

УДК 339.5

## ***НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ЭТАПОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

***Шарохина С.В.***

*к.э.н., доцент,*

*Сызранский филиал ФГБОУВО «СГЭУ»,*

*Сызрань, Россия*

***Пудовкина О.Е.***

*к.э.н., доцент,*

*Сызранский филиал ФГБОУВО «СГЭУ»,*

*Сызрань, Россия*

**Аннотация.** В статье названы два основных подхода к понятию «интернационализация» – экономический (или статический) и динамический, рассматривающий интернационализацию, как процесс. Сделан акцент на целесообразности рассмотрения процесса интернационализации с точки зрения реализации этапов его развития. Предложено, с целью обеспечения возможности постепенного оптимального для каждого предприятия погружения в местное предпринимательство за рубежом, расширить этапы интернационализации с четырех до пяти, как - то: отсутствие регулярной экспортной деятельности; экспорт через независимых посредников (агентов); создание торговых представительств; координация и интеграция между рынками путем разработки глобальных стратегий; производственная деятельность за границей (прямые иностранные инвестиции). Дана характеристика названных этапов.

**Ключевые слова:** интернационализация, предприятие, экспорт, стратегия, внешние рынки, торговые представительства, инвестиции.

## ***SOME ASPECTS OF STAGES OF ENTERPRISE INTERNATIONALIZATION***

***Sharokhina S.V.***

*Ph.D., Associate Professor,*

*Syzran branch of FSBEIHE “SSEU”,*

*Syzran, Russia*

***Pudovkina O.E.***

*Ph.D., Associate Professor,*

*Syzran branch of FSBEIHE “SSEU”,*

*Syzran, Russia*

**Annotation.** The article identifies two main approaches to the concept of “internationalization” - economic (or static) and dynamic, which considers internationalization as a process. Emphasis is placed on the feasibility of considering the process of internationalization from the point of view of the implementation of the stages of its development. It was proposed, in order to ensure the possibility of a gradual optimal immersion for each enterprise in local business abroad, to expand the stages of internationalization from four to five, such as: the lack of regular export activities; export through independent intermediaries (agents); creation of sales offices; coordination and integration between markets by developing global strategies; production activities abroad (foreign direct investment). The characteristic of the named stages is given.

**Keywords:** internationalization, enterprise, export, strategy, foreign markets, trade missions, investments.

Среди множества исследований, посвященных проблемам интернационализации фирмы, выделяются два основных подхода к этому понятию – экономический (или статический) и динамический, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

рассматривающий интернационализацию как к процесс. Среди экономических школ наиболее популярными являются: эклектическая парадигма Т.Д. Даннинга, теория интернационализации и трансакционных издержек, теория конкурентного преимущества наций Портера [1].

Т.Д. Даннинг утверждает, что интернационализация определяется реализацией трех групп преимуществ, позволяющих ответить на три вопроса – почему, как и где. Преимущества права собственности (почему?) относятся к аккумулированию невидимых активов (технология, ноу-хау и т.п.), технологических возможностей и инноваций; преимущества интернационализации (как?) относятся к способности фирм управлять и координировать внутрифирменную деятельность с целью увеличения добавленной стоимости (грамотное управление цепочкой ценности); преимущества месторасположения (где?) относятся к институциональным и производственным факторам, представляющим определенную географическую территорию.

Теория интернационализации, основанная на теории трансакционных издержек, объясняет причины возникновения многонациональных компаний и развитие их международных операций [2].

М. Портер говорит о четырех основных аспектах, которые должны приниматься во внимание при принятии решений об интернационализации:

1) ресурсы – степень развития ресурсов компании влияет на компетенции предприятия в каждом конкретном типе внешней среды;

2) стратегия фирмы, структура и конкуренция – интенсивность конкурентной борьбы в каждой принимающей стране в значительной степени воздействует на конкурентные преимущества и инновационные возможности предприятия;

3) спрос – его характеристики в принимающей стране серьезно влияют на конкурентную позицию предприятия;

4) поддерживающие (вспомогательные) ресурсы и виды деятельности – наличие и развитость вспомогательных отраслей (например, банковской деятельности) в принимающей стране также выступают как фактор, воздействующий на позицию предприятия.

Динамический подход в исследованиях интернационализации представлен различными стадийными моделями, среди которых наиболее известной и широко применяемой является модель Uppsala. Эта модель демонстрирует интернационализацию как «возрастающий» процесс, который находится в зависимости от опыта предприятия и понимания особенностей и конъюнктуры внешних рынков. Согласно модели в начале предприятия предпочитают использовать наименее рисковые формы, не требующие значительного переноса ресурсов на зарубежные рынки, а затем постепенно переходят ко все более рисковым. Представители данного направления выделяют четыре этапа процесса интернационализации: отсутствие регулярной экспортной деятельности; экспорт через независимых посредников (агентов); создание торговых представительств; производственная деятельность за границей (прямые иностранные инвестиции) [4]. По нашему мнению названные четыре этапа можно расширить до пяти, предложив четвертый этап - координация и интеграция между рынками путем разработки глобальных стратегий.

Целью статьи является сравнение условий и характеристика пяти этапов интернационализации предприятий, понимание которых будет способствовать обеспечению возможности постепенного оптимального для каждого предприятия погружения в местное предпринимательство за рубежом.

Первый этап отсутствия регулярной экспортной деятельности или подготовительная стадия в развитии интернационализации соответствует этапу прогрессирующего развития в жизненном цикле предприятия и характеризуется целенаправленным ростом на уровне местного производства. На данном этапе предприятие сосредоточено на обслуживании внутреннего

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

рынка и не прибегает к экспорту. При этом руководители предприятия уже начинают реализовывать некоторые подготовительные мероприятия по выходу на международные рынки, проводят поиск и сбор актуальной информации, оценивают имеющийся потенциал экспортной деятельности [3]. В то же время на подготовительной стадии возможно развивать деятельности по импорту продукции и/или созданию совместных предприятий на внутреннем рынке.

Эта деятельность может быть поручена работникам отдела маркетинга, которые имеют соответствующую квалификацию. В рамках этого отдела мы предлагаем выделить группу, которая будет специализироваться на вопросах внешней торговли (рисунок 1).



Рисунок 1 – Отдел внутреннего сбыта в организационной структуре предприятия

В обязанности группы экспорта целесообразно включить:

- отслеживание и анализ обстановки на рынке;
- организация обмена опытом с другими представленными на международной арене компаниями;
- налаживание корпоративного управления и внешних корпоративных коммуникации;
- формирование культуры управления, учитывающей межкультурные особенности;
- выбор оптимальной стратегии маркетинга.

Второй этап интернационализации - экспорт через независимых посредников (агентов) или стадия начального вхождения на международный рынок (рынки). Если попытка экспорта была продуктивной, то следует

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

продолжать мероприятия по развитию интернационализации, которые должны обеспечивать постепенное развитие желаемых экспортных отношений и не ориентироваться на возможность быстрого получения прибыли в осваиваемой стране. Данный этап имеет две стадии: нерегулярный и регулярный экспорт. Предприятия, которым характерен нерегулярный экспорт, преимущественно сохраняют ориентацию на внутренний рынок. Объем экспортных продаж таких предприятий не превышает 10% от общего объема реализации. Тогда как большая часть экспортных операций представляет собой косвенный экспорт (через посредника, расположенного в стране базирования предприятия - экспортера). В рассматриваемом случае основные цели, решения и инструменты управления такие же, как были на подготовительной стадии процесса интернационализации. На стадии регулярного экспорта предприятия уже не рассматривают деятельность на зарубежных рынках исключительно в качестве прибыльного дополнения к внутренним операциям. Объем экспорта таких предприятий составляет 10-40% от общего объема продаж. На этой стадии предприятия переходят к созданию форпостов для неудачных операций на международных рынках. Основные цели, решения и инструменты управления остаются идентичными тем, что были на первом этапе процесса интернационализации, т.е. они ориентированы на внутренний рынок. Если затем будет осуществляться расширение внешнеэкономической деятельности, то группа экспорта будет составлять основу нового отдела - отдела внешней торговли.

На втором этапе целесообразно использовать организационный прием, который заключается в разделении отдела маркетинга на две секции - секцию внутреннего и секцию внешнего рынков, которые специализируются на проблемах соответственно внутреннего и внешнего рынков. Секцией не всегда должен управлять соответствующий менеджер - руководитель. На некоторых предприятиях секцией руководит непосредственно руководитель всего отдела. Организация внешней торговли в форме секции является достаточной, если Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

предприятие ориентируется на реализацию оперативных задач внешней торговли [4].

Третий этап интернационализации - создание торговых представительств в близлежащих странах. Предприятие работает над дальнейшим расширением своего присутствия в зарубежных странах. На предприятии начинается разработка программы маркетинга для определенного локального рынка, что был выбран на предыдущей стадии. В это же время могут создаваться новые направления деятельности. Активизируется работа по сбору информации о рынках, потребителях, конкурентах, а также продолжается разработка механизмов, направленных на изучение успешных и неудачных действий различных предприятий за рубежом. На этом этапе необходимо выделить в структуре предприятия отдел внешней торговли. В некоторых случаях компетенции этого отдела могут быть расширены и дополнены отдельными финансовыми функциями. Условиями такого типа организационных решений являются следующие:

- существенная разница между продукцией на внутренний рынок и экспортной продукцией;
- торговая деятельность преобладает над производственной деятельностью;
- часть или все производственные процессы происходят за рубежом.

Характерной чертой такого отдела внешней торговли является наличие в нем подразделения финансовых расчетов по внешней торговле [5].

Четвертый этап или стадия глобальной рационализации характерна при осуществлении перехода компаний экспортеров и импортеров к деловым взаимоотношениям, которые приведут к расширению производства в будущем. В это время менеджмент направлен на консолидацию деятельности на глобальном рынке, улучшение координации и интеграции между рынками через разработку и утверждение глобальных стратегий, направленных на

осуществление перехода от локальной к глобальной ориентации и соответственно - от стратегий адаптации к стратегиям стандартизации.

На четвертом этапе необходимо разделить отдел внешней торговли на меньшие структурные подразделения. В связи с этим можно выделить шесть возможных типов организационных решений.

1. *Функциональная организация* [6]. Функциональная организация отдела внешней торговли означает то, что отдел делится на отдельные структурные подразделения согласно функциям, которые они реализуют.

Такими функциями являются:

- исследование и анализ внешних (зарубежных) рынков;
- планирование маркетинга внешних рынков;
- связи с иностранными партнерами и рынками (реклама, непосредственный маркетинг, промоушн, паблик рилейшнз);
- сбыт (продажа).

Применение функциональной организации отдела внешней торговли дает следующие преимущества:

- разные рынки могут обслуживаться одновременно или на основе тех же моделей и концепций;
- удастся избежать дублирования выполнения работ;
- централизация авторитета и ответственности, которая упрощает принятие и реализацию решений;
- удастся избежать угрозы конкуренции между собственными продуктами на внешних рынках.

Однако функциональная организация отдела внешней торговли имеет определенные недостатки, как – то:

- высокий уровень концентрации принятия решений и ответственности создает опасность организационной перегрузки руководства отдела и



значительного влияния субъективного фактора в процессе принятия решений;

- риск того, что при условии высокой концентрации принятия решений могут быть не учтены специфические требования отдельных рынков и продуктов.

Функциональная организация отдела внешней торговли применяется, в частности тогда, когда ассортимент экспортируемых продуктов является относительно однообразным и, когда продукты продаются на ограниченном количестве внешних рынков (чаще всего на 1-3 рынках).

2. *Отраслевая организация.* Если основным критерием создания организационной структуры отдела внешней торговли является вид продукта, который является предметом торговли, то в таком случае целесообразно использовать продуктовую (т.е. созданную согласно групп продуктов) организацию такого подразделения [7]. Сочетая эту форму организации с децентрализацией полномочий в сфере принятия решений, формируют дивизионную организацию. Если к компетенции такого типа отдела (дивизии) добавить ответственность за прибыли, создается центр прибыли.

С организацией отдела внешней торговли, ориентированной на продукты, связаны определенные преимущества:

- продукты могут быть приспособлены к условиям и требованиям соответствующих сегментов рынка;
- обеспечивается отдельный мониторинг в рамках каждого продукта;
- увеличивается индивидуальная ответственность менеджеров за продажу отдельных видов продукта;
- легко можно определить расходы и доходы в разрезе каждого продукта;
- обеспечивается высокая эластичность реакции на изменение ситуации на рынке;

- прозрачность анализа затрат и прибылей создает возможность использования эффективной системы мотивации.

Негативные последствия использования этой формы организации заключаются в том, что, если продукты или их группы характеризуются существенными отличиями, неизбежными будут дублирования работ в сферах исследования рынка, связей с внешними рынками, продажи относительно отдельных продуктов.

Ориентированная на продукты организация особенно эффективна тогда, когда предприятие производит много продуктов при относительно гетерогенном ассортименте экспорта, и, когда количество стран-импортеров этой продукции незначительно, поскольку при большем количестве направлений экспорта различных продуктов возникают трудности, связанные с необходимостью учета различных норм, правил, нормативов, законодательных актов, которые действуют в странах-импортерах этих продуктов.

*3. Организация отдела внешней торговли на основе территориального признака.* В этом случае форму организации определяют страны или регионы, с которыми предприятие осуществляет торговлю. Разделение рынков может происходить на основе не только географического положения этих рынков, но и на основе других критериев, в частности таких, как языковой, техника продажи, политическое единство рынка и т.п. [8].

Преимущества территориально ориентированной организации отдела внешней торговли проявляются в следующем:

- для отдельных стран (регионов) назначаются менеджеры, которые осуществляют мониторинг централизованно;
- легко можно определить компетенцию отдельных работников и оценить результаты их работы;
- концентрирование работников на данном направлении приводит к их специализации и достижению маркетингового ноу-хау;

- сокращаются каналы коммуникации между предприятием и внешними рынками.

Однако территориальная ориентация приводит к тому, что отдельные продукты не получают индивидуального продвижения. Возникает также опасность дублирования работ и возникновения явления реорганизации.

Организацию отдела внешней торговли по территориальному признаку целесообразно осуществлять тогда, когда:

- ассортимент экспорта является относительно однородным (гомогенным) - чаще всего товары являются стандартными;
- сфера деятельности предприятия территориально является достаточно значительной, рынок распыленный;
- рынки сбыта существенно отличаются между собой.

#### *4. Организация отдела внешней торговли в отношении групп клиентов.*

Если покупатели продуктов предприятия существенно отличаются между собой, например, способом осуществления покупки, видом, количеством, использованием покупаемых товаров, то для их обслуживания в отделе внешней торговли можно назначить специальных менеджеров и подчинить им отдельные секции.

Положительными аспектами такого подхода является то, что:

- каждая группа клиентов подлежит индивидуальному мониторингу ответственного за нее менеджера;
- так же, как и в случае использования продуктовой или территориальной организации, легко можно осуществить разделение компетенций и оценку результатов труда, индивидуальный маркетинг;
- в результате длительного сотрудничества с определенной группой лиц можно достичь высокой специализации и наладить особо тесные контакты с данным сегментом рынка.

В то же время такого типа организационные решения характеризуются высокими расходами и, как и в предыдущих случаях, явлением реорганизации.

*5. Организация внешней торговли в отношении проектов (или проектно-групповая организация).* Относится к адаптационным структурам и не является стабильной и завершенной формой. Формируется в зависимости от ситуации и конкретных потребностей предприятий с целью решения важных проблем в сфере внешней торговли. Этими проблемами могут быть: исследование нового рынка, продажа нового продукта, строительство объекта под ключ, создание представительства за рубежом. В состав группы (групп) назначаются, в зависимости от потребностей, руководители и работники отдельных отделов. Группа функционирует в пределах существующей организации внешней торговли на предприятии и после реализации проекта прекращает свою деятельность. При этом особенно важным является отделение компетенции и полномочий руководителя проекта от руководителя отдела внешней торговли.

Преимущества проектно-ориентированной организации отдела внешней торговли:

- концентрирование усилий на определенных задачах обеспечивает быстрое и более эффективное их решение;
- возрастает эластичность деятельности организации;
- руководство организации освобождается от необходимости непосредственного мониторинга важных проектов.

Использование проектно-групповой организации отдела внешней торговли может привести и к отдельным негативным последствиям, например, концентрация усилий на реализации отдельных проектов может негативно повлиять на реализацию постоянных задач.

*6. Многомерная структура отдела внешней торговли.* Создание многомерной структуры отдела внешней торговли заключается в

использовании с этой целью не одного из ранее выбранных критериев (функция, продукт, регион, клиенты, проект), а двух или более. Благодаря этому можно решить проблемы, которые возникают в ранее упомянутых структурах, в связи с критериями, что были определяющими во время их формирования. Так, по причине использования продуктовой структуры создается угроза того, что будет недостаточно учтена необходимость адаптации к специфике отдельных рынков. С другой стороны, когда используются другие (непродуктовые) одномерные структуры, то не будут использованы те эффекты синергии, которых можно достичь путем использования преимуществ продуктовой структуры.

Среди многомерных структур отдела внешней торговли широко используются матричные структуры, созданные на основе использования продуктовых и территориальных критериев. В таком случае менеджер продуктов определяет, какие средства маркетинга можно использовать с целью их продвижения за рубежом, а менеджер, ответственный за регион, определяет, где их будут применять.

Возможности использования многомерных структур в организации внешней торговли являются весьма ограниченными. Благодаря своим свойствам они присущи крупным международным организациям.

На рисунке 2 мы приводим пример того, что, по нашему мнению, может представлять трехмерная структура отдела внешней торговли, основанная на критериях функции, продукта и стран.



Рисунок 2 - Трехмерная структура отдела внешней торговли, основанная на критериях функции, продукта и стран

К преимуществам многомерных структур следует отнести:

- многомерную координацию;
- перманентный групповой труд руководителей одинакового ранга;
- простые коммуникации (без посредников);
- относительно низкий уровень формализации и стандартизации организационного поведения;
- коротко – и долгосрочную эластичность;
- стимулирование инновационных идей;
- проблемную специализацию руководителей.

Многомерные структуры не лишены определенных недостатков. К ним, в частности, можно отнести следующие:

- значительные потребности в квалифицированных кадрах и высокие требования относительно их поведения:

- проблематичное разделение полномочий и компетенций руководителей и повышенная угроза возникновения в связи с этим конфликтов;
- отсутствие единого руководства;
- необходимость многих компромиссов и связанные с этим потери времени;
- высокие издержки создания и функционирования структур.

Именно данный этап будут иметь решающее значение для предприятия, на котором будет принято решение глубже продвигаться на мировые рынки. В противном случае, когда предприятие удовлетворено полученными результатами и не планирует дальнейшего развития процессов интернационализации, четвертый этап становится завершающей стадией совершенствования внешнеэкономических отношений предприятия.

Пятый этап интернационализации - производственная деятельность за границей (прямые иностранные инвестиции) характерен для предприятий, у которых сформированы оптимальные перспективы развития производства за рубежом. Этого этапа в развитии интернационализации способны достичь предприятия, которые заняли все необходимые позиции на отечественном рынке и у которых сформированы все условия для открытия дочерних компаний за рубежом. На этом этапе происходит дальнейшее накопление опыта и развитие конкурентных позиций в различных странах. Достижение глобальной синергии предполагает улучшение координации, а также обеспечение распространения идей, опыта и ноу-хау на все направления деятельности и географические области.

Если говорить о предприятиях России, то необходимо рассмотреть основную товарную структуру экспорта (таблица 1).

Таблица 1 - Структура экспорта России за 9 месяцев 2019 г. по основным товарным группам [9]

Ранг	Товарная группа	Объем, млрд долл. США	Доля в общем объеме, %
1	Топливо минеральное	194753	63,14

2	Черные металлы	14089	4,57
3	Бумага и картон	1884	0,61
4	Злаки	5716	1,85
5	Ювелирные изделия, драгоценные металлы	9050	2,93
6	Оборудование механическое, ядерные реакторы	6196	2,01
7	Древесина и изделия из нее	6522	2,11
8	Удобрения	6280	2,04
9	Алюминий и изделия из него	5477	1,78
10	Медь и изделия из нее	3814	1,24

Согласно приведенным данным высокий уровень развития экспортной деятельности отмечен на предприятиях, которые имеют доступ к дешевым источникам сырьевых ресурсов, поэтому интернационализация в России в полной мере возможна только на крупных производственных комплексах

Таким образом, выход предприятий на зарубежные рынки соответствует сценарию интернационализации бизнеса, когда компания проходит в своем развитии пять достаточно четко разделяющихся по своим характеристикам этапов: отсутствие регулярной экспортной деятельности; экспорт через независимых посредников (агентов); создание торговых представительств; координация и интеграция между рынками путем разработки глобальных стратегий; производственная деятельность за границей. На каждом из этапов решаются специфические задачи, с расширением и усложнением которых связано и изменение организационных структур предприятия. Одним из аспектов успешной внешнеэкономической деятельности является правильный выбор количества рынков, на которые выходит предприятие. Диверсификация рынков позволяет предприятию избежать значительной зависимости от конъюнктуры одного рынка и достичь лучших коммерческих результатов, но при этом увеличивается сложность работы, особенно при значительных различиях этих рынков.



**Библиографический список:**

1. Кратко И., Пантелеева Е. Управление процессом интернационализации фирмы // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — №2 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: [http://vasilieva.narod.ru/12\\_2\\_03.htm](http://vasilieva.narod.ru/12_2_03.htm) (Дата обращения: 20.06.2020).
2. Хантаева Т.А., Сагинова О.В. Интернационализация малого бизнеса // Российское предпринимательство. — 2017. - №3. — С.239 – 245.
3. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. — 350 с.
4. Козырь Н.С., Натаова С.М. Классификация организационных структур управления предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2015. - №3 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7493> (Дата обращения: 03.06.2020).
5. Зиннуров У.Г., А.Р. Кажемекайте. Процесс интернационализации российских предприятий // Вестник УГАТУ. - 2012. –Т.16. -№1(46). – С.194 – 198.
6. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. — М.: Инфра-М, 2019. — 544 с.
7. Коршунова Е.Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием: Учебник / Е.Д. Коршунова, О.В. Попова, И.Н. Дорожкин. — М.: Курс, 2018. —272 с.
8. Тезяева А.С. Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. — 2017. — № 17 (151). — С. 383-386 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://moluch.ru/archive/151/42847/> (Дата обращения: 03.06.2020).
9. Основные тенденции внешней торговли России // Вестник. - 2019 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://credinform.ru/ru-RU/Publications/Herald/1cd9aba33e52> (Дата обращения: 23.06.2020).

*Оригинальность 93%*