

УДК 334.726

Ю.К. Перский, П.В. Новикова

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ: РОЛЬ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРОВ

Изложены теоретико-методологические основы интернационализации компании. Даны методические рекомендации по их использованию в практической деятельности менеджеров российских компаний.

Ключевые слова: *интернационализация, мотивы, менеджер, рынок, компания.*

Развитие технологий, либерализация национальных и международных систем экономического регулирования, все более широкое использование международной кооперации обусловили формирование тенденций глобализации в мировой экономике. Поэтому вхождение российских предприятий в международный рынок в рамках современных тенденций мирового развития – объективный процесс. Для российских предприятий, с одной стороны, это новые возможности, обусловленные доступностью иностранных рынков и современных технологий, с другой – потенциальная угроза со стороны конкурентов.

Теория и практика интернационализации постоянно обогащаются, и менеджеры должны иметь общее представление об этом процессе. В связи с этим возникают вопросы: каким материалом они могут воспользоваться при рассмотрении процесса интернационализации предприятия и какими примерами из российской практики можно проиллюстрировать теоретические положения. Целью данной статьи является расширение кругозора менеджеров в области современных теорий интернационализации и знакомство с основными методами выбора иностранных рынков сбыта.

Очевидно, что с точки зрения микро- и макроэкономической теории процесс интернационализации представляется неодинаково, с разными субъектами, объектами и механизмами взаимосвязей. С точки зрения макроэкономики речь идет об *уровне интернационализации*, тогда как с микропозиций – собственно о *процессе интернационализации*. Классическое определение интернационализации как *процесса развития устойчивых экономиче-*

© Перский Ю.К., Новикова П.В., 2012

Перский Юрий Калманович – д-р экон. наук, проф. кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета.

Новикова Полина Владимировна – канд. экон. наук, директор департамента корпоративных финансов ООО «Финансы Санкт-Петербурга».

ских взаимосвязей между странами (прежде всего на основе международного разделения труда) отражает именно макроэкономический взгляд на проблему. С позиции макроэкономики, это – объективный процесс, влиять на него на данном уровне непросто, но необходимо. В рамках данного подхода на государственном уровне решается вопрос о том, каким образом страна должна участвовать в этом процессе, как защитить отечественного производителя и одновременно способствовать повышению конкурентоспособности предприятия, какие ограничения следует ввести в областях, угрожающих экономической безопасности, и т.д. Соответственно, основная цель разработки системы управления интернационализацией на макроуровне – максимизация общественного благосостояния.

С точки зрения микроагента рынка, интернационализация – это процесс, в ходе которого фирма, с одной стороны, начинает учитывать прямое и косвенное влияние международных трансакций на свое будущее, с другой – устанавливает связи и осуществляет трансакции с другими странами [1]. Таким образом, интернационализация – не только конкретные действия фирмы, отождествляемые с внешнеэкономической деятельностью, но и предварительный анализ самой возможности осуществления этих действий. В отличие от государства для фирмы интернационализация не является «неотвратимым» процессом, фирма имеет возможность не просто влиять на него, но и принимать решения о начале интернационализации или ее прекращении. Соответственно, целевая функция предприятия также отличается от цели интернационализации на уровне государства. Цели микроагента могут быть разными: от получения сверхприбыли до удовлетворения амбиций руководства. Более того, они могут не совпадать с целями государства в данной области.

В настоящей статье интернационализация рассматривается с точки зрения микросубъектов рынка. Все макроэкономические теории интернационализации, объектом исследования которых является фирма и ее вовлечение в международную деятельность, представляются моделями, которые можно разделить на три основные группы [2]:

- 1) стадийные модели, в которых интернационализация предстает как постепенный, последовательный процесс;
- 2) условные модели, постулирующие определенные условия и действия, которые компания должна предпринять в случае выполнения этих условий;
- 3) модели, ориентированные на действие, акцентирующие внимание на самом процессе взаимодействия между экономическими субъектами, или сетевые модели.

«Стадийные» теории и опирающиеся на них модели долгое время преобладали в исследованиях, посвященных вопросам интернационализации и международного бизнеса. Основой этой группы теорий является предполо-

жение о том, что процесс «выхода на иностранный рынок» включает в себя несколько последовательных этапов.

Данная группа теорий до сих пор является наиболее популярной и среди российских ученых и специалистов. Большинство научных работ и учебных пособий по международному маркетингу и стратегическому менеджменту основываются на стадийных теориях. Вместе с тем, на наш взгляд, основной методологической ошибкой этих теорий является, во-первых, чрезмерное упрощение, приводящее к примитивизации возможных перспектив, которые трактуются чрезвычайно однозначно. Во-вторых, такая узкая трактовка искажает понимание реальных процессов. В действительности большинство моделей, в том числе модели жизненного цикла, к сожалению, страдают из-за ограниченности, налагаемой временной шкалой.

Принимая во внимание вышесказанное, можно утверждать, что в целом стадийные модели имеют ограниченное значение, так как отражают стратегии интернационализации лишь незначительного числа фирм и не дают адекватного представления о самом процессе интернационализации. Постепенный отказ от стадийных теорий завершился в западной научной мысли к концу 1990-х годов, когда было выдвинуто несколько альтернативных концепций. К сожалению, в российской литературе теории стадий до сих пор рассматриваются как базовые, и не принимаются во внимание их историческая ограниченность, узкая сфера применения и методологическая основа. Стадийные модели могут применяться лишь для классификации компаний, вовлеченных в международную деятельность, но не для разработки экономической стратегии компании. Стратегия интернационализации предполагает, прежде всего, прогнозирование, которое невозможно осуществить с помощью стадийных теорий. Кроме того, излишняя предопределенность этих моделей, по существу, лишает компании свободы выбора стратегии. Такая формализация и упрощение экономической действительности неизбежно ведут к снижению эффективности стратегии и лишают фирму важнейшего конкурентного преимущества – гибкости и скорости реакции на изменяющееся окружение¹.

В соответствии с условными моделями фирма подвержена воздействию турбулентной и, как правило, неблагоприятной окружающей среды. Задача менеджеров фирмы заключается в достижении наилучшего баланса между окружающей средой (возможностями и угрозами) и фирмой (сильными и слабыми сторонами). Менеджмент выбирает оптимальную альтернативу, основываясь на критерии принятия решений, который отражает взгляды менеджмента и ресурсы, доступные фирме. Таким образом, аналитические возмож-

¹ Под окружающей средой мы понимаем здесь лишь рыночную среду, абстрагируясь от среды более высокого уровня – макросреды.

ности менеджмента фирмы имеют огромное значение, а интернационализация представляется как планируемый процесс.

Целое научное направление – так называемые сетевые теории — трактует процесс интернационализации с точки зрения международного маркетинга, делая акцент на взаимодействии между различными агентами рынка. Эти теории утверждают, что внутренние взаимодействия являются постоянно изменяющимися, малоструктурированными и что взаимный обмен знаниями и повышение уровня доверия ведет к укреплению отношений между субъектами, действующими на международном рынке. Таким образом, процесс интернационализации зависит не только от поведения фирмы. Выход на внешний рынок зависит, в этом случае, от взаимоотношений между субъектами зарубежного рынка и отечественным предприятием, в том числе от социального аспекта этих отношений. Принятие решения о начале интернационализации определяется взаимодействием с другими субъектами, а не является стратегическим выбором компании.

Некоторые экономисты полагают, что сетевой подход является более широким, чем остальные: он рассматривает в целом систему внутренних взаимодействий организации, и, с этой точки зрения, выход на международный рынок является лишь частью процесса интернационализации.

В проблеме, которую мы обозначили как «Интернационализация российского предприятия», целесообразно выделять три основных аспекта: 1) мотивы интернационализации компании; 2) выбор потенциальных рынков сбыта; 3) формы интернационализации. Ниже изложены основные аспекты интернационализации, на которые менеджерам целесообразно обратить внимание в процессе принятия решений.

Аспект 1. Мотивы интернационализации компании

Мотивы интернационализации компании [1] могут быть разделены на две категории: проактивные и реактивные. Проактивные мотивы: прибыль и рост; амбиции и устремления менеджеров; уникальный продукт или технология; возможности зарубежных рынков; экономия на масштабах производства; налоговые и другие финансовые выгоды. Реактивные мотивы: непредвиденные зарубежные заказы; действия конкурентов; недостаточные размеры или снижение активности на внутреннем рынке; избыточные производственные мощности; увеличение продаж сезонной продукции; близость зарубежных потребителей.

Проактивные мотивы начала интернационализации – это внешние или внутренние мотивы, побуждающие компанию предпринимать активные действия, основанные на желании менеджеров использовать имеющиеся у предприятия конкурентные преимущества или открывающиеся перед ним рыночные возможности. Реактивные мотивы предполагают, что фирма занимает

пассивную позицию и лишь реагирует на угрозы, возникшие в ее внутренней или внешней среде.

Проактивные мотивы

Прибыль и рост. Желание получить немедленную прибыль и резко увеличить объем сбыта продукции за счет экспорта особенно характерно для малых и средних предприятий. Стремление фирмы к получению прибыли и росту будет зависеть от тех результатов, которые принесут начавшиеся экспортные операции. Первый опыт продаж продукции за рубеж формирует ожидания прибыльности экспортной деятельности в целом. Безусловно, ожидаемая прибыль может отличаться от реальной. Причинами таких расхождений часто являются неумелое планирование экспортной деятельности, неожиданные колебания обменных курсов валют, форс-мажорные обстоятельства.

Многие менеджеры получают удовольствие от того, что они участвуют в создании «империи», компании, имя которой известно миллионам людей в различных странах мира. Широкая международная деятельность фирмы позволяет менеджерам вести интересную жизнь, путешествовать и встречаться с разными людьми. Часто стремление менеджеров к интернационализации предприятия является отражением их предпринимательских наклонностей, желанием постоянного роста и расширения рынка сбыта продукции фирмы. Так или иначе роль менеджеров в процессе международного развития предприятия крайне важна. Вне зависимости от того, является ли право принятия решений, связанных с экспортом, прерогативой одного из руководителей компании или целой группы управленцев, эти решения будут зависеть от представления менеджеров о зарубежных рынках, их ожиданий относительно условий и способности фирмы работать на них. Для успешного развития международных связей фирмы большое значение имеют уровень образования менеджеров, наличие у них опыта экспортной деятельности, культурных и профессиональных связей с людьми в других странах.

Российский стиль управления компанией характеризуется, как правило, совмещением в лице генерального директора функций стратега, новатора и хозяина. Роль отдельных сотрудников в определении стратегии и перспектив развития практически сведена на нет. В этой ситуации личные амбиции и цели топ-менеджмента играют ключевую роль. Смена директора или собственника может не только создать мотивы экспортной деятельности, но и, наоборот, полностью устранить эти стимулы.

Уникальный продукт или технология. Возможна ситуация, при которой фирма производит товар или услугу, не являющуюся широкодоступной на зарубежных рынках, либо имеет существенные технологические преимущества в какой-либо области. В этом случае необходимо обратить внимание на следующие моменты. Во-первых, соответствуют ли представления менедже-

ров об уникальности продукта или технологии компании действительному положению вещей? Может случиться так, что данный продукт уже представлен на зарубежных рынках или существуют его близкие заменители, которые резко снизят шансы товара на успех. Во-вторых, как долго фирма будет в состоянии удерживать свое преимущество после представления продукта на зарубежном рынке? С учетом бурного развития технологий и постоянного усиления конкуренции компания, желающая сохранить свой отрыв от конкурентов, должна постоянно работать над совершенствованием продукта и технологии.

Указанный мотив в российской практике принимает специфический оттенок. Многие предприятия имеют доступ к уникальным природным ресурсам, что однозначно определяет необходимость интернационализации. Кроме очевидных примеров экспорта газа и нефти можно упомянуть, что, например, компания «Уралкалий», разрабатывающая месторождения калийных солей, насчитывает около десятка конкурентов во всем мире, в то время как в РФ конкурентов нет.

Возможности зарубежных рынков. Возможности, с которыми сталкивается фирма, анализируя зарубежные рынки, являются стимулами только в том случае, если компания располагает ресурсами, необходимыми для того, чтобы воспользоваться этими возможностями. Как правило, менеджеры обращают внимание в первую очередь на те возможности зарубежных рынков, которые имеют аналоги и на внутреннем рынке. Решающее значение в этой связи имеет доступ менеджеров к разнообразной информации.

Возможности иностранного рынка являются сильнейшим мотивом и стимулом для интернационализации российской компании, в частности металлургических. Как известно, например, потребности китайского рынка намного превышают внутреннее предложение, поэтому часть металлургической продукции завозится из США, Бразилии и Японии [3], а в настоящее время и из России.

Экономия на масштабах производства. Расширение сбыта за счет экспортной деятельности может позволить фирме увеличить объем производства продукции и тем самым снизить удельные издержки. Начав экспорт, компания может распределить издержки управления, содержания зданий и оборудования, проведения научно-технических исследований на большее количество единиц выпускаемой продукции.

Несостоявшаяся в свое время сделка Arcelor и российской металлургической компании «Северсталь» могла бы стать ярким примером эффекта масштаба: объединенная корпорация стала бы крупнейшей компанией в мире. Доступ к источникам сырья и размещение предприятий в регионах с низкими затратами, а также значительное снижение управленческих расходов позволили бы альянсу добиться самой высокой доходности в отрасли.

Налоговые и другие финансовые выгоды. Иногда налоговые и финансовые выгоды, предоставляемые предприятиям-экспортерам, могут служить основным стимулом для начала экспортной деятельности. Многие национальные правительства активно занимаются налоговым стимулированием экспорта.

Реактивные мотивы

Непредвиденные зарубежные заказы. Многие небольшие по размеру компании стали всерьез рассматривать возможность начала экспортной деятельности благодаря тому, что на их продукцию стали неожиданно поступать заказы от зарубежных потребителей. Эти заказы могут стать следствием участия компании в зарубежных выставках или размещения сведений о ее продукции в рекламных изданиях, распространяемых в нескольких странах.

Приведем пример из российской практики, несколько выходящий за обозначенные рамки. Крупные заказы американской компании Boeing предопределили еще в начале 1990-х годов характер интернационализации «ВСМПО-Ависма».

Действия конкурентов – важный внешний фактор, стимулирующий процесс интернационализации фирмы. Компания может начать экспортировать продукцию, опасаясь потерять часть внутреннего рынка из-за того, что конкуренты, уже имеющие опыт экспортной деятельности, могут за счет этого добиться большей экономии на масштабах производства. Кроме того, не отвечая на попытки конкурентов проникнуть на зарубежные рынки, фирма может упустить возможность завоевать значительную долю этих рынков. Это явление объясняется существованием «преимущества первой компании», т.е. ситуации, когда фирма, первой проникшая на тот или иной рынок, получает на нем значительные конкурентные преимущества.

Недостаточные размеры или снижение активности на внутреннем рынке. Необходимость освоения зарубежных рынков может приобрести особую значимость в случае недостаточных размеров внутреннего рынка. Его объемы являются недостаточными, если дополнительные маркетинговые усилия компании приносят меньший предельный доход. Недостаточный внутренний рынок предполагает, что фирма имеет излишние производственные и управленческие ресурсы, которые могут быть направлены на реализацию возможностей, предоставляемых зарубежными рынками.

Примеров выхода на иностранные рынки вследствие ограниченности платежеспособного спроса на отечественных множество, одним из них является интернационализация предприятий кожевенной отрасли. Многие предприятия вынуждены ориентироваться на экспорт, поскольку внутренний рынок сбыта стагнирует вместе с обувным производством.

Избыточные производственные мощности. Недостаточный размер внутреннего рынка и наличие избыточных производственных мощностей

представляют собой две стороны одной медали. Уровень спроса на внутреннем рынке не в состоянии обеспечить фирме оптимальный объем сбыта продукции. При неполной загрузке оборудования, возникшей из-за недостаточного спроса, фирма крайне заинтересована в увеличении объема экспорта, так как это позволяет снизить удельные издержки. Иногда существование избыточных производственных мощностей объясняется сдвигами в спросе на внутреннем рынке. Потребители могут переключить свое внимание на более совершенную версию продукта или начать использовать новый товар-заменитель. В результате таких сдвигов у фирмы появляется мотив использовать высвободившиеся производственные мощности для выхода на внешние рынки.

Увеличение продаж сезонной продукции. Сезонные колебания в спросе на внутреннем и внешних рынках могут быть различны. Например, производитель сельскохозяйственного оборудования, пик спроса на продукцию которого приходится на весенние месяцы, может быть заинтересован в организации экспорта в страны, где весна приходится на другие месяцы года.

Близость зарубежных потребителей. Физическая или социокультурная близость зарубежных рынков может явиться существенным мотивом и стимулом начала экспортной деятельности. Так, российское предприятие, расположенное около российско-белорусской границы, может даже не расценивать свои взаимоотношения с белорусским потребителем как международную деятельность. Такие связи могут рассматриваться как расширение деятельности предприятия на внутреннем рынке. Это же относится и ко многим европейским компаниям, которые стали международными во многом благодаря тому, что физическая и социокультурная дистанция между странами Европы незначительна. Необходимо отметить, что физическая и социокультурная близость либо удаленность двух стран не всегда равнозначны. Многие американские компании расценивают Англию как более близкого партнера, чем Мексику, имеющую с США общие границы. Это объясняется использованием в США и Англии одного языка.

Аналогичным примером в нашей стране является деятельность российского сотового оператора «Билайн». Физическая близость и сохранившиеся до некоторой степени связи с бывшими республиками СССР предопределяют экспансию российских сотовых операторов на рынки Средней Азии.

Аспект 2. Выбор потенциальных рынков сбыта

Выбор направления интернационализации определяется по результатам анализа потенциала рынка сбыта и внешней среды рынка.

В связи с тем, что оценка потенциала рынка сбыта — достаточно сложная аналитическая процедура, представляется, что менеджерам достаточно уяснить несколько основных характеристик, которые должны приниматься во внимание:

- 1) емкость рынка, динамика его роста/сокращения;
- 2) доступность;
- 3) уровень конкуренции и конкурентные преимущества фирмы по сравнению с теми, которые действуют на рынке.

Взаимосвязь рынка с внешней средой может быть представлена схематически (рисунок). Рассмотрим основные характеристики каждой из составляющих этой среды.

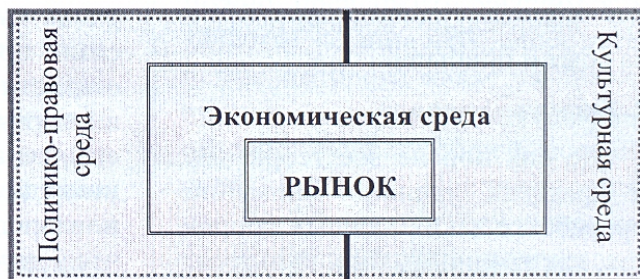


Рис. Общетеоретическое представление внешней среды

Экономическая среда

Планируя выход на внешние рынки, необходимо изучить экономику каждой страны. Важным индикатором является уровень жизни населения, характеризующий среднее количество и качество товаров и услуг, потребляемых в стране. Один из путей его измерения – определение продолжительности времени, необходимого среднему работающему человеку в стране для того, чтобы заработать на различные товары, такие как продукты питания, одежда. Общий и душевой размер ВВП – наиболее часто используемые индикаторы благосостояния страны, поскольку они регулярно публикуются, просты для расчета и сопоставимы с показателями других стран.

Уровень экономического роста страны – важный фактор в международном маркетинге. Небольшие возможности для маркетинга обычно имеют место в развитых странах в силу более высокого уровня жизни. Численность населения в этих странах, как правило, стабильна, а сбыт некоторых видов продукции, возможно, достиг уровня насыщения. Население в развивающихся и менее развитых странах растет, и в настоящее время эти государства закупают ограниченные объемы импортных товаров. В этих странах существует долгосрочный потенциал.

Еще один фактор, который необходимо учитывать в международном маркетинге, – это стабильность валюты, поскольку колебания иностранной валюты по отношению к национальной могут значительно воздействовать на сбыт и прибыли.

Культурная среда

До сих пор не все теоретики и практики уделяют внимание проработке таких важных вопросов, как традиции, быт, культура, религия местного населения и пр. Существует несколько направлений, по которым нужно осуществлять мониторинг.

Языковые проблемы часто недооцениваются производителем, что приводит к возрастанию производственных издержек, издержек по маркетингу, в результате данный рынок может стать непривлекательным.

Не менее важно учитывать цветовые предпочтения. Траурным цветом во многих странах является черный, в большинстве латиноамериканских государств – красный, в Японии и некоторых восточных странах – белый. Преподнести в подарок желтые цветы нельзя, это означает нечестность, нелояльность во Франции, траур – в Мексике. Синий цвет предпочитают повсеместно, кроме Ближнего Востока. В арабских странах предпочитают все зеленое и золотое, тогда как в Малайзии зеленый цвет порождает ассоциацию с малярией. Если цветовые проблемы связаны только с упаковкой, то их можно не принимать во внимание, так как они будут решаться на более поздних стадиях разработки стратегии, однако в некоторых случаях преградой может стать цвет самого продукта. Например, во Франции калийные удобрения окрашены в розовый цвет, и сбыт в эту страну невозможен без затрат на окраску продукции и соответственно покупку оборудования для этого.

Традиции и верования также очень важны. Академическими стали примеры того, что среднестатистический француз покупает в два раза косметики больше, чем его жена; жительница Танзании никогда не даст своим детям яиц или продуктов из них, из страха, что у детей могут выпасть волосы; греки не будут покупать мебель, производимую в Турции, из-за многовековой национальной вражды. Культурные факторы могут сыграть решающую роль при выходе на рынок, поэтому их не следует игнорировать на стадии выбора потенциальных рынков.

Политико-правовая среда

Разные рынки резко отличаются друг от друга и своей политико-правовой средой. Политическая стабильность – это исключительно важный фактор. Правительства сменяют друг друга, и иногда перемена курса оказывается очень резкой. Но и без смены правительства режим может откликнуться на возникшие в стране настроения. Могут конфисковать собственность иностранной фирмы, заблокировать ее валютные резервы, ввести импортные квоты или новые обложения. Для успешной работы на внешнем рынке необходимо знать, какие таможенные барьеры существуют в данной стране. Главные моменты, которые необходимо уточнить, касаются таможенного кодекса интересующей страны – знакомство с ним позволит уверен-

но ориентироваться в законодательных основах, организации и функционировании таможенной службы, в таможенном тарифе, с помощью которого можно вычислить издержки, связанные с доступом товара на рынок, и в возможной специальной регламентации.

Влияние политико-правовой среды на внешнеэкономическую деятельность компаний трудно переоценить. Госдепартамент США периодически принимает постановления о введении санкций против российских компаний («Рособоронэкспорта», АКХ «Сухой»), а также еще против ряда компаний из Индии, КНДР и Кубы, на основании закона Соединенных Штатов «О нераспространении вооружений в отношении Ирана». Естественно, поскольку внешнеэкономическая деятельность двух упомянутых российских компаний настолько тесно связана с международными интересами России, что данный конфликт был решен на уровне дипломатических переговоров между двумя странами.

В случаях с менее масштабными компаниями при изменении политической обстановки рынок сбыта может полностью потерять привлекательность. Часто звучащие угрозы Литвы ограничить транзит между Калининградом и Россией и объективная потребность бизнеса искать более дорогие обходные транспортные маршруты влекут за собой удорожание продукции (нефть, металлы, лес, удобрения, кокс).

Сочетание оценки потенциала рынка сбыта с ограничениями, налагаемыми внешней средой, позволяет сделать вывод о степени привлекательности рынка той или иной страны.

Аспект 3. Формы интернационализации

После оценки потенциального рынка компания выбирает стратегию присутствия на нем. В упрощенном варианте процесс интернационализации можно представить как разновидность нескольких основных стратегий.

Самый простой способ выхода на внешний рынок – это пассивный уровень вовлечения, когда фирма время от времени экспортирует свои излишки и продает товары местным оптовикам, представляющим зарубежные фирмы. Применяя стратегию экспорта, фирма производит все свои товары в собственной стране, предлагая их на экспорт в модифицированном или в немодифицированном виде. Экспорт имеет две разновидности: косвенный и прямой. При косвенном экспорте фирма пользуется услугами независимых международных маркетинговых посредников, при прямом – проводит экспортные операции самостоятельно.

Совместная предпринимательская деятельность – разновидность стратегии выхода фирмы на внешний рынок – основывается на соединении ее усилий с коммерческими предприятиями страны-партнера с целью создания производственных и маркетинговых мощностей. В отличие от экспорта при

совместной предпринимательской деятельности формируется партнерство, в результате которого за рубежом создаются определенные мощности. Выделяют четыре вида совместной деятельности: 1) лицензирование; 2) подрядное производство; 3) управление по контракту; 4) предприятия совместного владения.

Стратегией выхода на внешний рынок, обеспечивающей наиболее полное вовлечение фирмы в деятельность на нем, является стратегия инвестирования – помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий. По мере накопления фирмой опыта экспортной работы и при достаточно большой емкости внешнего рынка производственные предприятия за границей сулят ей явные выгоды. Одно из преимуществ данной стратегии в том, что фирма может сэкономить деньги из-за более дешевой рабочей силы или более дешевого сырья за счет льгот, предоставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам, а также сокращения транспортных расходов и т.д. Далее, создавая рабочие места в стране-партнере, фирма обеспечивает тем самым себе более благоприятный образ в этой стране.

Список литературы

1. International marketing and export management / G. Albaum [et al.]. – Addison-Wesley, 1994.

2. Смелянская М.Г. Процесс интернационализации фирмы: сущность понятия, мотивы, методы препятствия [Электронный ресурс] // Прогнозирование экономической конъюнктуры в системах маркетинга: тез. докл. III Всерос. науч.-практ. конф. – URL: [http: marketing.spb.ru](http://marketing.spb.ru)

3. Бросок в Китай // Эксперт. – 2006. – № 20.

Получено 15.05.2012

Yu.K. Persky, P.V. Novikova

INTERNATIONALIZATION OF RUSSIAN COMPANY: MANAGERS' ROLE AND OBJECTIVES

Theoretical and methodological principles of company's internationalization are given. Systematic recommendations for their use in practice by the Russian companies' managers are provided.

Keywords: internationalization, reasons, manager, market, company.