

Киреев Андрей Петрович
Московский инновационный университет
Роганян Светлана Анатольевна
Московский инновационный университет

Концептуальные основы выхода компаний на внешние рынки в рамках стратегии интернационализации

Аннотация. Компания в процессе расширения своей деятельности может столкнуться с ограничениями национального рынка, в связи с чем ей понадобится выйти на зарубежные рынки для дальнейшего роста и развития. Такой выход осуществляется в рамках стратегий интернационализации. В настоящей статье рассмотрены некоторые концептуально-теоретические подходы стратегиям интернационализации хозяйствующих субъектов. В частности, определены модели интернационализации деятельности компаний и выявлено, что каждая из них обладает своей спецификой с точки зрения принятия управленческих решений и стиля осуществления деятельности на зарубежных рынках. Также определены базовые компоненты стратегий интернационализации и выявлено, что только во взаимодействии друг с другом эти компоненты будут гарантировать эффективность процесса интернационализации. Ключевым выводом исследования служит то, что не существует универсальной стратегии интернационализации для всех компаний, а потому каждый субъект экономики должен подходить к выбору стратегии исходя из своих собственных интересов и целей.

Ключевые слова: интернационализация, стратегия, внешние рынки, зарубежные рынки

Kireev Andrey Petrovich
Moscow Innovative University
Roganyan Svetlana Anatolyevna
Moscow Innovative University

Conceptual framework for companies entering foreign markets within the framework of an internationalization strategy

Abstract. While expanding, a company may encounter limitations in its domestic market, necessitating entry into foreign markets for further growth and development. This entry is achieved through internationalization strategies. This article examines some conceptual and theoretical approaches to the internationalization strategies of economic entities. Specifically, it identifies models of internationalization for companies, revealing that each one has its own specific characteristics in terms of management decision-making and operational style in foreign markets. It also identifies the basic components of internationalization strategies, and it is demonstrated that only through interaction will these components guarantee the effectiveness of the internationalization process. The key conclusion of the study is that there is no universal internationalization strategy for all companies, and therefore each economic entity must approach the choice of strategy based on its own interests and goals.

Keywords: internationalization, strategy, external markets, foreign markets

Стратегия интернационализации – это стратегия, в рамках которой компания продает свои товары или услуги на зарубежном рынке. В связи с ростом деловой активности

в мире на фоне растущей открытости мировой экономики в результате процессов глобализации интернационализация стала все более распространенным явлением [3].

В то же время, не все стратегии оказываются успешными, то есть градация между ними может осуществляться условно по принципу эффективности и неэффективности. Успех стратегии в основном определяется тем, насколько она учитывает множество факторов, влияющих на нее. Речь идет как о внутренних (эндогенных), так и о внешних (экзогенных) факторах. Поэтому разработка стратегии представляется сложным и многомерным процессом принятия решений, в котором необходимо учитывать всё многообразие факторов, влияющих на деятельность компании [4].

При разработке характеристик компании, осуществляющей интернационализацию, важно понимать, каковы были предпосылки для такого процесса. Как правило, они заложены в самой сути компании, выраженной в её философии. Именно из философии компании берут начало особенности стратегии, организации и управления компанией [1]. Можно выделить следующие основные формы интернационализации:

- этноцентрическая;
- полицентрическая;
- региоцентрическая;
- геоцентрическая (рис. 1).

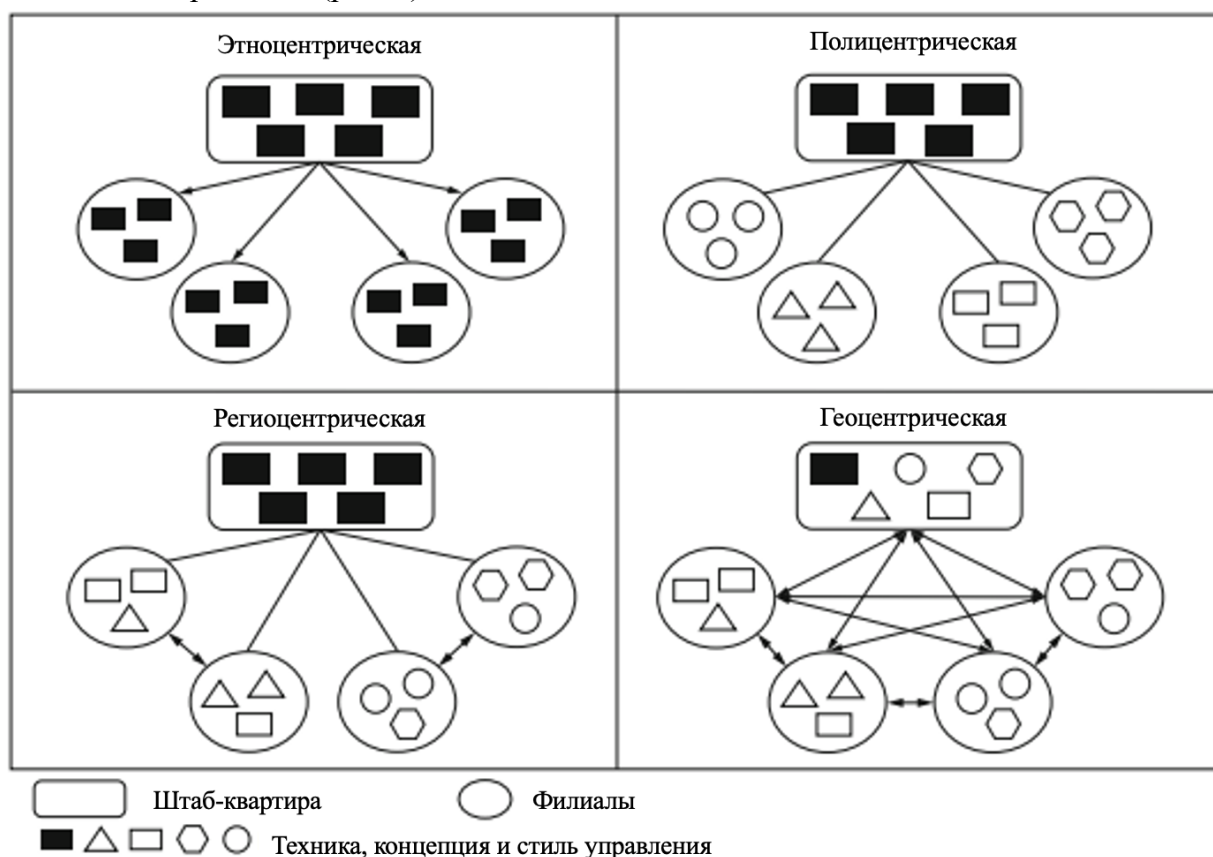


Рисунок 1 – Различные типы управления интернационализацией [2]

Разделение между этими формами интернационализации компании заключается в особенностях принятия решений. В этноцентрических компаниях решения принимаются централизованно – из штаб-квартиры в стране происхождения. В полицентрической компании полномочия по принятию оперативных и стратегических решений передаются на уровень подразделений, расположенных за рубежом. Геоцентрический тип представляет собой гибридную форму, в которой принятие решений осуществляется как централизованно, так и на уровне зарубежных подразделений. При региоцентрическом подходе каждый регион имеет свою штаб-квартиру, ответственную за принятие решений на территории своего контроля.

Разделение этих типов также важно с точки зрения стандартизации и адаптации бизнес-процессов. В этноцентрических фирмах все методы управления экспортируются на зарубежный уровень, то есть практически все бизнес-процессы стандартизируются в соответствии с тем, что происходит на внутреннем рынке. В полицентрических системах методы управления адаптируются к местным традициям. В геоцентрических фирмах формируется гибрид из методов управления, принятых для компании, и адаптированных к местным особенностям бизнес-процессов. В регионально-ориентированных фирмах для каждого отдельного региона формируется аналогичный гибрид, в котором доминирует стандартизированная корпоративная культура.

Таким образом, этноцентрические фирмы склонны к навязыванию своих правил на новых рынках, поскольку считают, что их методы управления универсально применимы. Полицентрические фирмы, напротив, полностью адаптируются к местным особенностям, стремясь полностью им соответствовать. Геоцентрические фирмы пытаются объединить эти два подхода и адаптировать или стандартизировать свои методы, основываясь на принципе наибольшего преимущества на каждом отдельном рынке и в каждом отдельном случае. От регионоцентрических компаний требуется не только адаптироваться к местной специфике, но и обеспечить, чтобы ключевые аспекты материнской компании также не размывались [2].

Сами стратегии интернационализации, как правило, включают в себя следующие компоненты:

1. стратегия выхода на рынок;
2. стратегия целевого рынка;
3. стратегия выбора времени;
4. стратегия распределения;
5. стратегия координации (рис. 2).



Рисунок 2 – Компоненты стратегий интернационализации [5]

В многонациональных компаниях эти стратегии, как правило, используются на уровне отдельных бизнес-подразделений. Однако все эти аспекты должны соответствовать общей стратегии компании, различаясь главным образом способами реализации. Эти стратегии должны сочетаться с более мелкими, операционными стратегиями, направленными на решение конкретных задач (стратегия роста, стратегия консолидации и сокращения, продуктовая/рыночная стратегия (проникновение на рынок, разработка продукта, развитие рынка, диверсификация), конкурентная стратегия (лидерство по затратам, дифференциация и фокусирование), стратегия технологий и инноваций, а также различные функциональные стратегии (например, стратегия закупок, операционная стратегия, маркетинговая стратегия и стратегия дистрибуции). Только в сочетании мер по интернационализации и конкретных стратегий формируется конкурентное преимущество фирмы [6].

Резюмируя все вышесказанное, следует сказать, что не существует универсальной стратегии интернационализации. Выше было продемонстрировано, что каждая из стратегий обладает своей спецификой, в связи с чем компаниям нужно выбирать свою стратегию интернационализации исходя из собственных целей и задач на внешнем рынке.

Список источников

1. Bleicher K. Die Entwicklung der Managementkapazität: Schlüsselfaktoren zur Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb // Internationales Personalmarketing: Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven / ed. by H. Strutz, K. Wiedemann. – Wiesbaden: Gabler, 1992. – P. 3-21.
2. Heenan D.A., Perlmutter H.V. Multinational organization development. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1979. – 194 p.
3. Kraus S., Mitter C., Eggers F., Stieg P. Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers // Review of Managerial Science. 2017. № 11 (3). P. 691-716.
4. Sacramento K. What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing? // Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext). 2018. Vol. 13. № 2. P. 59-70.
5. Schmid S. Strategies of Internationalization – An Overview: ESCP-EAP Working Paper № 47. – Berlin: European School of Management, 2009. – 31 p.
6. Whittington R., Regnér P., Angwin D., Johnson G., Scholes K., Hautz J. Exploring Strategy: Text and Cases. – 14th ed. – Harlow: Pearson Education, 2026. – 832 p.

Сведения об авторах

Киреев Андрей Петрович, аспирант, Московский инновационный университет, Москва, Россия.

Роганян Светлана Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, Московский инновационный университет, Москва, Россия.

Information about the authors

Kireev Andrey Petrovich, Postgraduate Student, Moscow Innovative University, Moscow, Russia.

Roganyan Svetlana Anatolyevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow Innovative University, Moscow, Russia.