

УДК 339.94

Одинаев Диловар Субхонович

Магистрант,

Московский педагогический государственный университет,

Институт социально-гуманитарного образования,

Кафедра экономической теории и менеджмента

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация:

Статья посвящена исследованию теоретических основ разработки маркетинговых стратегий, базирующихся на локализации производства в международном бизнесе. Рассматриваются ключевые подходы к формированию стратегий выхода на зарубежные рынки, раскрываются особенности адаптации продукции и маркетинговых коммуникаций под специфику принимающих стран. Особое внимание уделяется взаимосвязи между локализацией производственных мощностей и формированием конкурентных преимуществ компании на международной арене. Анализируются факторы, влияющие на выбор стратегии локализации, включая культурные, экономические и институциональные особенности целевых рынков. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения предложенных концепций российскими компаниями, осуществляющими международную экспансию в условиях изменяющейся геополитической обстановки.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, локализация производства, международный бизнес, адаптация продукта, конкурентоспособность, зарубежные рынки, глобализация.

Odinaev Diloar Subkhonovich
Master's Student,
Moscow Pedagogical State University,
Institute of Social and Humanitarian Education,
Department of Economic Theory and Management

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING MARKETING STRATEGY BASED ON PRODUCTION LOCALIZATION IN INTERNATIONAL BUSINESS.

Annotation:

The article examines the theoretical foundations for developing marketing strategies based on production localization in international business. Key approaches to forming strategies for entering foreign markets are considered, and the specifics of adapting products and marketing communications to the characteristics of host countries are revealed. Particular attention is paid to the relationship between localization of production capacities and formation of a company's competitive advantages in the international arena. Factors influencing the choice of localization strategy are analyzed, including cultural, economic and institutional characteristics of target markets. The practical significance of the study is determined by the possibility of applying the proposed concepts by Russian companies implementing international expansion in the context of the changing geopolitical situation.

Keywords: *marketing strategy, production localization, international business, product adaptation, competitiveness, foreign markets, globalization.*

Международная маркетинговая стратегия представляет собой комплексный план действий международной компании по продвижению товаров и услуг за пределами национального рынка с учетом культурных, экономических и политических факторов принимающих стран. Начиная с 2022 года, когда условия финансирования российских компаний на внешних рынках существенно изменились, вопрос выбора оптимальной стратегии интернационализации приобрел особую актуальность [1].

В специализированной литературе выделяют три базовых концептуальных подхода к формированию международной маркетинговой стратегии. Первый основан на идее расширения национального рынка, когда компания рассматривает зарубежные территории как продолжение внутреннего рынка и применяет минимальную адаптацию продукции. Второй подход базируется на учете особенностей многонациональных рынков и предполагает глубокую адаптацию товаров, услуг и коммуникаций под специфику каждой страны присутствия. Третий – глобальный подход – исходит из предположения об универсальности потребительских предпочтений и предлагает стандартизированные решения для всех рынков [2].

Выбор между стандартизацией и адаптацией продукта определяется множеством факторов. В высокотехнологичных отраслях, где функциональные характеристики продукции имеют первостепенное значение, стандартизация часто оказывается оправданной. Мобильные телефоны, промышленное оборудование, программное обеспечение – эти категории товаров демонстрируют относительную универсальность потребительских ожиданий.

Иная ситуация складывается в отраслях, где велико влияние социокультурных факторов. Пищевая промышленность, производство одежды,

образовательные услуги, бухгалтерское и юридическое консультирование требуют значительной адаптации под локальные предпочтения и нормативные требования. Здесь компании сталкиваются с необходимостью не просто перевести документацию на местный язык – речь идет о переосмыслении ценностного предложения с учетом религиозных норм, климатических условий, особенностей законодательства.

Современные российские компании, задействованные в активности на внешних рынках, вынуждены вырабатывать адаптивные маркетинговые стратегии и координировать свои действия согласно ситуации на интересующих их внешних рынках [3].

В условиях высокой турбулентности и подверженности политическим влияниям наиболее востребованной становится диверсифицированная стратегия, ориентированная на адаптацию на разных внешних рынках – полицентричный подход, основанный на анализе рынков присутствия, поиске партнеров и глубоком проникновении за счет адаптации продукта и сопутствующих его продвижению коммуникаций.

Локализация производства выступает как элемент маркетинговой стратегии. Локализация производства относится к стратегическому решению компаний производить товары и услуги в том же месте, где они будут потребляться или продаваться. Эта стратегия может принимать различные формы: от создания полноценных производственных предприятий и распределительных центров в конкретном регионе до передачи определенных задач местным поставщикам или подрядчикам [4].

Основные мотивы локализации производства включают снижение производственных затрат за счет более низких расходов на рабочую силу, сырье и энергию в принимающей стране. Компании получают возможность сократить логистические издержки, связанные с транспортировкой готовой

продукции через границы, избежать импортных тарифов и других сборов. Производя продукцию на месте, организации демонстрируют приверженность местному рынку, что повышает доверие потребителей и укрепляет позиции бренда [5].

Особое значение локализация приобретает в контексте соблюдения нормативных требований принимающей страны. В последние годы многие государства ввели постановления, направленные на поощрение местного производства и снижение зависимости от импорта. В России, например, действует механизм специальных инвестиционных контрактов (СПИК), предусматривающий, что инвестор, дающий обязательства по локализации производства и экспорту продукции, получает налоговые льготы и гарантии стабильности условий ведения бизнеса.

Зарубежные компании, осуществляющие локализацию производства в России, обеспечивают приток технологий и высококвалифицированных специалистов как носителей навыков обращения с ними [6]. Помимо количественных эффектов – роста инвестиций и налоговых поступлений, объемов производства и экспорта, создания рабочих мест, – локализация оказывает качественное воздействие на развитие обрабатывающей промышленности принимающей страны. Происходит улучшение отраслевой структуры производства и экспорта, подготовка местных специалистов, развитие производства комплектующих, повышение конкурентоспособности производимой продукции.

Впрочем, стратегия локализации сопряжена с рисками. Компании сталкиваются с необходимостью существенных первоначальных инвестиций в строительство или модернизацию производственных мощностей. Требуется время на адаптацию производственных процессов, обучение персонала, выстраивание цепочек поставок с местными контрагентами. В случае

китайской компании Huawei, открывшей производство в Калужской области в 2016 году, ключевыми факторами успеха стали инвестиции в обучение и развитие российских сотрудников, установление партнерских отношений с местными университетами и профессионально-техническими училищами, тесное сотрудничество с локальными поставщиками и подрядчиками [4].

Существует прямая и косвенная взаимосвязь локализации и формирования конкурентных преимуществ. Локализация производства непосредственно влияет на формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании на международном рынке. Присутствие производственных мощностей на территории принимающей страны обеспечивает более быструю реакцию на изменения потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры. Компания получает возможность оперативно вносить изменения в ассортимент продукции, корректировать технические характеристики товаров с учетом обратной связи от локальных потребителей.

Стратегии международных компаний на развивающихся рынках демонстрируют не однонаправленный характер глобализации, заставляющий организации инвестировать в локализацию производства как страхующий механизм [7].

Практика показывает, что компании, использующие стратегию построения собственной или агентской розничной сети в сочетании с локализацией производства, получают возможность управлять продажами и маркетингом, реализуя полный спектр маркетинговых стратегий.

Локализация создает предпосылки для формирования партнерской экосистемы на базе бренд-сообщества. Привлечение местных поставщиков комплектующих, установление связей с региональными исследовательскими центрами и образовательными учреждениями, участие в программах развития

территорий – все это способствует укреплению репутации компании и повышает лояльность как со стороны потребителей, так и со стороны местных органов власти.

Значимым аспектом является возможность позиционирования продукции как локальной. В условиях роста патриотических настроений во многих странах потребители все чаще отдают предпочтение товарам местного производства, воспринимая их как более качественные и надежные, а также как вклад в развитие национальной экономики. Средний уровень локализации автомобилей Lada, например, превышает 90%, что позволяет АвтоВАЗу позиционировать свою продукцию как полностью российскую.

Рассмотрим роль цифровых технологий в реализации маркетинговых стратегий локализации. Digital-маркетинг позволяет создавать и распространять контент, запускать рекламные кампании, проводить анализ данных и взаимодействовать с потенциальными клиентами на международном уровне [8]. Для успешной разработки и внедрения международных маркетинговых стратегий необходимо учитывать особенности разных рынков, культурные отличия, предпочтения потребителей и конкурентную ситуацию в каждой стране.

Цифровые инструменты обеспечивают возможность адаптировать маркетинговые кампании к конкретной целевой аудитории в разных странах. В рамках международной маркетинговой стратегии можно определить цели, провести позиционирование, сегментацию, а также выбрать соответствующую платформу или канал для продвижения на каждом рынке. На одном рынке эффективнее использовать поисковую рекламу, на другом – социальные сети, на третьем – специализированные отраслевые площадки.

Особое значение приобретает локализация цифрового контента – не только перевод текстов на язык целевой аудитории, но и адаптация визуальных

элементов, функционала сайта, способов оплаты. Арабские языки пишутся справа налево, что требует существенной переработки интерфейса с учетом особенностей поведения пользователей-носителей языка. В Китае заблокированы многие западные интернет-ресурсы, поэтому компаниям необходимо использовать локальные платформы – WeChat, Weibo, Baidu – для коммуникации с потребителями.

Digital-маркетинг обеспечивает возможность количественной оценки эффективности маркетинговых кампаний и анализа данных, что позволяет корректировать стратегию и принимать эффективные решения на основе полученных результатов [8]. Компании получают доступ к детальной аналитике поведения потребителей в различных странах, могут сравнивать показатели конверсии, среднего чека, частоты повторных покупок и на основе этих данных оптимизировать маркетинговый комплекс для каждого рынка.

В 2024 году цифровая платформа «Мой экспорт» помогла более 31 тысячи субъектов малого и среднего предпринимательства в выходе на международные рынки, из которых более 2 тысяч заключили экспортные контракты на общую сумму более 874 миллионов долларов. Сервисы платформы помогают размещать продукцию на электронных торговых площадках, стандартизировать товары под требования каждой страны, получать необходимые сертификаты и разрешения.

Институциональные факторы оказывают заметное влияние на стратегию локализации. Международные компании вынуждены применять изоциренную стратегию на рынках стран со слабым институциональным окружением [7]. Одной из важных компетенций в такой ситуации становится умение переключиться с традиционного для компании способа ведения бизнеса на использование местных производственных ресурсов.

Государственная политика принимающей страны оказывает решающее воздействие на принятие решений о локализации. Механизмы поддержки, предоставляемые в рамках национальных проектов, существенно снижают риски и издержки компаний при организации производства на новых территориях. В России с 2020 по 2023 год количество экспортеров среди субъектов малого и среднего предпринимательства выросло на 60%, превысив 83 тысячи, что во многом связано с реализацией нацпроекта «Международная кооперация и экспорт».

Правовая система принимающей страны определяет требования к сертификации продукции, защите интеллектуальной собственности, трудовым отношениям, налогообложению. Компании должны тщательно изучать законодательство каждой страны присутствия, чтобы избежать дорогостоящих ошибок и юридических споров. В странах Европейского союза действуют строгие стандарты в отношении состава продукции, экологичности упаковки, требований к рекламе. Несоблюдение этих норм может привести к штрафам и снижению доверия потребителей.

Культурные факторы влияют на успех международных инвестиций через страновую предпринимательскую ориентацию и ментальность деловых партнеров [7].

В некоторых странах преобладает краткосрочная ориентация на быструю прибыль, в других – долгосрочный подход к развитию бизнес-отношений. Понимание этих особенностей критически важно для выстраивания эффективного взаимодействия с местными контрагентами, дистрибьюторами, государственными органами.

Интеграция локализации производства и маркетинговых коммуникаций выступает направлением повышения конкурентоспособности международных компаний. Локализация производства создает основу для формирования

аутентичной маркетинговой коммуникации с потребителями принимающей страны. Компания получает возможность позиционировать себя не как иностранного игрока, стремящегося извлечь выгоду из местного рынка, а как организацию, вносящую вклад в развитие региона, создающую рабочие места, инвестирующую в обучение персонала и развитие поставщиков.

Маркетинговые стратегии внутри зарубежного рынка в полном объеме могут реализовывать те автобренды, которые маркетинговую деятельность и деятельность по управлению взаимоотношениями с клиентами оставляют за собой [9]. Компании, использующие только «чистый» экспорт, не могут реализовывать свою маркетинговую стратегию, поскольку передают функции продвижения и взаимодействия с конечными потребителями местным импортерам.

Итак, локализация требует адаптации всех элементов маркетингового комплекса. Продуктовая политика предполагает модификацию функциональных характеристик, дизайна, упаковки товара с учетом местных предпочтений и нормативных требований. Ценовая политика должна учитывать уровень доходов населения, покупательную способность, ценовое позиционирование конкурентов. Сбытовая политика определяет оптимальные каналы распределения – собственная розничная сеть, агентская модель, работа с местными дистрибьюторами. Коммуникационная политика включает выбор рекламных каналов, разработку креативных концепций, учитывающих культурный контекст, управление репутацией бренда в локальных медиа и социальных сетях.

Успешные примеры локализации демонстрируют важность комплексного подхода. Российская косметическая компания Biotime из Новосибирска, осваивая рынки Вьетнама, Кувейта и Китая, начала свой экспортный путь со стран СНГ, постепенно накапливая опыт адаптации продукции и

маркетинговых коммуникаций. Владимирская компания «Ламмин», специализирующаяся на выпуске высококачественных трубопроводов из полимерных материалов, экспортирует продукцию в Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Армению, Грузию, используя услуги цифровой платформы «Мой экспорт» для оформления заявок на компенсацию части затрат по доставке продукции и сертификации за рубежом.

Определим перспективы развития стратегий локализации в условиях глобальных трансформаций. Современная геополитическая ситуация существенно изменила условия ведения международного бизнеса. Санкционное давление, ограничения на трансграничное движение капитала, технологий и специалистов заставляют компании пересматривать подходы к интернационализации. В этих условиях локализация производства из опциональной стратегии превращается в необходимое условие сохранения присутствия на зарубежных рынках.

Многие дружественные страны заинтересованы в получении от представителей российского бизнеса более долгосрочных инвестиций. Зарубежных партнеров интересуют трансфер технологий, локализация производства на их территории и создание совместных предприятий. Пермская Корпорация ПСС, производящая электротехническое оборудование для объектов нефтегазовой отрасли, судостроения и портовой инфраструктуры, отправляет продукцию в Азербайджан, Армению, Беларусь, Индию, Иран, Казахстан, Киргизию и Туркменистан, рассматривая возможность локализации производства в Индии и Тунисе.

Растет значение экологических и социальных аспектов локализации. Потребители во многих странах все более критично относятся к углеродному следу продукции, условиям труда на предприятиях, вкладу компаний в развитие местных сообществ. Организации, демонстрирующие приверженность

принципам устойчивого развития через локализацию производства, инвестиции в экологичные технологии, создание достойных рабочих мест, получают дополнительные конкурентные преимущества.

Цифровизация производственных процессов открывает новые возможности для локализации. Технологии «Индустрия 4.0», искусственный интеллект, интернет вещей позволяют создавать гибкие производственные системы, способные быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка при сохранении высокой эффективности. Это снижает минимальный экономически оправданный масштаб производства и делает локализацию возможной даже для относительно небольших рынков.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии на основе локализации производства в международном бизнесе представляет собой сложный многоаспектный процесс, требующий комплексного анализа факторов внешней среды и внутренних возможностей компании. Теоретические основы формирования таких стратегий базируются на концепциях международного маркетинга, теории интернационализации фирмы, институциональной экономики.

Локализация производства выступает не просто как инструмент снижения издержек, но как стратегический выбор, определяющий возможности компании по формированию устойчивых конкурентных преимуществ на зарубежных рынках. Присутствие производственных мощностей на территории принимающей страны обеспечивает более глубокое понимание потребностей локальных потребителей, создает основу для построения долгосрочных партнерских отношений с местными контрагентами, повышает доверие со стороны государственных органов и общественности.

Успех стратегии локализации определяется способностью компании интегрировать производственные решения с маркетинговыми

коммуникациями, адаптировать все элементы маркетингового комплекса к специфике целевого рынка, использовать цифровые технологии для оптимизации взаимодействия с потребителями. Особое значение приобретает понимание институциональной среды принимающей страны – правовых норм, государственной политики поддержки инвестиций, культурных особенностей ведения бизнеса.

Для российских компаний, осуществляющих международную экспансию в условиях изменяющейся геополитической обстановки, стратегии локализации становятся ключевым инструментом сохранения и расширения присутствия на зарубежных рынках. Государственная поддержка в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт», функционирование цифровой платформы «Мой экспорт», механизмы специальных инвестиционных контрактов создают благоприятные условия для реализации стратегий локализации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением отраслевой специфики стратегий локализации, разработкой моделей оценки эффективности локализационных решений, анализом влияния цифровых технологий на трансформацию международных маркетинговых стратегий в условиях глобальных вызовов.

Список литературы:

1. Богатырева М.В. Актуализация стратегий международного маркетинга для российских компаний // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3. С. 312–319. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-strategiy-mezhdunarodnogo-marketinga-dlya-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 10.01.2025).
2. Гончарова Е.В. Влияние цифровой экономики на выбор международной маркетинговой стратегии // Экономика и предпринимательство. 2023. № 8. С. 945–951. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-ekonomiki-na-vybor-mezhdunarodnoy-marketingovoy-strategii-1> (дата обращения: 10.01.2025).
3. Дорошенко Ю.А., Малинина К.В. Стратегии международных компаний на развивающихся рынках: влияние глобализации и опыт локализации производства // Российское предпринимательство. 2024. Т. 15. № 2. С. 267–284. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-mezhdunarodnyh-kompaniy-na-razvivayushchih-sya-rynках-vliyanie-globalizatsii-i-opyt-lokalizatsii-proizvodstva> (дата обращения: 10.01.2025).
4. Иванова А.С. Особенности локализации производства в международном бизнесе // Вестник науки. 2024. № 6. С. 145–152. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-lokalizatsii-proizvodstva-v-mezhdunarodnom-biznese> (дата обращения: 10.01.2025).
5. Ковалев В.П., Сергеева Н.Н. Локализация зарубежного производства как инструмент развития экспортной базы // Экономические отношения. 2023. Т. 13. № 4. С. 1127–1146. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lokalizatsiya-zarubezhnogo-proizvodstva-kak-instrument-razvitiya-eksportnoy-bazy> (дата обращения: 10.01.2025).

6. Кузнецова О.В. Международные маркетинговые стратегии китайских автопроизводителей на европейском рынке: кейс-стади // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2024. Т. 23. № 1. С. 3–34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-marketingovye-strategii-kitayskih-avtoproizvoditeley-na-evropeyskom-rynke-keys-stadi> (дата обращения: 10.01.2025).
7. Лебедева М.М. Современные подходы к разработке маркетинговой стратегии предприятия по выводу продукции на зарубежные рынки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 11. С. 98–103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-razrabotke-marketingovoy-strategii-predpriyatiya-po-vyvodu-produktsii-na-zarubezhnye-rynki> (дата обращения: 10.01.2025).
8. Петров Д.С., Смирнова Т.И. Специфика маркетинговой стратегии продвижения IT-компании на международном рынке // Вестник Академии знаний. 2024. № 2. С. 234–241. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-marketingovoy-strategii-prodvizheniya-it-kompanii-na-mezhdunarodnom-rynke> (дата обращения: 10.01.2025).
9. Российский экспортный центр. Экспорт высших достижений: как нацпроект дал бизнесу выход на внешний рынок. 2024. URL: <https://национальныепроекты.пф/news/eksport-vyshshikh-dostizheniy-kak-natsproekt-dal-biznesu-vykhod-na-vneshniy-rynok/> (дата обращения: 10.01.2025).
10. Федеральный портал Lenta.ru. Российские компании активно выходят на международный рынок. Как в этом помогает платформа «Мой экспорт». 2024. URL: <https://lenta.ru/articles/2024/11/20/dlyamira/> (дата обращения: 10.01.2025).