

**Международное развитие компаний в современной системе конкурентных отношений**

к.э.н. доц. Сентюрева Н.А., к.э.н. доц. Ульянова Н.С., к.с.н. доц. Гурнина Д.А.

Университет машиностроения  
+7(495)682-3345, [kafedra.meo@mail.ru](mailto:kafedra.meo@mail.ru)

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены ключевые аспекты процесса выхода компаний на мировой рынок: предпосылки и факторы, влияющие на международное развитие компаний во время экспансии и становления в условиях современных конкурентных отношений; формы развития бизнеса и предприятий. Проведен краткий структурный анализ основных стратегий развития компаний в условиях выхода на рынки других стран, приведены примеры стратегий международного развития крупных зарубежных и российских компаний, международного сотрудничества и построения успешных предприятий.

*Ключевые слова:* международная компания, конкурентные отношения, международный бизнес, зарубежные рынки, экспортно-импортные операции, франчайзинг, совместные предприятия, стратегические альянсы, оффшорное производство, стратегические альтернативы

Глобализация мирового хозяйства открывает небывалые возможности для развития международного бизнеса, характерными чертами которого становятся: доступность и всеобщность, ступенчатость развития, возможность осуществления «не выходя из офиса» в режиме реального времени, охват с помощью телекоммуникаций всех интересующих компаний рынков товаров и услуг, финансириализация. Значимость и ценность бизнеса для мировой экономики определяется поддержанием конкурентной рыночной среды, что является базисной функцией на всех этапах развития мировой экономики. Современная конкуренция – это конкуренция новых по стратегии, организации производства и бизнес-культуре фирм.

Международный бизнес является динамично развивающейся системой, в которую объективно может войти любая компания. При этом географические границы не препятствуют проведению бизнес-сделок. Масштабы деятельности международных компаний растут из года в год. Международные компании оказывают существенное влияние на мировую экономику. Они охватывают едва ли не все сферы, области и отрасли экономики. Основное предпочтение в своей деятельности международные компании все же отдают новым быстроразвивающимся отраслям промышленности. В настоящее время к ним можно отнести электронную промышленность, сферу телекоммуникаций, информационных и биотехнологий. Немаловажное значение занимают компании, работающие в химической, добывающей, автомобилестроительной, легкой, пищевой и торговой отраслях. При этом необходимо помнить, что важнейшими благоприятными условиями развития международного бизнеса в настоящее время являются разработка и внедрение прогрессивных бизнес-технологий, льготный режим налогообложения, привлекательность делового и инвестиционного климата, содействующих деловой активности. Кроме того, следует учитывать прогресс в области процедур создания и применения стратегий ведения бизнеса в условиях международной рыночной конкуренции [1, 2].

Совершенно очевидно, что международный бизнес не получил бы такого развития, если бы в основе его не лежали мотивационные факторы. Теоретики международного менеджмента подразделяют их на факторы «выталкивания» и факторы «втягивания». Первые порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном (страновом) рынке в связи с ограниченностью его емкости, низкими ценами на продукцию или «жесткостью» антимонопольного законодательства. Вторые обусловлены лучшими условиями для развития бизнеса за рубежом. При этом компании ориентируются на преимущества межстрановых деловых операций, то есть на то, что продажи или производство данного товара в другой

стране или предоставление услуг совместно с фирмами другой страны – третьей и т.п. обеспечит им больше преимуществ, чем они бы имели, ведя дело в своих странах.

Одновременно следует иметь в виду, что вхождение в международный бизнес связано с достаточно высокими рисками и серьезными проблемами.

К ним относятся: выбор профиля бизнес-деятельности для установления деловых контактов, который является основой договора, ознакомления с национальным законодательством страны, в котором будет работать фирма. Проблема заключается в преодолении различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения бизнеса. В частности, во многих восточных странах сильно развита семейственность ведения дел в отличие от западных стран, где руководители, прежде всего, стремятся развить у своего персонала творческий потенциал и стремление к росту. Адаптационный и подготовительный период обычно занимает не менее полугода-года и связан с определенными затратами.

Типичными трудностями, с которыми сталкиваются компании, выходя на зарубежные рынки, являются: проблемы адаптации продуктового ассортимента к требованиям различных иностранных рынков; вопросы, связанные с прогнозированием издержек и прибыли; выбор оптимальной организационной структуры и модели управления; взаимодействие национального и интернационального факторов; присутствие политических рисков; минимизация налоговых вычетов.

При выборе направления международного развития компании могут ориентироваться на следующие стратегические альтернативы: организацию экспортно-импортных операций; создание зарубежных филиалов, сети дочерних и зависимых фирм; заключение договора о франшизе; учреждение совместных предприятий; организацию оффшорного производства и другие.

Вхождение компаний в международный бизнес, как правило, начинается с простейших форм, а именно с организации экспортно-импортных операций, которые часто являются единственным выбором для малых фирм. Это также вариант для тех более крупных предприятий, которые пытаются прорваться на зарубежные рынки с минимальными объемами вложений.

Преимуществами экспортно-импортного варианта вхождения компании в международный бизнес являются: малозатратный и малорисковый метод продаж за рубеж; доступность для компаний любых размеров; возможность привлечения внешних экспертов для требующей специальных навыков работы с документацией. Однако при этом компании сталкиваются с проблемами адаптации своей продукции к требованиям потребителей других стран, решение которых нередко требует значительных затрат; таможенными трудностями; наличием жесткой конкурентной борьбы, препятствующей проникновению на новые рынки. Обычно установка на экспорт-импорт является переходной стратегией международного развития фирмы.

Придание компании международного статуса предполагает наличие у нее полностью или частично контролируемых зарубежных родственных предприятий: филиалов, дочерних и зависимых фирм. Новое предприятие в иностранном государстве может быть создано как на пустом месте, так и в результате частичного или полного поглощения зарубежных фирм. К числу аргументов в пользу первого варианта проникновения на зарубежный рынок относятся следующие:

- правительства в странах внедрения, как правило, поддерживают создание предприятия на пустом месте, поэтому возможно предоставление субсидий и налоговых льгот;
- компания не взваливает на свои плечи проблемы существующей национальной фирмы, такие как долги, перестройка устаревших технологий, увольнение не отвечающих требованиям сотрудников и т.п.;
- такой путь может быть более дешевой формой проникновения, поскольку позволяет выбрать участок под застройку с минимальной стоимостью земли или в регионе, где не бу-

дет проблем с наймом работников, что особенно важно для малых фирм, имеющих ограниченные ресурсы.

Когда применяется этот тип международной стратегии, компания создает зарубежное предприятие, которое полностью ей принадлежит и контролируется. Примерами могут служить шоколадные фабрики итальянской компании Ferrero во Владимирской области Российской Федерации и корейской компании Lotte в Обнинске. А также лидер украинского кондитерского рынка Roshen осуществил строительство шоколадной фабрики в Липецкой области, стоимость проекта которого сопоставима с инвестициями в шоколадную индустрию компаний Ferrero и Lotte. К 2016 году компания рассчитывает занять пятую часть российского рынка, в то время как в 2010г. Roshen экспортировала в Россию только около 10 тыс. тонн шоколада, занимая чуть более 1% рынка. Таким образом, амбициозным украинцам предстоит жесткая конкурентная борьба. В первую очередь они посягают на лидеров по шоколаду в России – глобальные компании Nestle и Kraft Foods [3].

Создание дочерних предприятий путем поглощения зарубежных фирм позволяет ускорить проникновение на зарубежный рынок; дает гораздо более быструю отдачу на используемый капитал; может предупредить действия фирмы-конкурента, а также избежать ряда культурных, юридических и управленческих проблем; открывает возможности использования имеющегося на зарубежном предприятии управленческого аппарата, торговых марок, устоявшихся связей с поставщиками и потребителями; не нарушает существующего конкурентного соотношения в стране-хозяине. Стратегию поглощения избрала, например, корпорация Nestle, дочерними предприятиями которой являются кондитерская фабрика «Россия» (бренды «Золотая марка», «Путешествие», «Российский», «Сударушка») и Рузская кондитерская фабрика (бренды «Рузанна», «Комильфо»).

Наряду с поглощением зарубежных компаний для проникновения на зарубежный рынок используются и другие формы, такие как межнациональные союзы, объединяющие предприятия нескольких стран. С помощью них расширяют производственно-финансовый потенциал малого и среднего бизнеса, а также участие в зарубежном инвестировании. Например, во Франции создаются клубы предприятий, которые изучают зарубежные рынки, объединения экспортеров и т. д.

Другой распространенной стратегической альтернативой международного развития компании является франчайзинг, предполагающий заключение договора о франшизе, согласно которому одна сторона (франчайзер) разрешает другой вести деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию, а также используя ее информационный и маркетинговый механизмы, методы ведения операций в обмен на вознаграждение. Такие договоры широко применяются в международном масштабе в розничной торговле (сеть супермаркетов 7-Eleven), общественном питании (сети предприятий быстрого питания McDonald's, Subway), гостиничном бизнесе (сеть отелей Holiday Inn), туристическом бизнесе (американские туристические сети Uniglobe travel и Woodside travel, европейские сети Tul, Nekkerman). Договор о франшизе, как правило, требует выплаты вознаграждения вперед, а затем отчислений процентов с оборота. Преимущества продавца франшизы состоят в том, что он обеспечивает присутствие своей торговой марки на рынках зарубежных стран, используя местные фирмы и их ресурсы, что существенно расширяет возможности сбыта и приносит дополнительные доходы. Преимущества же покупателя франшизы определяются тем, что он выходит на свой рынок с качественными товарами и услугами под известной торговой маркой, имея покровительство крупной корпорации и пользуясь ее отлаженными технологиями, а также в необходимых случаях финансовой помощью. На практике выделяют два основных вида франчайзинга- дилерский и корпоративный. Все они активно используются в международном бизнесе. Отличие второго вида франчайзинга, так называемый «бизнес-формат», от первого состоит в том, что он охватывает элементы производственно-хозяйственного цикла: от сырья и технологий до организационных схем и методов отчетности. При этой форме

фирмы включаются в полный цикл хозяйственной деятельности головной компании, что дает возможность успешно конкурировать в современных условиях. На эту форму приходится основной рост системы франчайзинга.

За последние 50 лет франчайзинг обрел такую популярность, что в США в объеме розничного товарооборота он составляет более 40%, а в странах Европы – от 5 до 30% [5].

Создание совместного предприятия может явиться предпочтительным способом выхода на внешний рынок по следующим причинам: если фирма испытывает недостаток финансовых, технологических, управленческих и других ресурсов для самостоятельного освоения зарубежного рынка; если по политическим и экономическим мотивам правительство не допускает на свой рынок зарубежные фирмы или филиалы без участия местного капитала; когда компании по экономическим соображениям выгоднее объединиться с иностранной фирмой для совместного производства продукции, продажа которой обеспечит компании высокие прибыли благодаря низкой стоимости используемых местных ресурсов (сырья, рабочей силы и т.д.).

Совместные предприятия легко приспосабливаются к изменениям внешней среды, поэтому их создание является часто используемым средством организации предпринимательства в странах с формируемой экономикой (например в России, странах СНГ и Восточной Европы). Примером совместного предприятия может служить СП Interskol Crown Group, созданное ведущим российским разработчиком и производителем электроинструмента компанией «Интерскол» и крупнейшим китайским производителем электроинструмента корпорацией Crown Power-Tool. Доля российской компании в нем 50%. В результате российские инструментальщики получили в свое распоряжение китайскую производственную базу и китайскую рабочую силу, а также контроль над стремительно набирающим силу конкурентом [5].

В технологическом обмене с зарубежными партнерами преобладают такие формы, как продажа патентов, продажа лицензий на все виды запатентованной промышленной собственности, продажа лицензий на незапатентованные виды промышленной собственности (ноу-хау, технологический опыт, чертежи и т.д.).

Договорные совместные предприятия в современной экономике называют стратегическими альянсами, объединяющими компании в партнерские союзы в области бизнеса и проектов, имеющие долговременное значение в ряде отраслей таких, как электроника, потребительские товары, фармацевтика и др.. Стратегические альянсы становятся важнейшей формой внешнеэкономической стратегии выхода компаний – лидеров на международные рынки [6].

Оффшорное производство предполагает перенесение какой-либо стадии производственного процесса за рубеж с целью уменьшения затрат. Оффшорная фирма обычно размещается в стране с дешевой рабочей силой, а конечный продукт при этом реализуется на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована корпорация. Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда продукция требует значительных затрат неквалифицированного труда; вес продукции относительно мал в сравнении с ее стоимостью, что обеспечивает снижение транспортных расходов; в стране производства низкие тарифы на сырье и энергию; продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс, в силу чего облегчается контроль за ее качеством. Оффшорное производство широко применяется в области электроники и текстиля. Например, многие известные фирмы по производству одежды проектируют и разрабатывают ее модели у себя в стране, а производство размещают в странах Юго-Восточной Азии из-за дешевизны рабочей силы.

Сегодня мы не можем не учитывать влияние глобального экономического кризиса и стратегии выхода компании на международные рынки. Прежде всего, это проблемы оценки стратегических перспектив развития глобального бизнеса, которые привели к слияниям и поглощениям. Характерным в этих условиях становится прагматический подход, когда для

выхода на международные рынки побеждает наименее рискованная ситуация, учитывающая наименьшую степень финансового участия и управленческих ресурсов. Глобальный экономический кризис приостановил стратегическое сотрудничество компании. Возникла ситуация «замораживания» стратегических альтернатив. Так, компании подписывали соглашения о стратегическом сотрудничестве на основе ранее достигнутых решений или договаривались активизировать совместную деятельность через определенный промежуток времени. Однако выход компании на международный рынок остановить уже невозможно. Особенно это касается стратегических альянсов в традиционных для них сферах: телекоммуникационной, автомобилестроительной, космической. Особенную активность в области стратегического сотрудничества в РФ проявляет компания «Газпром». В 2008 г. было подписано соглашение согласно которому «Газпром» смог участвовать в международных проектах совместно с «BP» в Алжире, а в 2010 г. с голландской компанией «Gasunie» [8].

В посткризисном развитии, которое характеризуется противоречивым, недостаточно масштабным и устойчивым, все же наблюдается активизация международного развития компаний. Современная тенденция посткризисного периода – развитие научно-технического сотрудничества, ориентированного на совместные разработки новой и высокотехнологической продукции.

### Выводы

Таким образом, имеется большой спектр стратегических альтернатив международного развития компаний. Однако какую бы из них не выбрала фирма, следует помнить, что аналитический подход требует учета различных факторов, влияющих на способ выхода на международный рынок. Среди них политико-экономические риски и неопределенность спроса, ожесточение конкуренции и степени контроля. Международный бизнес работает в разных культурах, поэтому одни и те же формальные параметры начала бизнеса (объем привлеченного капитала, численность работников, производственные фонды, методы стимулирования производительности труда и т.п.) могут в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это важно для выхода российского бизнеса на международный рынок, так как опыт международной деятельности здесь ограничен относительно узкими временными рамками.

### Литература

1. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации: монография / В.И. Грушенко. М.: ЮНИТИ-Дана: Закон и право, 2013. 295с.
2. Облой Кшиштоф. Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества / Кшиштоф Облой; пер. с пол: А.Н. Вексин, А.М. Атрашкевич, Н.П. Скибская; научн ред. Н.Ю. Макаева. Минск: Гревцов Букс, 2013. 384 с.
3. Ланин Д. Шоколад без рекламы. // Эксперт. 2010. № 39.
4. Рожнова О.В., Игумнов В.М., Гончарова А.А. Информационная составляющая повышения конкурентоспособности малых и средних российских предприятий. Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2010. № 1. с. 210-214.
5. Рубан О. С итальянской пилой и российским движком. // Эксперт. 2010. № 39.
6. <http://www.bportal.ru/franchise/>
7. Прозоровский С. Стратегии выхода компаний на международный рынок. // Маркетинг. 2013. № 3.
8. Официальный сайт ОАО «Газпром», 18.06.2010. <http://www.gazprom.ru>