

У. Г. Зиннуров, А. Р. Кажемекайте

ПРОЦЕСС ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассмотрены этапы интернационализации российского предприятия, учитывающие стадии развития компании и объем производства. Предложен алгоритм последовательного проникновения на международные рынки на приме реинтернационализации деятельности ОАО Уфимское моторостроительное производственное объединение. *Алгоритм интернационализации; бизнес; глобальная экономика; экспорт; развитие фирмы*

ВВЕДЕНИЕ

В последние 10 лет российские компании сталкиваются с рядом проблем при развитии экспортных отношений. Возникают эти проблемы из-за нестабильной политической и экономической ситуации в стране, возникновения сильнейшей конкуренции во многих отраслях и, в первую очередь, со стороны иностранных компаний, переменчивого поведения потребителей и т. д. Если в начале российской «эры перемен» большинство отечественных фирм предпринимало защитные шаги, позволяющие им выжить, то в последние годы приоритеты изменились, на первом плане оказались цели роста компании, в том числе выхода на международные рынки. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы интернационализации бизнеса [1]. Эта актуальность еще более усиливается из-за официального вступления России в ВТО. Это вызывает необходимость более требовательного изучения опыта других стран по интернационализации бизнеса, в том числе и небогатого опыта России.

Российский международный бизнес в большинстве случаев заключался в работе с зарубежными партнерами на территории России, на российском рынке. Теперь же российские компании с большей интенсивностью устремляются как в ближнее, так и в дальнее зарубежье [2]. Для этого необходимо знать содержание основных этапов интернационализации бизнеса вообще, и попытаться адаптировать их к российским реалиям. Актуальными в данном вопросе являются работы таких зарубежных и отечественных исследователей как И. Г. Кратко, С. Э. Пивоваров, И. Г. Владимирова и В. И. Черенков [1, 2, 4, 6].

1. ЭТАПЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Зарубежная экспансия российского бизнеса как важнейшее проявление активного включения России в глобальную экономику свидетельствует о росте его международной конкурентоспособности, что содействует повышению национальной конкурентоспособности в целом. Все новые российские компании стремятся стать глобальными и делают реальные шаги в этом отношении, приобретая новые активы за рубежом. В целом движение российских инвестиций за рубеж соответствует обычному сценарию интернационализации бизнеса, таким образом, интернационализирующая компания проходит в своем развитии от компании чисто национальной ряд достаточно четко разделяющихся по своим характеристикам этапов.

Первый этап развития интернационализации соответствует этапу прогрессирующего развития в жизненном цикле компании и характеризуется целенаправленным ростом на уровне местного производства. На данном этапе компания фокусирует свою деятельность на обслуживании внутреннего рынка и не прибегает к экспорту. Однако руководство фирмы уже начинает задумываться относительно выхода на международные рынки, организуя поиск информации о них и оценивая потенциал экспортной деятельности. При этом данный этап предполагает возможность предприятия осуществлять деятельность по импорту продукции, в которой оно выступает принимающей стороной. Процессом, протекающим в рамках первого этапа интернационализации, является изучение и оценка возможностей экспорта, который помимо исследовательской функции несет в себе функцию определения целей и задач, которые могут быть достигнуты в результате интернационализации. Информационный процесс является столь значимым потому, что в начале бизнеса, сопряженного с риском за рубежом, фирма

должна получать гораздо больше информации, нежели ей требуется для коммерческих решений внутри страны. Осложняет ситуацию и то, что фирмы не проявляют должного интереса к анализу обстановки в собственной стране и изучению ее экономических, культурных и социальнополитических тенденций. Недооценивание подобной информации и отсутствие опыта ее получения еще раз подтверждает то, что задумываться об экспортных операциях должны компании, прошедшие стадии своего первоначального развития, поскольку фирмы, которые прошли через экономико-политико-технологические изменения в своей стране, лучше подготовлены к интернационализации, чем фирмы, никогда не сталкивающиеся с подобными вопросами, и условия деятельности которых длительное время были стабильными. Отсюда вытекает, что стремящиеся к выходу за рубеж фирмы, деятельность которых протекает в относительно домашних условиях, должны сначала:

- отследить и проанализировать обстановку рынка;
- найти возможности обмена опытом с другими представленными на международной арене российскими компаниями;
- наладить корпоративное управление и внешние корпоративные коммуникации;
- уделить внимание формированию культуры управления, учитывающей межкультурные особенности;
- выбрать правильную стратегию маркетинга.

Выбор неправильной стратегии интернационализации приводит фирму в страны, которые значительно отличаются от страны ее принадлежности, и постепенное втягивание становится желательным по двум дополнительным причинам:

- действуя, фирма приобретает знания. Вместо инвестиций в дорогостоящие исследования рынка, фирма вкладывает средства в пробное освоение некоторых стратегически важных зон бизнеса и на основе практического опыта приобретает знания о важнейших факторах, обеспечивающих успех;
- постепенное освоение данной страны позволяет фирме контролировать риск путем регулирования степени вовлечения в интернационализацию [3].

Вторым этапом интернационализации является экспериментальный экспорт. Данный этап может протекать по двум направлениям:

- удачная попытка экспорта, ведущая за собой увеличение оборотов производства и переход к следующему этапу;
- неудачная попытка экспорта, возвращающая предприятие на предыдущий этап интернационализации для продолжения развития на местном уровне или более углубленном изучении всех возможностей экспорта.

Удачная попытка экспорта символизирует о том, что фирма убедилась на опыте, что разумно втягиваться в интернационализацию и выявила, что первоначальное проникновение должно состоять из постепенного вхождения в экспортные отношения, а не ориентирования на быстрое получение прибылей в новой стране. Компании, находящиеся на втором этапе, еще сохраняют преимущественную ориентацию на внутренний рынок, и объем их экспортных продаж не превышает 10 % общего объема реализации. Также возможен вариант отказа фирмы от экспорта и переход к регулярным закупкам по импорту. В этом случае основные цели, решения и инструменты управления остаются идентичными принимаемым на первом этапе процесса интернационализации, т. е. ориентированных на внутренний рынок.

Третий этап развития экспорта в близлежащие страны характерен для компании, находящейся на стадии регулярного экспорта, уже не рассматривающих деятельность на зарубежных рынках лишь как прибыльное дополнение к своим внутренним операциям. Объем их экспорта составляет 10–39 % общего объема продаж. От оценки возможностей экспортной деятельности фирмы они переходят к созданию форпостов для неудачных операций на международных рынках [4]. Первостепенные задачи компаний на данном этапе – сбор информации о рынках, потребителях, конкурентах, а также разработка механизмов изучения успешных и неудачных действий других фирм за рубежом.

Четвертый этап наступает при переходе компаний российских экспортеров и иностранных импортеров к более тесным отношениям и последующему расширению производства. На данном этапе организация деятельности предприятия осуществляется на российском рынке. При успешном развитии бизнеса и желании фирмы продвигаться еще глубже в мировые рынки данный этап становится отправной точкой. Если же предприятие полностью удовлетворено полученными успехами и не желает дальнейшего углубления в интернационализацию, то четвертый этап становится завершаю-

щей стадией совершенствования внешнеэкономических отношений фирмы.

Пятый этап характерен для организаций с растущими перспективами будущего развития производства за рубежом. Последнего этапа достигают лишь те предприятия, которые уже покорили отечественный рынок, и теперь, нацелены на открытие дочерних компаний за рубежом. На данной стадии менеджмент фокусируется на консолидации деятельности на глобальном рынке, улучшении координации и интеграции между рынками путем разработки глобальных стратегий, одним из ключевых элементов которых является переход от локальной к глобальной ориентации и, соответственно, от стратегий адаптации к стратегиям стандартизации. Это требует дальнейшего накопления опыта и развития конкурентных позиций в различных странах, чтобы стать лидером глобального рынка. Достижение глобальной синергии предполагает улучшение координации на различных стадиях цепочки ценности, а также обеспечение распространения идей, опыта и ноу-хау на все направления деятельности и географические области. Поэтапный алгоритм интернационализации российской компании представлен на рисунке.

Покажем на примере российского предприятия ОАО «Уфимское моторостроительное производственное объединение» (ОАО «УМПО») реализацию поэтапной интернационализации деятельности. Открытое акционерное общество «Уфимское моторостроительное производственное объединение» (ОАО «УМПО») является крупнейшим в России двигателестроительным предприятием, основанным в 1925 году. УМПО удостоено свыше 30 правительственных наград, в том числе двух орденов Ленина и ордена Красного Знамени, 6 международных и 23 российских наград, занимает неизменно высокие позиции в рейтингах крупнейших предприятий России. ОАО «УМПО» расположено на двух производственных площадках на территории г. Уфы Республики Башкортостан. В его составе 2 специализированных производства – авиационное и инструментальное, где трудится около 15 тысяч рабочих, специалистов и служащих. Основной задачей предприятия был и остается выпуск современной качественной авиационной техники. За время существования предприятием выпущено более 50 базовых и модифицированных авиационных двигателей, которые устанавливались на 170 типах и модификациях самолетов.

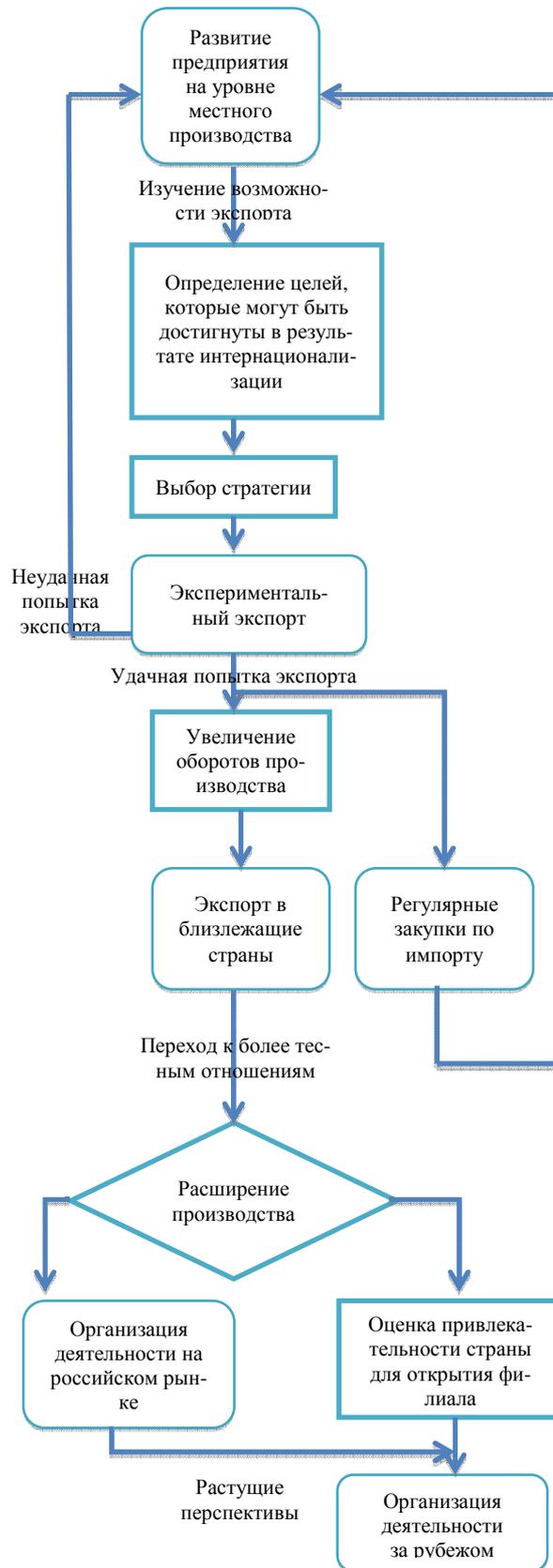


Рис. Алгоритм интернационализации предприятия

Таблица

Поэтапная интернационализация ОАО «УМПО»

Этап № 1. «Развитие предприятия на уровне местного производства»	Зародилось предприятие 17 июля 1925 года, в день принятия Советом Труда и Обороне решения о строительстве на базе мелких авторемонтных мастерских бывшего «Русского Рено» в Рыбинске завода по производству авиационных двигателей. В 1931 году в Уфе началось строительство завода комбайновых моторов. 17 декабря 1941 года Рыбинский моторный завод, два ленинградский завода, 219-й завод Москвы и два уфимских (моторный и дизельный) объединились в единое целое, на данный момент известное всем как Уфимское моторостроительное производственное объединение. УМПО выпускало моторную продукцию, устанавливаемую на 23 типах самолетов, а также применимую на танках и торпедных катерах.
Промежуточный процесс «Выбор стратегии»	Главной стратегической особенностью выхода ОАО «УМПО» на международный рынок являлось производство уникальных и принципиально новых продуктов, в то же время соответствующих всем международным нормам и стандартам. Так, благодаря своим ноу-хау УМПО «не оставляло никакого выбора» иностранным инвесторам и покупателям. Проследить данную стратегию возможно было уже в первые послевоенные годы, когда во время коренного перелома в области авиастроения и начала эры реактивной авиации, предприятие одним из первых приступило к производству реактивных двигателей РД-10А. Помимо этого, завод приступил к выпуску новейших турбореактивных двигателей с центробежным компрессором и его модификаций. Благодаря изготовлению заводом новых турбореактивных двигателей с осевым компрессором для истребителей МиГ-19, этот самолет вошел в историю отечественной авиации как первая серийная машина со сверхзвуковой скоростью полета.
Этап № 2. «Экспериментальный экспорт»	Впервые УМПО вышло со своей продукцией на внешний рынок в 1952 году. Первоначально экспортная продажа проходила не на прямую с иностранными покупателями. Продукт попадал за границу как составная часть истребителя, самолета или бомбардировщика. В этом же году УМПО начинает свое сотрудничество с Китайской Народной Республикой. С каждым годом данный союз становился более прочным и надежным, и продолжает оставаться таким же.
Промежуточный процесс «Увеличение оборотов производства»	С 1961 года объединение увеличивает объемы производства и начинает производить турбореактивные двигатели для ракет, беспилотных самолетов-разведчиков, а также выпускает 25 моделей жидкостных ракетных двигателей. С этого момента продукция УМПО охватывает не только сферу «земля-воздух», но и сферу морских ракетных систем класса «вода».
Этап № 3. «Экспорт в близлежащие страны»	С 1962 года и на протяжении следующих 25 лет Уфимский моторостроительный завод производил двигатели для семейства одного из самых массовых истребителей мира. Этим был обусловлен рост уровня экспортных отношений не только в близлежащих странах, но и на всем мировом рынке в целом. Имея опыт в экспортных отношениях, УМПО является не только поставщиком авиационной продукции, но и объединением, предоставляющим полный комплект технического сопровождения, включающего послепродажное гарантийное обслуживание, обучение персонала и модернизацию ранее выпущенной техники.
Промежуточный процесс «Расширение производства»	Прохождение данного этапа предприятием УМПО имеет определенную специфику, так как начало экспортных поставок и процесс расширения производства протекают одновременно, что, в свою очередь, указывает на наличие перспектив в успешном развитии интернационализации. Вместе с расширением производства УМПО продолжает поднимать свою производительность и совершенствовать выпускаемую продукцию. В начале 90-х годов 20-го столетия предприятие осваивает серийное производство снегоходов и его модификаций. В 2000 году постановлением Правительства РФ ОАО «УМПО» включено в состав предприятий, задействованных в производстве авиадвигателей пятого поколения. Благодаря успешной экспортной торговле и высокому качеству предоставляемой продукции, 49 стран мира эксплуатируют технику производства УМПО.
Этап № 4. «Организация деятельности на российском рынке»	Успешно развиваются отношения и внутри страны: объединение сотрудничает с такими крупными авиационными предприятиями как «Сатурн» и «Каскол». УМПО признается одним из крупнейших предприятий России одним из наиболее успешных в экспорте.
Этап № 5. «Организация деятельности за рубежом»	Стратегическим партнером ОАО «УМПО» является Индия. На протяжении многих лет объединение осуществляет поставки в эту страну различных типов двигателей, а также оказывает техническое содействие в организации лицензионного производства двигателей. С 2001 года Уфимское моторостроительное производственное объединение становится головным предприятием по оказанию корпорации HindustanAeronauticsLimited технического содействия в производстве. В 2007 году на УМПО происходит знаковое событие – сборка двигателя АЛ-55И для самолета индийских ВВС. Данный двигатель предназначен не только для использования в качестве силовой установки на пилотируемых летательных аппаратах, но может применяться в ракетах и беспилотных самолетах. Начиная с 2007 года продукция объединения экспортируется в семь стран мира в объеме более 90% от общей произведенной продукции, вследствие чего портфель экспортных заказов оценивается в \$1,3 млрд. Значимыми партнерами в развитии внешнеэкономической деятельности предприятия становятся страны Северной Африки и Латинской Америки. Но на этом все знаковые события для ОАО «УМПО» не заканчиваются. В мае 2007 года объединение подписывает соглашение с Австрийской фирмой «AVLListGmbH» об организации высокотехнологичного международного машиностроительного кластера. В 2009 году УМПО заключает долгосрочный контракт с Канадой на изготовление комплектующих газотурбинных установок, а в 2010 году и с США. Но на этом развитие деятельности за рубежом не останавливается. Целью компании остается расширение взаимовыгодного сотрудничества и кооперационных связей с ведущими зарубежными компаниями в развитии производства газотурбинного оборудования и вертолетной техники.

Для ракет различного класса выпущено более 25 моделей и модификаций жидкостно-ракетных двигателей. На самолетах с уфимскими двигателями поставлено более 100 мировых авиационных рекордов [5].

Самое важное направление предприятия – развитая внешнеэкономическая деятельность. Первый выход продукции ОАО «УМПО» на внешний рынок состоялся в 1952 году. Основным торговым партнером является Индия, для которой предприятие изготавливает двигатели для учебно-тренировочных самолетов. Объединение активно поддерживает зарубежных партнеров, организуя лицензионное производство двигателей, обеспечивая их ремонт и обучая специалистов из этих стран [5].

Но как и на любом российском предприятии, деятельность ОАО «УМПО» приобрела интернациональный характер не за один день. Выход на внешние рынки проходил согласно описанному выше алгоритму интернационализации. Подробное описание детальности компании на каждом этапе представлено в табл. Информация, отображенная в этой таблице заимствована с сайта <http://www.umpro.ru> [5].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ содержания этапов интернационализации предприятия показал их применимость для описания развития российского международного бизнеса. Однако применительно к отечественным предприятиям концепция интернационализации включает помимо сбытовой и все остальные сферы деятельности компании, такие как снабжение, производство и технология, организация и управление, экономика и финансы. При этом сам процесс интернационализации всегда протекает путем постепенного погружения в местное предпринимательство, и эта постепенность интернационализации связана

с высокой стоимостью информации и отсутствием достаточного количества знаний о ведении дел в незнакомых странах [6]. Говоря о предприятиях России, следует отметить достаточно высокий уровень развития экспортной деятельности на многих предприятиях, который большей частью основан на доступе к дешевым источникам сырьевых ресурсов, поэтому интернационализация и транснационализация бизнеса являются уделом только крупных производственных комплексов и вертикально интегрированных структур.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Кратко И. Г.** Управление процессами интернационализации фирмы: Учеб. пособие. ГОУ ВШЭ, 2003.
2. **Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С.** Международный менеджмент: Учеб. для вузов. СПб., 2008. 720 с.
3. **Зиннуров У. Г.** Менеджмент фирм на европейских рынках: Учеб.-методическ. комплекс. Уфа: УГАТУ, 2005. 179 с.
4. **Владимирова И. Г.** Международный менеджмент: Учеб. М., 2011. 448 с.
5. <http://www.umpro.ru/>
6. **Черенков В. И.** Международный маркетинг: Учеб. для вузов. СПб., 2008. 688 с.

ОБ АВТОРАХ

Зиннуров Ульфат Гаязович, проф., зав. каф. менеджмента и маркетинга. Дипл. инженер по экономике и организации промышленности (УГАТУ, 1973). Д-р экон. наук по управлению народн. хозяйством (СПБИЭА, 1994). Иссл. в обл. стратегического менеджмента и маркетинга.

Кажемкайте Аэлига Рамуновна, магистрант той же каф. Иссл. в обл. стратегического менеджмента и маркетинга.