

МЕЖДУНАРОДНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

И.С. Федоров, Ю.В. Бабанова

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

Глобализация трансформирует мир в единый глобальный рынок товаров и услуг, стирает всевозможные границы между потребителем и производителем. Все существующие компании конкурируют на международном рынке априори, в связи с этим необходим качественно новый подход к разработке конкурентоспособной международной стратегии компании в условиях современных экономических реалий. Несмотря на то, что глобализация уже является ключевым положением экономической реальности, подход к разработке международных стратегий компаний в России не обладает эффективными алгоритмами разработки стратегии и ее реализации. Первое, с чего необходимо начать – это разграничить понятия «стратегия компании» и «международная стратегия компании». В связи с этим предложен термин «международная стратегия компании», выраженный в виде бизнес-концепции достижения конкурентного преимущества компании на международном рынке в условиях глобализации. Также предлагается ввести новый подход достижения конкурентного преимущества в условиях глобального рынка путем реализации стратегии эмоционального вовлечения стейкхолдеров, что само по себе позволит создать уникальное «вне конкурентное пространство» для развития компании. Для разработки международной стратегии компании предлагается алгоритм разработки международной стратегии компании, учитывающий специфику условий развития на наднациональном уровне.

Ключевые слова: глобальная экономика, международная стратегия компании, конкурентное преимущество, бизнес-концепция глобализация.

Глобализационные тенденции нашей электронной эры превращают мир в «глобальную деревню» [6]. Они делают доступным все и всем в любом месте и в любое время. Сформировавшийся в таких условиях потребительский стиль жизни увеличил экономическое пространство до колоссальных размеров. При этом активно протекает процесс размывания границ между различными отраслями.

Взять, к примеру, современные гаджеты среднестатистического потребителя. Телефоны за столь короткий временной промежуток превратились в карманные компьютеры, способные полноценно заменять не только средство связи, фотоаппарат, калькулятор, будильник или радио. Сейчас с помощью современных приложений человек может забронировать отель в любой точке мира, транслировать видео онлайн на всю аудиторию мирового сообщества и непрерывно оставаться в курсе всех событий и новостей в мире. А сокращающийся жизненный цикл продуктов и услуг и грамотно выверенные шаги профессионалов-маркетологов заставят постоянно обновлять свои девайсы, покупать к ним аксессуары и приобретать другие «ненужные вещи». Для этого достаточно привить идею о том, что, являясь обладателем гаджета «прошлого» поколения, ты очень быстро становишься «за бортом современных трендов». Несмотря

на это, роль покупателя также возрастает и оказывает влияние на производителя. Теперь потребитель диктует свои интересы, которые необходимо учитывать производителю для того, чтобы его товар снискал популярность. В качестве примера можно привести наделение производителем своих товаров такими атрибутами, как «экологически чистый продукт», «без красителей и консервантов», «продукт, созданный из подлежащих вторичной переработке материалов» и т. п. Для современного покупателя такие, зачастую не имеющие под собой оснований ярлыки, могут являться решающими факторами при выборе товара, а в случае неудовлетворенности клиента многочисленные отзывы в «сети сарафанного радио» Интернет негативно скажутся на репутации конкретной фирмы.

Инновационные технологии и беспрецедентные информационные объемы стремительно меняют корпоративный климат. Инновационное знание становится источником конкурентного преимущества в борьбе между государствами, индивидуумами и компаниями. Разрастающаяся в связи с огромным современным рынком глобальная конкуренция увеличивает предложение и вынуждает компании пересматривать свое отношение к основам организации и логике развития бизнеса.

Компании сегодня конкурируют на глобальном рынке априори. Зародившийся отечественный бизнес, вне зависимости от его желания, сталкивается с существующими игроками на своем внутреннем рынке в той или иной форме и в той или иной степени. Несмотря на то, что глобализация уже является ключевым положением экономической реальности, подход к разработке международных стратегий компаний в России не обладает эффективными алгоритмами разработки стратегии и ее реализации.

Г. Минцберг определял стратегию как «последовательную, согласованную и интегрированную структуру управленческих решений» [5]. В работе И. Ансоффа стратегия определяется как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1]. Фатхутдинов Р.А. в учебнике по стратегическому менеджменту приводит понятие «международная деятельность организации», что рассматривается как «деятельность по экспорту и импорту товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществление совместных с другими странами проектов, интеграционные процессы в различных сферах» [8]. В книге Зайцева Л.Г. и Соколовой М.И. термин «международная стратегия организации» раскрывается как «укрупненное описание скоординированных действий по реализации всего комплекса ее международных целей» [3]. Гриффен Р. и Пастей М. в учебнике описывают «международную компанию» как «любую организацию, которая осуществляет свою деятельность, на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лицами, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных стран» [2]. В общем и целом, международный бизнес, каковым являются все компании международного уровня, в современном экономическом словаре Райзберга Б.А., Лозовского Л.Ш. и Стародубцевой Е.Б. определяется в качестве «предпринимательской деятельности, в которой совместно участвуют фирмы разных стран, и используется международный капитал» [7].

Все вышеперечисленные определения в полной мере раскрывают сущность стратегии организации и смысл международного бизнеса. Однако следует различать стратегию компании от международной стратегии компании, которая под собой должна подразумевать не только некий комплекс мер по реализации и контролю достижения поставленных целей, но также будет учитывать специфику глобальной конкуренции на международном рынке, где крайне важно следить за не перманентными экономическими реалиями и быть готовым оперативно реагиро-

вать на изменения как внешней, так и внутренней среды.

Проанализировав имеющиеся понятия и актуальность в формировании отвечающего современным экономическим реалиям алгоритма разработки и реализации международной стратегии, предлагается ввести новый термин «международная стратегия компании» (МСК), выраженный в виде бизнес-концепции достижения конкурентного преимущества компании на международном рынке в условиях глобализации. Формирование МСК должно производиться на основе анализа стратегической гибкости компании в условиях глобальной экономики.

Устоявшиеся шаблоны игры в глобальную конкуренцию, имеющие в своей основе использование благоприятных возможностей в местоположении, прорывы за счет передовых технологий и инноваций в организационной структуре дадут недолговечное преимущество в условиях современной скорости изменения экономических реалий. Как много за последнее время компаний добивались успеха за счет новых технологий, но не заставившие себя ждать ответы конкурентов меняли расклад с ног на голову. В качестве примера можно привести компанию Nokia до появления смартфонов на базе операционных систем iOS и Android, или взлеты и падения Microsoft, связанные с выходом новой операционной системы или нового продукта. Поэтому реализация международной стратегии компании должна характеризоваться постоянной рефлексией над пройденными этапами и пересмотром ее положений, с целью адаптивности стратегии под постоянно меняющиеся условия рынка, потребности клиентов и другие непредвиденные обстоятельства. Принцип подхода к реализации стратегии должен заключаться не в том, чтобы вести борьбу с конкурентами, а создать свое уникальное «вне конкурентное рыночное пространство» за максимально короткий срок с обеспечением быстрого прибыльного роста [9]. Достигнув положительного опыта при реализации стратегии, компании необходимо сконцентрироваться на его систематическом воспроизведении.

Современный мир, несмотря на технологический прогресс и процессы роботизации и автоматизации, окутывает нас эмоциональными привязанностями, ценность которых только набирает обороты. Сейчас компаниям недостаточно продавать красивую одежду, качественную мебель или надежный автомобиль, сейчас, чтобы преуспеть в своей отрасли необходимо продавать «воплощение моды» (Zara), «товары, призванные сделать дом самым лучшим местом

на Земле» (ИКЕА) или «управление мечтой» (Toyota) и т. д. Эмоции, формирующие интерес людей к товарам и услугам, повышают их ценность и соответственно позволяют компаниям устанавливать более высокую цену, чем у конкурентов и получать прибыль без использования тривиальных инструментов снижения издержек и прочих методов достижения конкурентных преимуществ. В связи с этим предлагается ввести новый подход достижения конкурентного преимущества в условиях глобального рынка путем реализации стратегии эмоционального вовлечения стейкхолдеров, что само по себе позволит создать уникальное «вне конкурентное пространство» для развития компании. Такой подход позволит подарить клиенту эмоции, то есть даст ему то, что он ищет, а компания, в свою очередь, получит свой рынок и свой уникальный неповторимый успех.

Одними из первых шагов к разработке международной стратегии компании может стать определение корпоративной миссии и формулировка видения путей достижения этой миссии. Миссия позволит компании понять «чем она является сейчас», а видение «где и чем она хочет быть», то есть подход имеет отличия от классического подхода к стратегическому планированию М. Мескона [4]. Необходимо начинать формирование стратегии не из разработки целей, а из формирования понимания «пункта А», из которого мы будем двигаться, и «пункта В», того положения дел, к которому мы намерены прийти.

Для разработки международной стратегии компании предлагается использование следующего алгоритма (см. рисунок).

Первоначально необходимо провести анализ ситуации на целевом сегменте международного рынка. Для этого необходимо оценить состояние среды сегмента международного рынка, состояние организации и ее конкурентов, а также понять уровень требований к качеству продукции и ее ценность для международных клиентов.

После прохождения первого этапа необходимо сформировать набор стратегий, которые будут рассматриваться в качестве применимых по отношению к компании. Ключевым моментом на данном этапе должна стать разработка оригинальной международной стратегии компании на основе «эмоционального вовлечения». То есть на данном этапе произойдет подбор не только возможных классических стратегий развития на международном рынке, но и сгенерируется свой

инновационный подход. Производить генерацию альтернатив необходимо опираясь на предыдущий этап, т. е. постоянно ориентируясь на анализ ситуации целевого сегмента.

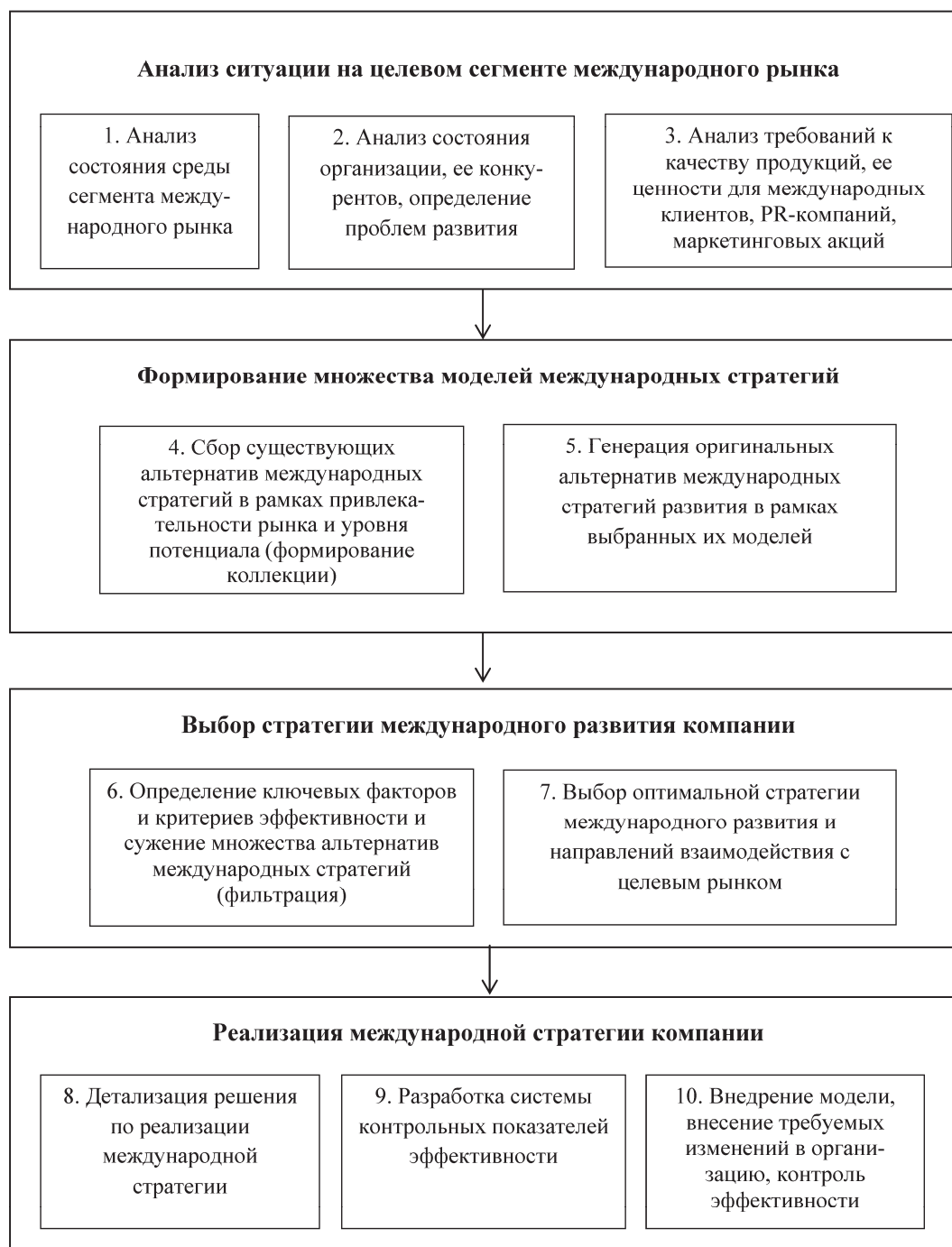
Следующий этап является, по сути, сравнением вариантов стратегического развития на глобальном рынке. В рамках данной части алгоритма разработки стратегии, необходимо определить ключевые критерии эффективности стратегии и произвести оценку имеющихся альтернатив с целью определения максимально оптимальной стратегии международного развития.

Заключительным этапом является этап реализации выбранной стратегии компании, подразумевающий под собой детализацию решения по реализации стратегии, разработку контрольных показателей эффективности, внедрение модели и контроль над эффективностью реализации международной стратегии компании.

Таким образом, реализация предложенного алгоритма позволит сформировать международную стратегию развития компании, учитывающую специфику условий развития на наднациональном уровне.

Литература

1. Ансофф, И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гриффин, Г. *Международный бизнес* / Г. Гриффин, М. Пастей. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
3. Зайцев, Л.Г. *Стратегический менеджмент* / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2002. – 416 с.
4. Мескон, М. *Основы менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
5. Минцберг, Г. *Стратегический процесс* / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 608 с.
6. Нордстрем, К.А. *Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие* / К.А. Нордстрем, Йон. Риддерстрале. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 296 с.
7. Райзберг, Б.А. *Современный экономический словарь* / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
8. Фатхутдинов, Р.А. *Стратегический менеджмент* / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
9. Чан Ким, В. *Стратегия голубого океана* / В. Чан Ким, Р. Моборн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.



Алгоритм разработки международной стратегии компании

Федоров Иван Сергеевич. Аспирант Высшей школы экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), fedorov-21i@mail.ru

Бабанова Юлия Владимировна. Доктор экономических наук, заместитель директора Высшей школы экономики и управления по стратегическому развитию, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), UV_Babanova@mail.ru

Поступила в редакцию 20 марта 2016 г.

INTERNATIONAL COMPANY STRATEGY UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION

I.S. Fedorov, Yu.V. Babanova

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

Globalization transforms the world into a single global market of goods and services and erases all possible boundaries between customers and manufacturers. All existing companies compete in the international market a priori, in this regard it is necessary to employ a qualitatively new approach to the development of a competitive international company strategy under conditions of current economic realities. Despite the fact that the globalization is already a key point of economic reality, the approach to the development of international strategies of companies in Russia does not have effective algorithms for the development and implementation of a particular strategy. The first thing to begin with is to make a distinction between the concepts of "company strategy" and "international company strategy." In this regard, the term "international company strategy," expressed in the form of a business concept of achieving a competitive advantage of the company on the international market under conditions of globalization, is proposed. The paper also proposes a new approach to the achievement of competitive advantage under conditions of the international market by implementing the strategy of emotional attraction of stakeholders, which will allow to create a unique "beyond-competition space" for the development of the company. The algorithm for the development of international company strategy, taking into account the specific conditions for the development at the supranational level, is proposed to develop the international company strategy.

Keywords: global economy, international company strategy, competitive advantage, business concept, globalization.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989. 519 p.
2. Griffin G., Pastey M. *Mezhdunarodnyy biznes* [International Business]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006. 1088 p.
3. Zaytsev L.G., Sokolova M.I. *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomist Publ., 2002. 416 p.
4. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Vil'yams Publ., 2009. 672 p.
5. Mintsberg G., Kuinn Dzh.B. *Strategicheskyy protsess* [Strategic Process]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 608 p.
6. Nordstrem K.A., Ridderstrale Yon. *Biznes v stile fank navsegda. Kapitalizm v udovol'stvie* [Funky Business Forever. Capitalism is A Pleasure]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2008. 296 p.
7. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva E.B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar'* [Advanced Economic Dictionary]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999. 479 p.
8. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Delo Publ., 2005. 448 p.
9. Chan Kim V., Moborn R. *Strategiya golubogo okeana* [The Blue Ocean Strategy]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 304 p.

Ivan S. Fedorov. Postgraduate student of the Higher School of Economics and Management, South Ural State University (Chelyabinsk), fedorov-21i@mail.ru

Yuliya V. Babanova, Doctor of Economics, Deputy Director of the Higher School of Economics and Management for Strategic Development, South Ural State University, Chelyabinsk, UV_Babanova@mail.ru

Received 20 March 2016

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Федоров, И.С. Международная стратегия компании в условиях глобализации / И.С. Федоров, Ю.В. Бабанова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 2. – С. 7–11. DOI: 10.14529/em170201

FOR CITATION

Fedorov I.S., Babanova Yu.V. International Company Strategy Under Conditions of Globalization. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 2, pp. 7–11. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170201