

Нгуен Фыонг Туен

Магистрант,

Московский педагогический государственный университет,

Институт социально-гуманитарного образования,

Кафедра экономической теории и менеджмента

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СИСТЕМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЬЕТНАМА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: В статье анализируются особенности процесса формирования стратегии системной интеграции на предприятиях Вьетнама в условиях международного бизнеса. Исследование выделяет три группы факторов, определяющих данный процесс: экзогенное давление со стороны международных партнёров и процессов глобальной интеграции, противоречие между требованиями глобальной стандартизации и соблюдением внутренних нормативных требований, а также внутренние ограничения предприятий, связанные с масштабом деятельности и кадровыми ресурсами. На этой основе в работе выявлены четыре ключевые особенности: (1) стратегия системной интеграции носит преимущественно реактивный характер и формируется как ответ на требования партнёров, а не как результат проактивного стратегического планирования; (2) противоречие между международной стандартизацией и необходимостью локализации создаёт значительное давление на издержки; (3) наблюдается выраженная стратификация стратегий между крупными предприятиями и малыми и средними компаниями; (4) сохраняется дефицит высококвалифицированных технологических кадров и ограниченность компетенций в области цифрового управления. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости существенной

адаптации существующих теоретических моделей стратегии системной интеграции при их применении к предприятиям развивающихся экономик Юго-Восточной Азии в целом и Вьетнама в частности.

Ключевые слова: стратегия системной интеграции, международный бизнес, предприятия Вьетнама, стратегическое управление, специфика формирования стратегии, цифровая трансформация

Nguyen Phuong Tuyen

Master's student,

Moscow State Pedagogical University,

Institute of Social and Humanitarian Education,

Department of Economic Theory and Management

SPECIFIC CHARACTERISTICS OF FORMING THE SYSTEM INTEGRATION STRATEGY OF VIETNAMESE ENTERPRISES IN INTERNATIONAL BUSINESS

Abstract: The article analyses the specific characteristics of the process of forming system integration strategies in Vietnamese enterprises within the context of international business. The study identifies three major groups of factors influencing this process: exogenous pressure arising from international partners and global integration, conflicts between global standardisation requirements and compliance with domestic regulations, and internal enterprise constraints related to organisational scale and human resources. Based on these factors, the paper highlights four key characteristics: (1) system integration strategies are primarily reactive responses to partner requirements rather than outcomes of proactive strategic planning; (2) conflicts between international standardisation and localisation requirements create significant cost pressures; (3) there is a clear stratification of integration strategies between large

enterprises and small and medium-sized enterprises; and (4) enterprises face shortages of highly qualified technological personnel and limitations in digital management capabilities. The findings indicate that existing theoretical models of system integration strategy require substantial adaptation when applied to enterprises in developing Southeast Asian economies in general and Vietnam in particular.

Keywords: system integration strategy, international business, Vietnamese enterprises, strategic management, strategy formation characteristics, digital transformation

В условиях высокой турбулентности международной бизнес-среды и интенсивного развития цифровой трансформации вьетнамские предприятия, интегрированные в международные цепочки создания стоимости, всё чаще сталкиваются с необходимостью формирования стратегии системной интеграции, направленной на повышение координационного потенциала организации, адаптивности и эффективности трансграничного взаимодействия [1]. Одним из ключевых факторов данного процесса выступает участие компаний в международной предпринимательской деятельности, приводящее к географической фрагментации глобальных цепочек создания стоимости и, как следствие, к возрастанию потребности в интеграции данных, бизнес-процессов и механизмов координации между участниками международных бизнес-сетей [2]. Дополнительным стимулом формирования стратегии системной интеграции во Вьетнаме являются требования международных партнёров к прозрачности информации и стандартизации данных в глобальных цепочках поставок. Исследования показывают, что в странах Азии внедрение и развитие интеграционных систем зачастую обусловлено требованиями зарубежных клиентов и партнёров, а не внутренней инновационной инициативой самих предприятий [3]. Это свидетельствует

о высокой степени адаптационного характера формирования стратегии системной интеграции во Вьетнаме, находящегося под значительным влиянием процессов международной интеграции.

Вместе с тем формирование стратегии системной интеграции во вьетнамских компаниях определяется не только внешними факторами, но и ограничивается внутренними возможностями предприятий. Несмотря на рост масштабов внедрения информационных систем и интеграции информационных технологий в международную предпринимательскую деятельность, уровень их распространения остаётся сравнительно низким. На практике лишь около 14 % малых и средних предприятий Вьетнама используют программные решения для управления бизнесом, тогда как среди крупных компаний данный показатель составляет примерно 40 % [4]. Подобный разрыв отражает асимметрию между интеграционными требованиями международной среды и реальной готовностью предприятий к их внедрению, особенно среди малых и средних компаний, вовлечённых в глобальные цепочки создания стоимости.

Исходя из обозначенного контекста, процесс формирования стратегии системной интеграции на вьетнамских предприятиях, осуществляющих международную предпринимательскую деятельность, характеризуется рядом особенностей.

Во-первых, формирование стратегии системной интеграции носит преимущественно реактивный, а не проактивный стратегический характер. В то время как теоретические модели стратегии системной интеграции подчёркивают необходимость согласования интеграционной стратегии с общей бизнес-стратегией предприятия [5], практика вьетнамских компаний показывает, что подобная стратегия зачастую формируется как ответ на обязательные технические требования зарубежных партнёров или клиентов, а не как результат долгосрочного стратегического планирования. Вследствие этого предприятия нередко выбирают решения, позволяющие лишь формально соответствовать требованиям партнёров, вместо

комплексной оптимизации интеграционной архитектуры. Подобный подход приводит к формированию несогласованных системных архитектур, ограниченных с точки зрения масштабируемости в долгосрочной перспективе.

Во-вторых, процесс формирования стратегии системной интеграции осложняется противоречием между глобальной стандартизацией и необходимостью локализации. Международные ERP- и SCM-системы изначально строятся на логике унифицированных процессов, стандартизированных данных и бесшовной интеграции между подразделениями [6]. Однако различия культурного и организационного контекста вьетнамских предприятий и информационных систем, применяемых на зарубежных рынках, особенно в развитых странах [7], а также высокая скорость развития цифровых технологий затрудняют формирование устойчивой и долгосрочной стратегии цифровой трансформации [8]. В данных условиях предприятия, осуществляющие международную деятельность, вынуждены балансировать между требованиями партнёров к стандартизации данных и интеграционных процессов и необходимостью соблюдения внутренних нормативно-правовых требований Вьетнама. Это делает процесс формирования стратегии системной интеграции более сложным и одновременно создаёт значительное давление на затраты, связанные с интеграцией и управлением системами.

В-третьих, формирование стратегии системной интеграции характеризуется выраженной стратификацией в зависимости от типа и масштаба предприятия. Крупные компании и корпоративные группы Вьетнама обладают финансовыми и технологическими ресурсами, необходимыми для внедрения информационных систем международного уровня, демонстрируя высокий уровень транснациональной системной интеграции [9]. Напротив, малые и средние предприятия, ориентированные на экспорт или взаимодействие с иностранными партнёрами, чаще

используют фрагментарные и неоднородные интеграционные стратегии: интеграция осуществляется поэтапно и в соответствии с требованиями отдельных партнёров, что приводит к формированию разрозненной и трудноуправляемой системной архитектуры. Следовательно, различия между крупными и малыми предприятиями проявляются не только в уровне сложности используемых систем, но и в принципиально различных подходах к реализации стратегии системной интеграции. Это, в свою очередь, обуславливает общий уровень несогласованности и различия в эффективности реализации интеграционных стратегий в зависимости от масштаба предприятия.

В-четвёртых, стратегия системной интеграции существенно зависит от дефицита квалифицированных технологических кадров и ограниченности современных управленческих систем. В то время как эффективность внедрения информационных систем и стратегии системной интеграции во многом определяется ключевой ролью ИТ-специалистов и менеджеров [10; 8], практика показывает, что во Вьетнаме, особенно в секторе малых и средних предприятий, сохраняется нехватка высококвалифицированных кадров. Дополнительной проблемой является ограниченность управленческого мышления части руководителей, основанного на устаревших подходах и недостаточном понимании процессов цифровой трансформации [8]. Для предприятий, ведущих международную деятельность, данная проблема приобретает ещё более серьёзный характер, поскольку трансграничные интеграционные системы требуют специалистов, одновременно обладающих знаниями международного бизнеса, цифровой трансформации и многонациональных правовых стандартов. На современном вьетнамском рынке труда такие специалисты остаются дефицитным ресурсом. Вследствие этого эффективность формирования и реализации стратегии системной интеграции нередко не соответствует стратегическим потребностям предприятий.

Настоящее теоретическое исследование позволило выявить и проанализировать ключевые особенности формирования стратегии системной интеграции на предприятиях Вьетнама, участвующих в международной предпринимательской деятельности. Результаты анализа показывают, что данный процесс одновременно определяется тремя основными группами факторов: экзогенными требованиями международных партнёров и рынков; противоречием между глобальной стандартизацией и соблюдением национальных нормативных требований; а также внутренними характеристиками предприятия, включая масштаб деятельности и кадровый потенциал. Совокупность этих факторов формирует ряд специфических особенностей, среди которых реактивный характер стратегического формирования, конфликт между глобальной стандартизацией и локализацией, стратификация стратегий в зависимости от масштаба предприятия и ограниченность кадровых ресурсов.

Выявленные особенности свидетельствуют о необходимости существенной адаптации существующих теоретических моделей стратегии системной интеграции в международном бизнесе при их применении к вьетнамским предприятиям. С точки зрения теоретического вклада данное исследование восполняет пробел в изучении стратегии системной интеграции на уровне предприятия в международном бизнесе применительно к развивающимся рынкам Юго-Восточной Азии, обладающим характеристиками, во многом сходными с вьетнамским рынком. Несмотря на ограниченную представленность в научной литературе, данные рынки обладают значительным потенциалом для развития стратегий системной интеграции. Представленные результаты теоретического анализа создают основу для последующих эмпирических исследований, направленных на проверку выявленных особенностей на основе данных реального сектора экономики.

Использованные источники:

1. Bhandari K.R., Zámorský P., Ranta M., Salo J. Digitalization, internationalization, and firm performance: a resource-orchestration perspective on new OLI advantages // International Business Review. – 2023. – Vol. 32. – № 4. – Art. 102135. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102135>
2. Kano L., Tsang E.W.K., Yeung H.W.C. Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature // Journal of International Business Studies. – 2020. – Vol. 51. – № 4. – P. 577–622. – DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>
3. ERP Implementation in Asian and Western Firms: A Comparative Analysis // American Journal of Scholarly Research and Innovation. – 2023. – URL: <https://researchinnovationjournal.com> (дата обращения: 11.05.2026).
4. Digital Transformation in Small and Medium Enterprises in Vietnam // Multiresearch Journal. – 2025. – URL: <https://www.multiresearchjournal.com> (дата обращения: 11.05.2026).
5. Yeow A., Soh C., Hansen R. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach // The Journal of Strategic Information Systems. – 2018. – Vol. 27. – № 1. – P. 43–58. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
6. Romero J.A., Abad C. Cloud-based big data analytics integration with ERP platforms // Management Decision. – 2022. – Vol. 60. – № 12. – P. 3416–3437. – DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0872>
7. Vos J.F., Boonstra A. The influence of cultural values on Enterprise System adoption, towards a culture–Enterprise System alignment theory // International Journal of Information Management. – 2022. – Vol. 63. – Art. 102453. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102453>
8. Walsh J., Nguyen T.Q., Hoang T. Digital transformation in Vietnamese SMEs: managerial implications // Journal of Internet and Digital Economics. – 2023. – Vol. 3. – № 1–2. – P. 18–32. – DOI: <https://doi.org/10.1108/JIDE-09-2022-0018>

9. Vietnam IT Services Market Size, Share & Trends Report // Mordor Intelligence. – 2026. – URL: <https://www.mordorintelligence.com> (дата обращения: 11.05.2026)

10. Тоичкина И.В. Человеческий фактор в управлении информационными ресурсами // Экономика и социум. – 2016. – № 1(20). – С. 909–911.