Мультинациональная матричная структура - организационная структура транснациональной корпорации, основанная на двойном подчинении подразделений: региональным и продуктовым направлениям.

Персонал третьих стран - сотрудники международных корпораций, являющиеся гражданами страны, отличной от страны происхождения компании и принимающей страны.

Полицентризм - подход к управлению международной компанией, при котором учитываются особенности каждой принимающей страны, а управленческие решения адаптируются к условиям местного рынка.

Политико-правовая среда - совокупность государственных органов, законодательства и нормативных актов принимающей страны, регулирующих деятельность иностранных компаний.

Правовая среда - система законов, нормативных актов и правовых институтов, определяющих условия ведения бизнеса иностранными компаниями в принимающей стране.

Прямые иностранные инвестиции - долгосрочные вложения капитала в экономику другой страны, обеспечивающие инвестору возможность владения или контроля над зарубежным предприятием.

Портфельные иностранные инвестиции - вложения физических лиц, компаний и государственных организаций в иностранные финансовые активы без установления прямого контроля над объектом инвестирования.

Промышленная компенсационная сделка - форма международной встречной торговли, при которой одна сторона поставляет оборудование, технологии или услуги, а расчеты осуществляются продукцией, произведенной с использованием этих ресурсов.

Продажа через третью сторону - форма международной встречной торговли, при которой специализированный посредник участвует в сделке, обеспечивая торговое и финансовое сопровождение операций.

Сравнительный менеджмент - направление науки, изучающее особенности национальных моделей управления и влияние социально-культурных факторов на деятельность международных компаний.

Страхование валютных рисков - комплекс мероприятий участников международного бизнеса, направленных на снижение или устранение возможных финансовых потерь, возникающих вследствие неблагоприятных изменений валютных курсов.

Социально-культурная среда международного предпринимательства - совокупность социальных, культурных, этнических и ценностных особенностей населения принимающей страны, влияющих на поведение потребителей, работников и условия ведения бизнеса.

Обратные вертикальные прямые иностранные инвестиции - форма вертикальных прямых иностранных инвестиций, при которой международная корпорация вкладывает средства в зарубежные отрасли, обеспечивающие поставку сырья, материалов или других ресурсов для производства в стране происхождения.

Технологическая среда международного предпринимательства - совокупность технологий, инноваций, производственных процессов и научно-технических возможностей, используемых компаниями в принимающих странах.

Торговая компенсационная сделка - форма международной встречной торговли, при которой взаимные обязательства сторон выполняются путем поставки товаров, услуг или иных коммерческих преимуществ.

Транснациональная корпорация (ТНК) - крупная международная компания, объединяющая предприятия и подразделения в двух и более странах и осуществляющая согласованную деятельность на основе единой стратегии.

Трансфертные риски - политические риски, связанные с ограничением или невозможностью перевода денежных средств, прибыли или активов международной компании через государственные границы.

Финансово-промышленная группа - объединение финансовых, промышленных и иных компаний, связанных между собой корпоративным участием и осуществляющих совместную деятельность в различных странах.

Финансовый лизинг - форма международного лизинга, при которой срок договора обычно соответствует сроку полезного использования имущества, а лизингополучатель постепенно

возмещает его полную стоимость.

Франчайзинг - форма выхода компании на зарубежный рынок, при которой франчайзер предоставляет иностранному партнеру право использовать торговую марку, технологии и бизнес-модель за установленное вознаграждение при соблюдении определенных стандартов деятельности.

Экспорт - простейшая форма международного бизнеса, представляющая собой продажу товаров и услуг иностранным покупателям.

Экспортно-импортные операции - коммерческие операции, связанные с куплей-продажей товаров и услуг между субъектами разных стран, включая их вывоз и ввоз через государственные границы.

Экологический менеджмент - система управленческих методов и инструментов, направленных на регулирование воздействия деятельности организации на окружающую среду.

Экономическая среда международного предпринимательства –совокупность экономических условий, ресурсов и отношений в принимающей стране, определяющих возможности ведения деятельности иностранными компаниями.

Этика бизнеса - система моральных принципов и норм, регулирующих поведение участников деловых отношений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Закон Кыргызской Республики «Об инвестициях в Кыргызской Республике» от 12 августа 2025 г. № 198 (в ред. Закона КР от 8 апреля 2026 г. № 46).
2. Положение о порядке осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами и лицами без гражданства на территории Кыргызской Республики : утв. постановлением Правительства КР от 13 января 2006 г. № 8 : (в ред. постановления Правительства КР от 6 августа 2020 г. № 412).

Основная литература:

1. Абдыров Т.Ш. и др. Мировая экономика в условиях глобализации. – Бишкек, 2023.
2. Погорлецкий А.И. Международный бизнес. Теория и практика. – Бишкек, 2019.
3. Федотова О. В., Табекина О. А. Международный маркетинг : учеб. Пособие - Нижний Новгород : ННГАСУ, 2012.

Дополнительная литература:

1. Савина С., Савин В. Внешнеэкономические связи Кыргызстана и Турции. – Бишкек, 2015.
2. Вахрушев А. Маркетинговые исследования на практике. Как найти аудиторию и понять ее потребности и запустить успешный продукт. – Москва: МИФ, 2025.
3. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика. – М., 2019.
4. Божук С.Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов – М., 2020.

Электронные ресурсы:

1. Никитина, Л. Н. Основы международного бизнеса: учеб. пособие - СПб.: ФГБОУ ВО «СПбГУПТД», 2019. Эле-

кронный ресурс: https://dokumen.pub/cf49524517db4fe04544cd945240eaf1.html
2. Аббасова Р.А., Кашиева Л.А.Международный бизнес. Учебное пособие. Баку: «Игтисад Университети» - 2011. Элекронный ресурс: https://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/127_biznes_rus.pdf
3. Шишло, С. В. Цифровой маркетинг. – Минск : БГТУ, 2021. Электронный ресурс: https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/44115/1.pdf
4. Л.П. Пискунова, А.Н. Непп, Е.Б. Бедрина, Е.Г. Калабина, Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Е.С. Голоусова, Н.Г. Фонова, Д.А. Зубакина, И.В. Бурлакова. Международный бизнес: Новые тенденции теории и практики. – Екатеринбург: Издательство Урал, 2020. Электронный ресурс: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94643/1/978-5-7996-3158-1_2020.pdf
5. Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2014. Электронный ресурс: https://urss.ru/PDF/add_ru/180287-1.pdf?srsltid=AfmBOoqE-U1jOfWOdscYbA2hGZHGo1E2ODJKU9eJZyshKyOAebC1QwoF
6. Роганян С. А., Сосницкая Е. Е., Бургун Н. В. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации. Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – № 2. Электронный ресурс: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-i-ee-rol-v-razvitii-organizatsii
7. Роганян С. А., Сосницкая Е. Е., Бургун Н. В. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации. Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – № 2. Электронный ресурс: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-i-ee-rol-v-razvitii-organizatsii
8. .Г. Дякин. Международный бизнес: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – Москва: МИЭП, 2006. Электронный ресурс: https://miep-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_biznes.pdf

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
методическое пособие

Подписано в печать
тираж 25 экз
Отпечано в типографии
ОсОО "Оптима Технолоджис"
г. Бишкек, ул. Фрунза 282 а
optima-tech@list.ru
+996 555 49 00 33