

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Направление подготовки

Магистерская программа

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»

38.04.01 «Экономика»

Международная экономика и бизнес

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**Проблемы и перспективы развития международного
предпринимательства в России**

Магистрант

Семенова
Мария
Алексеевна

подпись, дата

Руководитель

Скворцов А. О.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Рецензент

Доцент кафедры «Финансы
и информатизация бизнеса»
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
аграрный университет»

Фудина Е. В.

подпись, дата

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой

Рожкова Л. В.

подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №_____)

Секретарь ГЭК

Рассказова Н. В.

подпись, дата

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория и международные отношения»
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»,
магистерская программа – Международная экономика и бизнес

«УТВЕРЖДАЮ»:
зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.

«_____» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

магистранту Семеновой М. А., группа 233ЭЭвм1, обучение заочное

1 Тема магистерской диссертации: Проблемы и перспективы развития международного предпринимательства в России

утверждена приказом по университету

от «__» _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи магистрантом законченной магистерской диссертации: 29.01.2026.

3 Исходные данные к магистерской диссертации: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: понятие и сущность международного предпринимательства; особенности работы международного предпринимательства в современных условиях; влияние антироссийских экономических санкций на развитие международного предпринимательства; внешнеторговые риски функционирования международного предпринимательства; возможности и перспективы ведения международного предпринимательства в России; перспективные направления международного сотрудничества российских предприятий.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.11.2023.

Руководитель _____ / А. О. Скворцов /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению магистрант _____ / М. А. Семенова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки магистерской диссертации

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
Первый год обучения			
1	Обоснование выбора темы и методологии исследования, выбор предмета и объекта исследования	2.10.2023 – 1.11.2023	
2	Формирование научной концепции исследования	2.11.2023 – 4.12.2023	
3	Подбор основной литературы	5.12.2023 – 15.01.2024	
4	Развернутое обоснование актуальности, концепции, новизны исследования	16.01.2024 – 5.03.2024	
5	Формирование развернутого плана и макета диссертационного исследования	6.03.2024 – 30.06.2024	
Второй год обучения			
6	Проработка новых источников литературы по теме диссертационного исследования	2.09.2024 – 2.10.2024	
7	Проведение теоретического исследования в рамках первой главы диссертации	3.10.2024 – 3.12.2024	
8	Подготовка первой главы диссертации	4.12.2024 – 6.02.2025	
9	Проведение аналитического исследования в рамках второй главы диссертации	7.02.2025 – 7.04.2025	
10	Подготовка второй главы диссертации	8.04.2025 – 30.06.2025	
Третий год обучения			
11	Проведение аналитического исследования в рамках третьей главы диссертации	1.09.2025 – 29.09.2025	
12	Подготовка третьей главы диссертации	30.09.2025 – 1.12.2025	
13	Подготовка введения и заключения	2.12.2025 – 25.12.2025	
14	Оформление ВКР	26.12.2025 – 15.01.2026	
15	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	16.01.2026 – 27.01.2026	
16	Ознакомление с отзывом, рецензией	28.01.2026	
17	Представление законченной магистерской диссертации, передача в ГЭЖ	29.01.2026	

Руководитель _____ / А. О. Скворцов /

Задание принял к исполнению магистрант _____ / М. А. Семенова /

Реферат

Магистерская диссертация 81 с., 3 ч., 18 рис., 7 табл., 74 источника.
МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
САНКЦИИ, ВНЕШНЕТОРГОВЫЕ РИСКИ, ЭКСПОРТ, ИМПОРТ, ИНОСТРАННЫЕ
КОМПАНИИ

Объект исследования – международное предпринимательство. Предмет исследования – текущее состояние, проблемы, угрозы и перспективы развития международного предпринимательства в современной российской экономике.

Цель работы состоит в анализе современного состояния международного предпринимательства в России, проблем его развития и особенностей ведения международного предпринимательства российскими и иностранными компаниями под действием санкционного давления.

Методологическую основу работы составил системный подход. Для достижения поставленной цели были использованы статистический, сравнительный, описательный методы, а также методы сбора и обработки информации.

Результаты работы: рассмотрены понятие и сущность международного предпринимательства; определены особенности работы международного предпринимательства в современных условиях; проанализированы влияние антироссийских экономических санкций на развитие международного предпринимательства; выделены внешнеторговые риски функционирования международного предпринимательства; оценены возможности и перспективы ведения международного предпринимательства в России; изучены перспективные направления международного сотрудничества российских предприятий.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в развернутом анализе проблем и перспектив ведения международного предпринимательства в современной российской экономике

Результаты работы могут быть использованы в образовательном процессе по вопросам международного бизнеса.

Теоретическая значимость ВКР состоит в классификации направлений международного предпринимательства, анализе современного состояния, проблем его развития и особенностей ведения международного предпринимательства российскими и иностранными компаниями под действием санкционного давления.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования – международное предпринимательство в России будет развиваться в отношении дружественных стран, как с точки зрения экспорта российских компаний, так и присутствия иностранных компаний в России.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты функционирования международного предпринимательства	7
1.1 Понятие и сущность международного предпринимательства	7
1.2 Особенности работы международного предпринимательства в современных условиях	18
Глава 2 Проблемы и риски международного предпринимательства в современной российской экономике	27
2.1 Влияние антироссийских экономических санкций на развитие международного предпринимательства	27
2.2 Внешнеторговые риски функционирования международного предпринимательства	42
Глава 3 Перспективы развития международного предпринимательства в России ...	53
3.1 Возможности и перспективы ведения международного предпринимательства в России	53
3.2 Перспективные направления международного сотрудничества российских предприятий	61
Заключение.....	69
Список использованных источников	73

Введение

Международное предпринимательство предоставляет компаниям уникальные возможности для географического расширения границ рынков. Доступ к новым рынкам, привлечение инвестиций, использование передовых технологий и укрепление международных связей – все это способствует устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности. Однако, несмотря на эти возможности, ведение международного предпринимательства сопряжено с рядом рисков, таких как политическая нестабильность, экономические кризисы, юридические споры, культурные и языковые барьеры, логистические проблемы и высокая конкуренция. Компаниям, заинтересованным в ведении бизнеса за рубежом, необходимо учитывать эти риски и составлять план минимизации влияния при планировании международной деятельности организации.

Основными наиболее актуальными проблемами международного предпринимательства в современных условиях наличия геоэкономических и геополитических вызовов являются проблемы ограничения экспорта и импорта продукции, нарушение торговых связей и отношений, усиление процентного и валютного риска, колебания цен на нефть, влекущих убытки, проблема обеспечения информационной безопасности, которая напрямую связана с национальной безопасностью страны. Оптимальным выходом в данной ситуации является поиск новых рынков и международных отношений, ориентация на отечественных производителей при формировании расходов с целью снижения валютного риска, внедрение концепции результативной безопасности для обеспечения национальной безопасности всей страны в условиях геоэкономических и геополитических вызовов.

Важной частью деятельности международной организации становится поиск наиболее благоприятных условий для работы. Это обусловлено законами рынка, создающими высокий уровень конкуренции, поэтому предприниматель должен проявлять гибкость, адаптивность и высокую активность в поиске новых рынков сбыта и инвестиционных возможностей, где он встречал бы наименьшее сопротивление при развитии своего дела. Нельзя забывать и о глобализации, которое

известно еще с послевоенных лет и с тех пор только набирает обороты. Многие компании оценили преимущества, которые предлагает глобализация. Основная их часть направлена на реализацию бизнеса за границей, на установление деловых связей и сотрудничество с иностранными партнерами. Эти факторы являются определяющими для множества форм и видов международной бизнес-деятельности.

В настоящее время в международном предпринимательстве основополагающую роль играет обмен деятельностью в виде обмена услугами (информационными, технологическими, интеллектуальными). Это обусловлено тем, что революционные технико-технологические изменения включают в себя весь цикл производства, транспортировки и сбыта продукции, которая должна быть конкурентоспособной, а значит – инновационной. В этом отношении ведущую роль должны играть институты развития международного предпринимательства, которые функционируют во всех сферах взаимодействия бизнеса (технико-технологической, организационно-институциональной, кредитно-финансовой и др.). Однако стержневым институтом, направленным на развитие инновационного характера современного международного предпринимательства, выступает институт инновационного предпринимательства и венчурного бизнеса.

В условиях быстрого развития международных рынков и глобализации производства резко увеличились трансграничные потоки товаров и инвестиций. Россия не является в этом плане исключением, но ее участие в международном бизнесе имеет свои особенности, до недавних пор они были обусловлены преимущественно внутренними факторами, определяющими условия ведения бизнеса на российском рынке. В настоящее время наблюдается повышение значения внешних факторов, причем преимущественно негативных. Речь идет, прежде всего, об ухудшении отношений РФ с развитыми странами, которое привело к повышению политических рисков, сопутствующих внешнеэкономической деятельности российских компаний.

Проблемы развития международного предпринимательства российскими и иностранными компаниями, работающими в России, представлены в исследованиях экономистов Н. Ф. Аланази, Ю. С. Бакушиной, А. Ю. Кирьянова, В. В. Балакирева,

Е. Ю. Камчатовой, А. А. Быстрова, В. П. Савелова, О. Н. Воронковой, В. В. Голобородовой, Л. Г. Даниловой, И. Н. Ишик, В. Д. Зайцева, П. В. Клинецвич, Д. И. Лыткиной, А. Б. Василевского, А. И. Матвеевой, Е. Н. Ялуниной и многих других.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современная ситуация в сфере международного предпринимательства в эпоху геополитической напряженности, колебания цен на мировых рынках вносит свои коррективы в развитие деятельности международных компаний, которые являются системообразующими предприятиями для своих национальных экономик. Процессы глобализации в современном мире породили массу геополитических и геоэкономических угроз, и особенно ситуация обострилась в результате политической напряженности в феврале 2022 г. Это повлекло за собой массу проблем для компаний – участников международного предпринимательства, которые оказались в беспрецедентной ситуации, обусловленной множеством различных факторов внешней среды.

Цель работы состоит в анализе современного состояния международного предпринимательства в России, проблем его развития и особенностей ведения международного предпринимательства российскими и иностранными компаниями под действием санкционного давления.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность международного предпринимательства;
- определить особенности работы международного предпринимательства в современных условиях;
- проанализировать влияние антироссийских экономических санкций на развитие международного предпринимательства;
- выделить внешнеторговые риски функционирования международного предпринимательства;
- оценить возможности и перспективы ведения международного предпринимательства в России;

– изучить перспективные направления международного сотрудничества российских предприятий.

Объект исследования – международное предпринимательство. Предмет исследования – текущее состояние, проблемы, угрозы и перспективы развития международного предпринимательства в современной российской экономике.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в развернутом анализе проблем и перспектив ведения международного предпринимательства в современной российской экономике, что может быть использовано в образовательном процессе по международному бизнесу.

Методологическую основу работы составил системный подход. Для достижения поставленной цели были использованы статистический, сравнительный, описательный методы, а также методы сбора и обработки информации.

Глава 1 Теоретические аспекты функционирования международного предпринимательства

1.1 Понятие и сущность международного предпринимательства

Международная торговля занимает ведущее место в системе международных экономических отношений. Международной торговый обмен является одновременно и предпосылкой, и следствием международного разделением труда, выступает важным фактором формирования и функционирования мирового хозяйства. В условиях НТР международный торговый обмен приобретает все большее значение. Своеобразие этих процессов в послевоенный период особенно рельефно открывается при анализе долгосрочных тенденций, особенностей, форм и методов совместной торговли.

Международное предпринимательство (международный бизнес) – это деятельность, связанная с перемещением ресурсов, товаров и услуг через национальные границы на международном уровне [39, с. 173].

Международное предпринимательство осуществляется в различных формах. Первая, основная, форма – это ведение международной деятельности при использовании совместного российского и иностранного капитала на территории иностранного государства. Такая форма международного предпринимательства предполагает закрепление юридического статуса компании в иностранном государстве в соответствии с местным законодательством. Это касается и внешней торговли, и строительства, и научно-технического и иного сотрудничества, и образовательной деятельности, и купли/продажи лицензий, ноу-хау и т.д. [57, с. 53].

Вторая группа компаний характеризуется закреплением юридического статуса, но без создания юридического лица. В данном случае подразумеваются представительства, дочерние компании, филиалы за рубежом. Такая форма предпринимательской деятельности имеет ряд преимуществ:

- легкий доступ к новым рынкам сбыта;
- низкие издержки на транспортировку и продажи;

- гибкость управления филиалом.

Третья группа форм ведения международного предпринимательства основана на договорных отношениях без образования юридического лица. К ней можно отнести следующее:

- сетевые компании;
- интеграционные объединения;
- кластеры;
- стратегические альянсы и т.д. [40, с. 20].

Такие формы дают возможность дистанционно управлять и общаться с сотрудниками и коллегами, легко входить в отрасль, перенимать и применять инновационные технологии и формировать единое информационное пространство, что, в итоге, позволяет снизить затраты и повысить эффективность данного объединения.

Историческое и логическое возникновение международного бизнеса произошло в связи с развитием и расширением международного разделения труда, а также в связи с формированием мирового рынка. Международный бизнес – это взаимодействие организаций различных форм собственности или подразделений компании, которые находятся в разных государствах, цель которых получить доход именно за счет преимущественной выгоды международных операций в сфере деловых отношений [57, с. 22].

Субъектами международного предпринимательства и процессов интернационализации являются предприятия, компании, корпорации. Для обозначения предприятий, занимающихся международной коммерческой деятельностью (деятельностью, выходящей за рамки родной страны) используют различные определения, основной из которых – международная корпорация (МК, *international corporation*) – это любая организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лицами, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных стран. Международная корпорация – это форма структурной организации крупной корпорации, осуществляющей прямые инвестиции в различные страны мира.

Международные корпорации бывают двух видов: многонациональные и транснациональные (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды международных корпораций [составлено автором по: 6]

Многонациональная корпорация (МНК, *multinational corporation – MNC* или *multinational enterprise – MNE*) в соответствии с определением ООН – предприятие, владеющее или контролирующее производственные мощности или мощности по оказанию услуг вне страны, в которой она базируется. Некоторые авторы понимают под МНК предприятие, принадлежащее собственникам из разных стран. Однако отличительной чертой МНК является осуществление прямых зарубежных инвестиций [33, с. 187].

Транснациональная корпорация, ТНК (*transnational corporation, TNC*), обозначает компанию, находящуюся в разных странах, но являющуюся собственностью и возглавляемую гражданами одной страны.

Однако и МНК, и ТНК использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую функционирование компании как внутри страны, так и за рубежом.

Иногда то или иное определение корпорации, занимающейся международным бизнесом, приводят в соответствие с реализуемой ею стратегией интернационализации: международной, глобальной, транснациональной или мультинациональной (многострановой) (рисунок 2). В соответствие с такой классификацией к международным относятся компании, занятые преимущественно экспортно-импортными операциями. К глобальным (*global company*), относятся

компании, интегрирующие воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах; производящие, например, детали для одного изделия в разных странах [2, с. 116].

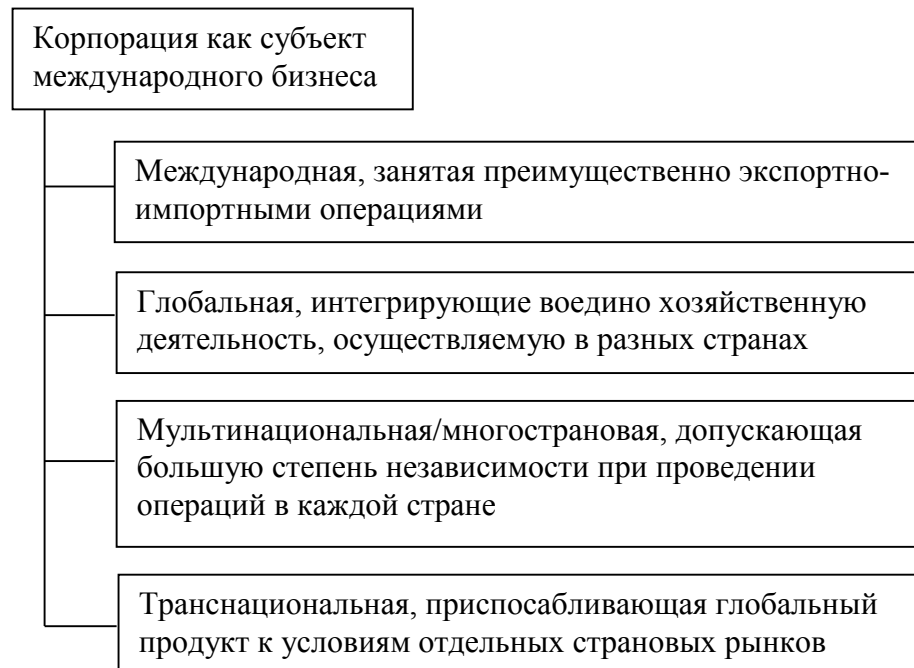


Рисунок 2 – Классификация международных корпораций в соответствии с реализуемой ею стратегией интернационализации [составлено автором по: 35]

К собственно мультинациональным/многострановым (*multidomestic company*) – компании, допускающей большую степень независимости при проведении операций в каждой стране. А к транснациональным – компании, приспособляющие глобальный продукт к условиям отдельных страновых рынков.

В дальнейшем мы будем использовать определения международных компаний как синонимы, понимая под МНК и ТНК прежде всего крупные международные корпорации, т.к. практически все они ведут в том или ином объеме международный бизнес.

Существует множество причин, почему организация может разрабатывать международный вариант стратегического развития. Выделяют две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет:

– факторы выталкивания. Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство), что часто является причиной обращения компании к изучению возможностей деятельности на международных рынках;

– факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса, например льготного налогообложения и других факторов. Не секрет, что многие западные фирмы размещают свои производства за рубежом, прежде всего в странах Азии, из-за относительной дешевизны там рабочей силы.

Если рассматривать международный бизнес с позиции международных отношений в сфере экономики, то это некая конфигурация субъектов межгосударственной экономической деятельности, которая направлена на получение взаимовыгодного сотрудничества.

Исторически сложилось так, что первой формой международного предпринимательства стал экспорт. Однако в сложных условиях современного мира широкое распространение получили и другие формы международного бизнеса (рисунок 3). Экспорт – это продажа продукции, произведенной в своей стране, с целью дальнейшего использования или перепродажи на территории других стран. вывоз за границу товаров, услуг и капитала для реализации на внешних рынках. Различают экспорт товаров – вывоз материальных благ, возмездное предоставление иностранному партнеру услуг производственного характера или потребительского назначения; экспорт капитала, то есть вложение капитала за пределами данной страны (строительство и эксплуатация соответствующих предприятий и объектов) с целью получения более высокой нормы прибыли. Экспорт выступает как результат международного разделения труда и служит материальной предпосылкой импорта, так как выручка от экспорта основной источник средств для оплаты импорта.

Вторая форма международной предпринимательской деятельности, имеющая такое же значение, как экспорт и импорт, – это зарубежные инвестиции, или передача капитала резидентами одной страны для дальнейшего его использования резидентами

другой страны. Такие инвестиции подразделяются на две категории: прямые иностранные инвестиции и портфельные инвестиции.

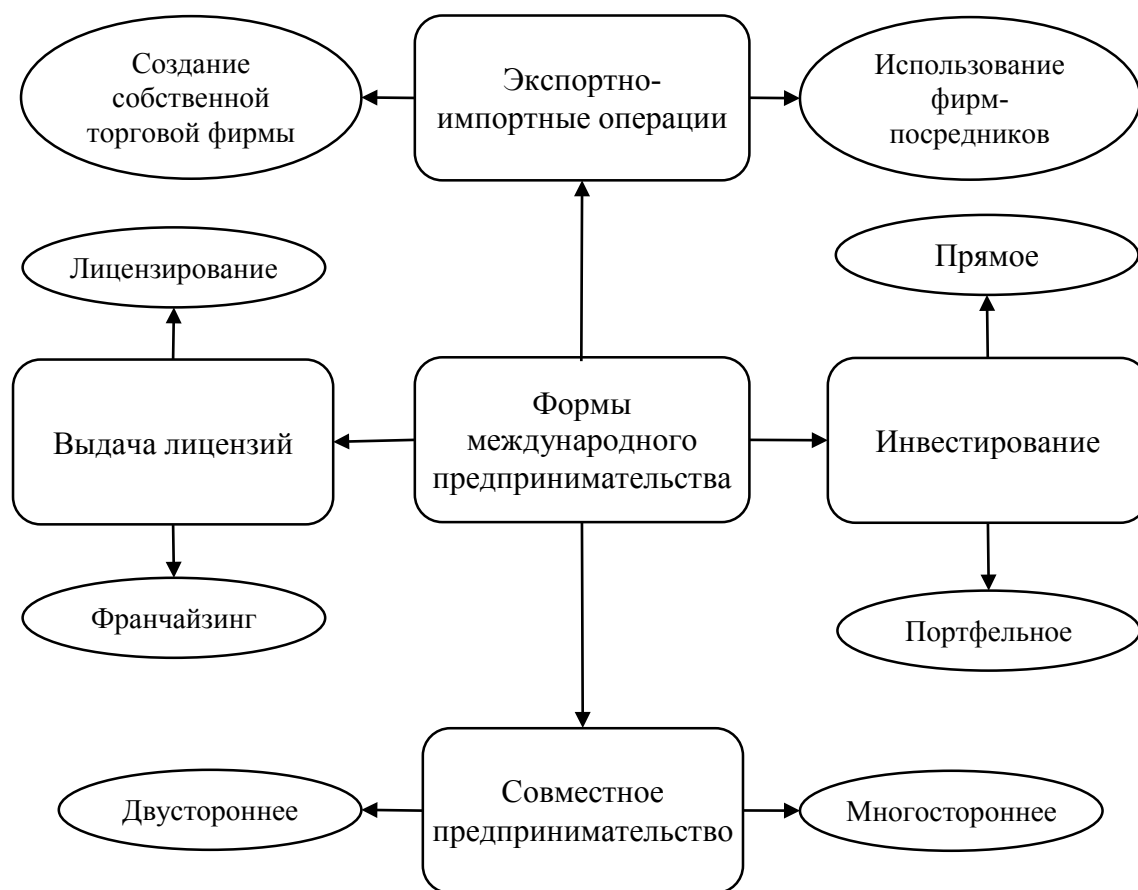


Рисунок 3 – Формы международного предпринимательства [составлено автором по: 59]

Прямые зарубежные инвестиции (*foreign direct investments, FDI*) – это вложение капитала с целью осуществления приобретения и реального контроля над объектами собственности, активами и целыми компаниями в других странах (страна, на территории которой находится штаб-квартира материнской компании, – это страна происхождения (*home country*), а страна, на территории которой эта компания ведет бизнес, – это страна, принимающая инвестиции, или страна пребывания (*host country*)).

Портфельные инвестиции (*portfolio investments*) – это приобретение зарубежных финансовых активов (акций, облигаций и депозитных сертификатов), не ставящее целью осуществление контроля. Вывоз ссудного капитала – это

предоставление иностранным компаниям, банкам, государственным органам средне- и долгосрочных кредитов в денежной и товарной форме с целью получения прибыли из-за выгодной нормы ссудного процента.

Создание совместных предприятий, позволяющее объединять денежные средства, технологии, управленческий опыт, природные и другие ресурсы из разных стран и осуществлять общую производственно-экономическую деятельность на территории какой-либо одной или всех стран. Развитие международных корпораций, деятельность которых осуществляется в основном через прямые зарубежные инвестиции из одной страны в другие страны. Международное научно-техническое сотрудничество представляет собой обмен результатами научных исследований и разработок, техническими и технологическими новшествами. Данное сотрудничество может осуществляться путем обмена научно-технической информации, учеными и специалистами, проведением научно-исследовательских работ и разработкой научно-технических проектов и другие.

Помимо перечисленных выше форм, международный бизнес может осуществляться и в других формах. Важнейшие из них – это лицензирование, франчайзинг и управленческие контракты. Лицензирование (*licensing*) предполагает заключение договора, в соответствии с которым фирма, находящаяся в одной стране, выдает компании другой страны лицензию на использование своей интеллектуальной собственности (патентов, торговой марки, фирменного названия, авторских прав или секретов производства) в обмен на выплату роялти [51, с. 202].

Франчайзинг (*franchising*) – это особая форма лицензирования, суть которой состоит в том, что фирма, находящаяся в одной стране (франчайзер), выдает компании из другой страны (франчайзи) разрешение на использование своей технологии производства, а также бренда, торговой марки и логотипа в обмен на выплату роялти.

Управленческий контракт (*management contract*) – это соглашение, в соответствии с которым компания в одной стране дает фирме, находящейся в другой стране, согласие на управление мощностями этой фирмы или оказание иных управленческих услуг за определенное вознаграждение (размер которого оговорен в

контракте). Управленческие контракты получили широкое распространение среди наиболее крупных компаний, функционирующих в сфере гостиничного бизнеса.

На мировую экономику международный бизнес оказывает следующее влияние:

- международный бизнес способствует развитию таких процессов, как интернационализация, международная экономическая интеграция и глобализация экономики;

- в основе международного бизнеса лежит форма капиталистического хозяйствования, следовательно, его распространение способствует укреплению капиталистических производственных отношений в мировой экономике в целом;

- международный бизнес стимулирует мировую торговлю за счет таких факторов, как закупка сырья и материалов для производства;

- международный бизнес по-разному использует экономические ресурсы в разных странах, что является причиной их неравномерного распределения, а значит провоцирует неравномерное развитие отдельных сфер, отраслей, стран и мировой экономики в целом [59, с. 105].

Выбор международной стратегии ведения бизнеса связан с достаточно высокими рисками. Типичными трудностями международных стратегий являются следующие:

- проблемы в решении того, какими и насколько разными должны быть продукты (услуги), чтобы быть привлекательными для различных иностранных рынков;

- сложности с переводом валюты и курсами обмена валют;

- вопросы, связанные с предсказанием затрат и прибыльности, должны основываться на прогнозировании движения курсов валют, а неправильное прогнозирование в этой области может стоить компании очень дорого;

- компания будет подвергаться воздействию различных культур, что может создать значительные управленческие проблемы, особенно в случаях, если существует практика перехода управляющих из страны в страну;

– обычно имеются и структурные проблемы; при выборе международных стратегий часто возникает вопрос: какую структуру лучше принять организации, действующей в международной экономической среде;

– проблемы с налогами: компания будет искать возможности решения проблем, связанных с переводными процедурами, чтобы уменьшить налоги и показать максимальную прибыль в той стране, где налоги самые низкие;

– присутствие политического риска, связанного с вероятностью того, что зарубежные вклады предприятия будут скованы политикой правительства страны-хозяина. Этот вопрос должен быть проанализирован очень внимательно.

Среди возможных положительных и отрицательных последствий деятельности международного предпринимательства для принимающих стран можно выделить следующие, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Положительные и отрицательные последствия деятельности международного предпринимательства для принимающих стран [53, с. 280]

Положительные последствия	Отрицательные последствия
международный бизнес может повлиять на улучшение платежного баланса и общего экономического потенциала за счет дополнительного производства	с появлением в стране международного бизнеса возможен захват иностранными корпорациями наиболее развитых и перспективных сегментов экономики, производства и научно-исследовательских структур принимающей страны, что негативно сказывается на развитии внутренней экономики в целом
в некоторых случаях крупные капиталы корпораций смягчают проблемы дефицита данного товара, что способствует росту объема производства	
возможен рост в бюджете налоговых поступлений	международный бизнес зачастую препятствует созданию и развитию рациональной структуры производства в принимающей стране, сдерживает внутреннюю конкуренцию
для принимающей страны международный бизнес может повлиять на рост занятости трудовых и других экономических ресурсов	
крупный международный бизнес зачастую напрямую связан с НТП, а значит есть вероятность появления новых технологий, форм организации производства и труда, рост квалификации местных работников, что положительно влияет на развитие внутренней экономики принимающей страны	международный бизнес увеличивает зависимость принимающих стран от международных корпораций и от развитых стран в целом, что сильно затормаживает развитие внутренней

Процесс международного развития предпринимательства проявляется в особой форме взаимодействия между субъектами. Этот процесс обладает конкретной

структурой, определенной техникой, а также положениями и нормами ведения, итогами и результатами, достигаемыми в ходе такого взаимодействия. Под такие признаки субъектов международного бизнеса подходят некоторые лица, организации, транснациональные структуры, международные компании, союзы, объединения, страны [64, с. 26].

Основные черты международного предпринимательства:

1 При эффективном ведении деловых операций получать доход в международном предпринимательстве возможно при расширении своих возможностей за пределы границ государства.

2 Использование предпринимателями дополнительных экономических возможностей, которые вытекают из ресурсной специфики заграничных рынков, особенностей права иностранных государств, своеобразия политико-экономических отношений, которые регулируются определенными видами взаимодействия на межгосударственном уровне.

3 Международное предпринимательство является вариантным и зависит от степени интернационализации. Стержень развития международного бизнеса включил в себя периоды определенного роста степени интернационализации, начиная от однократных поставок на заграничный рынок и, заканчивая цивилизованной структурой транснациональных компаний, для которой мировой сферой, охватывающей множество государств и рынков, является производство и дистрибуция.

4 В связи с интернационализацией для различного вида бизнеса максимально доступен мировой бизнес-сервис, который не зависит от того какому государству принадлежит и ориентирован на активность в сфере экономики, а также на эффективность различных услуг: высоконаучные, финансовые, транспортные, услуги подбора интернационального коллектива, позволяющего по максимуму реализовывать бизнес возможности [26, с. 238].

5 Необходимо учитывать в построении бизнеса культурный фактор, а именно те требования и ограничения культуры определенного государства, накладываемые на контрагента бизнеса. Острота проблемы состоит в том, что часто культура

государства базирования компании сильно отличается от культуры государства, в котором компания пребывает [16, с. 90].

6 Международное предпринимательство несет за собой глобальный охват мировой системы обмена информации, мирового финансового рынка, объемную конструкцию новаторских технологий и т.п. Происходит движение от одного уровня интернационализации к другому и, соответственно, путем глобализации возрастает эффективное ведение бизнеса.

7 Международное предпринимательство представляет собой совокупность профессиональных знаний и умений гораздо более высокой степени, чем те, что имеются в бизнесе страны.

8 Международное предпринимательство впитывает в себя все самое лучшее из всей мировой практики.

9 Самым важным ресурсом международного предпринимательства выступает информация, а самым важным оружием – адаптация.

10 Важным отличием международного предпринимательства от национального является тот факт, что негативные направления в экономике государства или в определенной отрасли экономики могут помочь показать для компании новые бизнес возможности.

11 Внутри государства велика конкуренция, и помощь государства четко не видна, тогда как в международном предпринимательстве можно почувствовать поддержку своей страны при борьбе с конкурентами [47, с. 54].

Таким образом, в качестве субъектов международного предпринимательства выступают как самостоятельные личности, так и целые социальные структуры, которые обладают внутренними мотивами, интересами, целями и способностями к тому, чтобы реализовываться в какой-либо сфере международной экономической деятельности. Основные признаки субъектов международного предпринимательства – это обладание внутренними мотивами, целеустремленностью, волей и способностью продвигаться к своим важнейшим целям.

1.2 Особенности работы международного предпринимательства в современных условиях

В последнее время становится очевидным тот факт, что эффективность международного предпринимательства зависит от понимания особенностей культуры стран-партнеров, способности адаптироваться к культурным различиям. Международное предпринимательство достаточно сложное явление, ведь речь идет о совместных предприятиях, переговорах, поставках. Даже в одной стране можно найти компании с различными корпоративными культурами: Америка, Европа, Юго-Восточная Азия, Китай, а также и в России происходит некий синтез культур, стирая многие различия. Также важна этика в бизнесе – «хорошая этика означает хороший бизнес», в противном случае негативная реакция, приведет к снижению прибыли. Этика накладывает на бизнес некую систему ограничений, представляет собой морально-нравственные правила. Этика бизнеса – деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями. Опыт международного бизнеса подтверждает значимость этики в бизнесе, и формировании успеха компании [43, с. 120].

Международное предпринимательство во многом схоже с национальным бизнесом, однако имеются и существенные различия. Главная проблема – преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения дела. Международное предпринимательство работает в разных культурах, поэтому одни и те же формальные параметры начала бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности труда и т. п.) могут в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это различие важно для бизнеса в России и для выхода российского бизнеса на международный рынок, так как опыт международной деятельности здесь ограничен относительно узкими временными рамками [37, с. 45].

Поэтому в настоящее время особо выделяют деловые методы работы международных корпораций. Непосредственная связь этики с жизненной практикой хорошо прослеживается в сфере, так называемой профессиональной этики, которая представляет собой систему моральных требований к профессиональной деятельности человека. Одним из видов профессиональной этики является этика деловых отношений. В свою очередь, основное место в этике деловых отношений занимает этика бизнеса (предпринимательства). Она включает в себя этику менеджмента (управленческую этику), этику делового общения, этику поведения и др. [22, с. 74].

В сфере отношений фирмы и общества на смену традиционной модели приходит корпорация нового типа. Она провозглашает себя морально ответственной как перед людьми, которые в ней работают, так и перед всеми, кто оказывается под воздействием ее деятельности [60, с. 25]. Важными признаются следующие принципы, носящие по существу этический характер (рисунок 4).

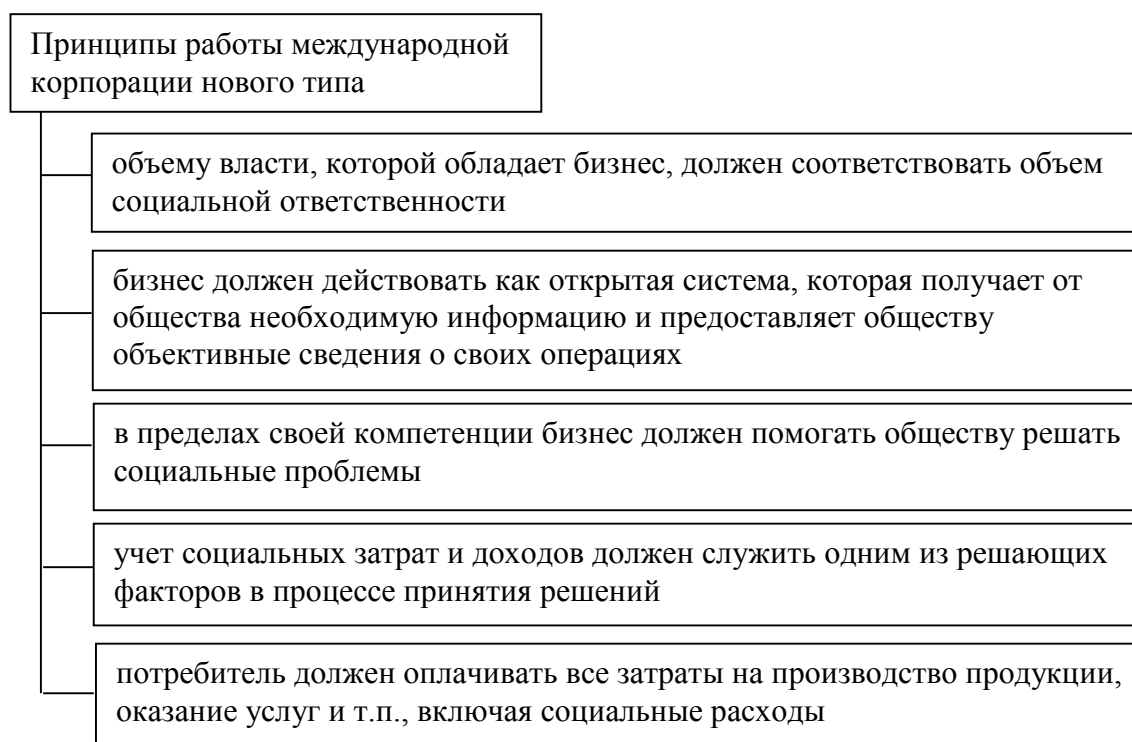


Рисунок 4 – Принципы работы современного международного предпринимательства [составлено автором по: 41]

Вопросы этики и морали в любой национальной культуре играют первостепенную роль и могут оказывать весьма существенное влияние на эффективность коммуникации. Все авторы по проблематике международного бизнеса отмечают важность учета морально-этической составляющей в разных формах информационного взаимодействия: от вопросов внешнего вида на деловых переговорах в чужой стране и до крупных проблем моральной приемлемости той или иной рекламы с точки зрения норм данной культуры. Международный специалист должен знать местные культурные традиции и проявлять максимум такта при тех или иных коммуникационных действиях. Пренебрежение этим правилом может создать и для международного бизнеса серьезные проблемы в стране пребывания.

В кросс-культурном методе, протекание бизнеса как деятельности зависит от множества факторов и условий, как внутри, так и вне пределов деловой организации [23, с. 35]. Соответственно, принято выделять внутреннюю и внешнюю среды бизнеса (рисунок 5).

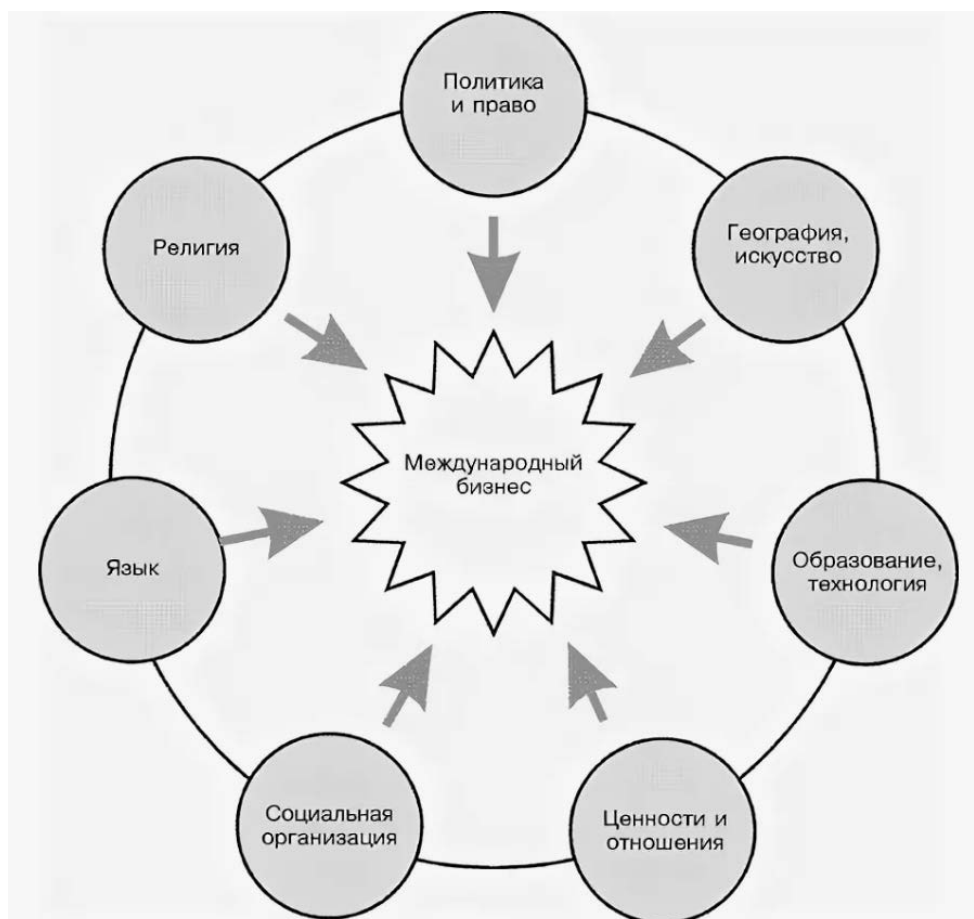


Рисунок 5 – Переменные кросс-культурных методов международного предпринимательства [12, с. 134]

Социокультурные силы включают в себя изменение демографической ситуации, образовательного уровня, системы здравоохранения и социального обеспечения, мобильности, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений, традиций и т.п. Сюда же можно отнести и общепринятые этические нормы в мире либо в том или ином обществе, которые влияют на деятельность компаний. Общественный и культурологический аспект международной среды включает все элементы, которые могут оказывать влияние на международную среду предприятия. Среди ключевых факторов данной группы можно выделить следующие два: демографические и жизненные приоритеты [30, с. 101].

Демографический фактор берется во внимание при анализе международной среды, когда статистически определяется склонность потенциальных клиентов к реальному потреблению и сбережению. Средний уровень общественной неудовлетворенности позволяет предвидеть будущее поведение потребителей – например, увеличение числа молодых пар новобрачных должно свидетельствовать о потенциальном росте потребности в товарах для новорожденных.

В свою очередь, фактор жизненных приоритетов показывает роль и значимость подхода к стилю и способу жизни всего общества в целом и каждого конкретного индивида в частности, а также влияние предприятия на способ жизни общества. Этот фактор отражает влияние на международную среду бизнеса – культуры, под которой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми нравственных, моральных и материальных ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.

Именно система ценностей оказывает непосредственное влияние на коммуникацию, способы ведения дел, возможности распространения товаров или услуг, предлагаемых каждой конкретной фирмой. Перед началом деятельности в другом государстве менеджеры должны максимально изучить обычаи целевой страны, а также национальный язык данной страны, особенности ведения дел, условий конкуренции и соответствующим образом менять поведение в межличностных контактах, а также изменять стиль и методы деловой практики и руководства. Прежде чем приступить к разработке маркетинговой программы,

компании следует выяснить, как зарубежный потребитель воспринимает те или иные товары и как он пользуется ими. Отличаются страны друг от друга и принятыми в них нормами поведения в деловом мире [27, с. 318].

Поэтому перед проведением переговоров специалисты компании должны проконсультироваться в отношении этих особенностей.

Социально-культурная среда определяется всеми аспектами человеческой жизни, что обуславливает значительное число элементов культуры. Вместе с тем наиболее часто в международном бизнесе рассматриваются такие элементы культуры, как: язык; ценности и установки; обычаи и нравы; привычки и традиции; образование и др. [31, с. 147].

Следует отметить, что система жизненных приоритетов не является постоянной – она трансформируется во временном промежутке, приводя тем самым к значительным изменениям в организации быта и досуга трудоспособного населения, а также заставляя предприятие адаптироваться к сложившейся ситуации. Примером может быть изменение в подходе к роли женщины в обществе.

Силы торговли – это изменения в принятых моделях бизнеса, открытие новых способов деловых отношений и механизмов их регулирования. Слово «торговля» в данном случае понимается в широком смысле – как установление баланса обмена между деловыми организациями и бизнеса с его клиентами.

Экономические силы – включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны.

Экологические силы – влияние сил природы: погоды и климата, рельефа и структуры местности, наличие природных ресурсов, частота стихийных бурь и природных катаклизмов и т.д.

Правовые силы – изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с

основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющих на бизнес [61, с. 481].

Не менее важен вопрос, касающийся заключения, проведения и контроля в сфере международного контрактинга. Контракт международной купли-продажи – основной коммерческий документ, оформляющий внешнеторговую сделку, в котором содержатся договоренности сторон о поставке товара: обязательство продавца-экспортера в оговоренные сроки передать в собственность покупателя-импортера товары согласованного количества и качества и обязательство покупателя-импортера принять и оплатить поставленные товары.

Политические факторы международной среды предприятия можно определить как любые государственные меры или политические события, которые значительно влияют на функционирование предприятия. Это понятие охватывает такие составляющие как – государственное устройство (форма правления), государственная политика в сфере управления предпринимательскими структурами, лоббирование интересов крупного капитала, политическая стабильность, деятельность разнонаправленных политических группировок, состояние оппозиционных сил, внешняя политика государства, роль армии в обществе и степень милитаризации экономики, терроризм и степень приватизации по секторам народного хозяйства. Политическая стабильность страны является одним из основных факторов, наличие которых способствует эффективной деятельности фирмы на данном рынке. Ее отсутствие порой исключает саму возможность выхода фирмы на зарубежный рынок. Политическая стабильность определяется устойчивостью политического режима, что находит свое выражение в постоянстве социального и экономического курса, проводимого властями государства [5, с. 155].

Американский исследовательский центр «Институт за культурную демократию» сформулировал шесть ключевых принципов, которые предлагаются американским менеджерам и бизнесменам, ведущих международный бизнес, или управляющих компаниями, в которых работают представители различных народов. Эти принципы перечислены ниже:

1 Общение. У каждого народа есть свой язык жестов – разные жесты часто имеют противоположное значение в разных культурах. Кроме того, даже отдельные слова и выражения имеют различное смысловое наполнение. Даже в англоязычных странах слово «да» может вызывать разные ассоциации – от «может быть, когда-нибудь я подумаю об этом» до «полностью согласен».

2 Конфликт. Некоторые народы считают конфликты позитивным явлением, другие стараются их всемерно избегать. В США конфликты принято разрешать на основе личной и открытой дискуссии, в некоторых восточных культурах лучший метод – разделение враждующих сторон, поскольку открытый конфликт неприемлем.

3 Выполнение заданий. Различия обусловлены многими причинами, в том числе разницей в понимании времени, в критериях успеха и так далее. К примеру, азиаты и латиноамериканцы уделяют больше внимания, чем европейцы и американцы, построению межличностных отношений. Жители Европы и Северной Америки, в свою очередь, во главу угла ставят выполнение совместной задачи, рассчитывая, что отношения наладятся сами собой в процессе совместной работы. Это отнюдь не означает, что люди работают лучше или хуже.

4 Принятие решений. В США принято, что начальник делегирует часть своих полномочий подчиненному, который полностью отвечает за выполнение того или иного задания. Во многих южноевропейских и латиноамериканских странах начальник принимает все решения сам. В случае, когда решение принимается коллегиально, в США принято принимать точку зрения большинства. В Японии стороны пытаются найти компромисс, устраивающий всех.

5 Открытость. Это различие особенно проявляется в ходе конфликтов. К примеру, в некоторых культурах начальник и коллеги находятся в курсе личной жизни сотрудника, в некоторых – частная жизнь является закрытой зоной, в которую допускают только самых близких. Если возникает конфликт, то знание или незнание биографических подробностей человека может играть огромную роль, поскольку пострадавшие могут считать, что с ними обращаются несправедливо лишь на основе того, что сослуживцы знают или, наоборот, не знают об их семейных проблемах.

6 Знание. Представители разных культур по-разному приобретают знания и навыки. Европейцы склонны к процессу познания на основе жестких критериев, например, они читают книги, считают или измеряют, уделяя меньше внимания неким априори имеющимся представлениям о предмете. Африканцы больше внимания уделяют неким символическим оценкам и воображению. В азиатских культурах лучшим путем приобретения знания считаются трансцендентальные методики. В результате, чтобы получить информацию о предмете, европейцы предпочтут пойти в библиотеку, африканцы – будут стремиться ознакомиться с ситуацией на месте, а азиаты попытаются найти знатока-эксперта [5, с. 158].

В период глобализации в международном бизнесе появляются новые признаки, характерные для современного времени. Интеграция экономики государства в экономику мира наделяет международное предпринимательство определенными чертами:

1 Доступность и всеобщность. Международный бизнес подчиняется законодательству государств и открывает возможность деловой активности для любой компании каждого государства, изменив при этом стратегию и тактику перспектив таких фирм. Несомненно, есть и ограничения.

2 Ступенчатость развития. Когда компания принимает решение вступить в международный бизнес, то начинает она с простой формы иностранной торговли, но развиваясь, велика возможность достичь наивысшей формы, которая носит название мультинациональная корпорация. Это не просто накопление опыта и потенциала, действия компании на международном рынке заставят преодолевать определенные препятствия, начиная от повышения качества товаров, рациональности издержек фирмы, до вопросов развития дистрибуции, грамотного использования капитала и рабочей силы, эффективной работы с сетями транспорта и т.п. Конечно, ступенчатость существовала и до глобализации, но в условиях современности прослеживается совершенно новый технологический базис.

3 Технологическая глобализация. Компьютеризация, телекоммуникация и информатизация, существенно изменили черты международного бизнеса: эффективность осуществления, находясь в офисе компании; осуществление в режиме

реального времени; охват различных бизнес рынков товаров, работ, услуг, рабочей силы, капиталов, информации и т.п., за счет телекоммуникаций.

4 Финансиаризация. Этот термин Ж.-П. Серван-Шрайбера подчеркивает одну из важных черт международного бизнеса – финансовую составляющую международных деловых отношений, включая замысел и конечный результат, а также является стержнем международного бизнеса, неким центром с вращающимися вокруг него интересами, решениями, стратегиями. До периода глобализации доход так же являлся главной целью международного бизнеса, но в новом периоде использования и поиска международным бизнесом определенных преимуществ, рассчитывают на новый финансовый инструмент, дающий огромные возможности на мировом финансовом рынке. Возможности компьютеризации и телекоммуникаций уникальны и велики, а потому финансиаризация рассматривается как мерило международного бизнеса [38, с. 81].

5 Сложное взаимодействие национального и интернационального. Очень много споров возникает у исследователей и практиков по вопросу международного бизнеса о воздействии на деловые мировые отношения процессов конвергенции и дивергенции в отрасли национальной культуры.

Таким образом, в международном предпринимательстве факторы культурной среды создают самые большие сложности и поэтому корректная оценка различий национальных культур и адекватный их учет становятся все более и более важными. Принять во внимание факторы культурной среды также заставляет сложная и многоуровневая структура культуры, которая определяет разнообразие ее функций в жизни каждого общества. Выделяются информационная, познавательная, нормативная, знаковая и ценностная функции культуры. Итак, культура – это многофункциональное явление. Но все ее функции, так или иначе, направлены к одному – к развитию человека.

Глава 2 Проблемы и риски международного предпринимательства в современной российской экономике

2.1 Влияние антироссийских экономических санкций на развитие международного предпринимательства

В течение последних десятилетий санкции стали все более сложными и многосторонними. Они часто включают не только экономические меры, такие как запрет на экспорт/импорт, замораживание активов и ограничение доступа к финансам, но и политические и дипломатические меры, такие как санкции в отношении отдельных должностных лиц, запрет на въезд и выезд и прекращение дипломатических отношений. Для исследования влияния санкций в нынешних реалиях на отечественную экономику необходимо рассмотреть развитие системы санкций в разрезе исторического становления данного инструмента регулирования в современном мире. Следует отметить, что развитие отечественной экономики неразрывно связано с обеспечением развития направлений внешней торговли – под влиянием санкций происходит трансформация существующих партнерских связей, при этом преобразуется не только характер взаимодействия, но и круг самих партнеров. Более того, сфера внешней торговли во многом определяет объем поступлений в федеральный бюджет Российской Федерации.

Международные санкции, принятые против Российской Федерации в течение последних десяти лет, стали объектом повышенного внимания исследователей и экспертов по всему миру. В 2024 г. исполнилось ровно 10 лет, в течение которых российская экономика находится под воздействием экономических санкций ведущих стран мира. Геополитическая конфронтация России и ведущих стран мировой экономики после 2014 г. резко возросла. Однако санкции, которые являются инструментом давления на политику страны, сектор государства или конкретных лиц, имеют довольно спорный характер в проявлении своей эффективности. Несмотря на попытки дестабилизации и деградации российского рынка, шоки от международных санкций не оказали на него серьезного деструктивного воздействия [55, с. 98].

Во многих исследованиях по тематике санкций основной акцент делается на анализе отношений между государством-инициатором и страной-мишенью. Однако часто за пределами исследований остается изучение реакции бизнеса на применение санкций. В одних случаях компании из дружественных или нейтральных стран могут уклоняться от сделок с российскими лицами даже в ситуациях, когда правительства данных стран не присоединились к западным санкциям. В других случаях даже в недружественных странах, которые непосредственно ввели санкции против России, появляются компании, которые эти санкции пытаются обойти.

Изучение того, как бизнес реагирует на санкционные ограничения и режимы, какие меры страны-инициаторы санкций принимают для того, чтобы компании и лица этих и третьих стран функционировали в рамках санкционной политики, каким образом бизнес оценивает свои санкционные риски и «токсичность» той или иной подсанкционной территории, отрасли и т.д., позволяет оценить один из важных аспектов эффективности санкционной политики.

Первичные санкции в отношении российских лиц применяются в основном в связи с «работой в государственном секторе или с государственными структурами», «прямую или косвенную поддержку действий России на Украине» [56, с. 45], а также в силу принадлежности к стратегическим отраслям, включая промышленность, сферу высоких технологий и т.п. Такие ограничения подразумевают включение в списки заблокированных лиц, секторальных санкций, экспортного контроля. Выход из-под таких санкций в текущих условиях крайне затруднен как в административном, так и в судебном порядке. Кроме того, в нынешних условиях сложно прогнозировать наступления риска попадания под такие санкции.

Цель вторичных санкций состоит в том, чтобы наказать тех, кто сотрудничает со страной-мишенью или лицами, находящимися под санкциями. Другой целью является отправка сигнала остальным компаниям и лицам в третьих странах, как и властям таких стран, о том, что в отношении тех, кто не подчиняется ранее введенным режимам рестриктивных мер, также будут приняты меры, аналогичные мерам административного или уголовного преследования [55, с. 100].

Правовые механизмы односторонних санкций против России стали формироваться еще в 2012 г., а в 2014 г. процесс получил ускорение на фоне украинского кризиса. В дальнейшем число поводов для введения санкций увеличивалось. До начала специальной военной операции на Украине режимы санкций в отношении России включали в себя элементы, указанные в таблице 2.

Таблица 2 – Экономические санкции против России до февраля 2022 г. [составлено автором по: 55]

Причина	Меры	Страна
Кризис на Украине	Секторальные санкции в отношении ряда компаний энергетического, финансового и оборонного сектора (запрет на долгосрочное кредитование, запреты на поставки товаров и услуг для нефтяных проектов на шельфе и сланцевых проектов) Торговая блокада Крыма	США
	Запрет на импорт товаров из Крыма, участие в совместных предприятиях, инвестиции, в т.ч. в туризм, экспорт в интересах транспорта, телекомов, энергетики, добычу полезных ископаемых Запрет на покупку долговых обязательств со сроком погашения более 30 дней (5 банков, 3 компании ОПК, 3 энергетические компании, а также их дочерние предприятия) Запрет на поставки вооружений, военной техники Запрет на финансирование и поставки в интересах добычи нефти в рамках глубоководных, арктических, сланцевых проектов.	ЕС
	Запрет на кредитование ряда российских финансовых, энергетических и оборонно-промышленных компаний и их дочерних структур Запрет на продажу и перепродажу товаров и услуг для добычи нефти на континентальном шельфе, в Арктике, в рамках проектов глубоководного бурения. Торговая блокада Крыма. Запрет на экспорт в РФ оборонной продукции и технологий	Велико-британия
Кибербезопасность и вмешательство в выборы	Экспортный контроль в отношении российского технологического сектора	США
Ближний Восток и другие направления	Блокирующие санкции в отношении «Рособоронэкспорта» Вторичные санкции в отношении ряда лиц за работу с Венесуэлой, Сирией и Северной Кореей	США
Российские энергетические проекты	Блокирующие санкции в отношении отдельных морских судов	США

В 2019 г. вклад санкционных мер со стороны стран Запада в торможение экономического роста России оценивался в 0,2 % в год [72]: влияние ограничительных мер на экономику было минимальным. Санкции создавали информационный шум, однако он не соответствовал реальной силе применяемых мер. Кроме того, санкции не оказывали влияния на российский политический курс.

Угрозы применения более масштабных санкций в отношении России в качестве ответа на «враждебные» шаги в отношении Украины озвучивались еще до февраля 2022 г. Накануне СВО в Конгрессе США появилась целая серия законопроектов, предполагающих существенное расширение санкционных мер [52].

В это же время Великобритания внесла первые поправки в Регламент о санкциях против Российской Федерации. Официальные предупреждения были и со стороны Европейского союза. После начала СВО против России был использован практически весь набор санкционных инструментов (таблица 3), а масштабы и скорость их введения были беспрецедентны. С учетом резко возросшего числа вводимых блокирующих санкций, возрастает и риск вторичных санкций, которые стали постоянной практикой применительно к РФ, а для зарубежных партнеров являются мотивацией для избыточного комплаенса. За период с начала СВО до декабря 2025 г. фиксируется 511 случаев применения вторичных санкций в отношении лиц из юрисдикций третьих стран. Из них 494 случая касается введения вторичных санкций и 17 случаев – исключения из списка заблокированных лиц (лишь 3,32 % компаний, попавших под вторичные санкции после начала СВО, впоследствии добились снятия ограничений). Основанием для выхода из-под санкций стал разрыв связей с ранее заблокированными российскими лицами (например, дочерние предприятия банков ВТБ и Сбербанка в Германии, Швейцарии и Казахстане) [48, с. 90].

На фоне постепенного сокращения каналов и механизмов обхода санкций 2025 г. ознаменовался наиболее существенным ужесточением санкционного давления за все время. В начале 2025 г. был принят новый пакет ограничений со стороны США:

Таблица 3 – Экономические санкции против России после февраля 2022 г.

[составлено автором по: 49]

Вид санкций	Меры
Финансовые	<p>Блокирующие санкции в отношении крупных банков, компаний ОПК, крупных бизнесменов крупных компаний из иных секторов (например, «Алроса»)</p> <p>Блокирующие санкции в отношении высокотехнологического сектора РФ</p> <p>Секторальные санкции в отношении финансовых институтов с долей государства более 50% (запрет на кредитование, покупку облигаций и проч.); аналогичный запрет для Альфа Банка, Банка «Открытие», Банка «Россия», Промсвязьбанка</p> <p>Запрет на покупку или участие в российских активах в энергетическом секторе, кредитовать такие организации</p> <p>Запрет на покупку российских суверенных облигаций на первичном и вторичном рынке</p> <p>Запрет на транзакции с ЦБ, ФНБ, Минфином РФ</p> <p>Запреты на новые инвестиции в РФ</p> <p>Запрет на передачу в РФ долларовых банкнот, запрет на предоставление услуг финансовых сообщений (SWIFT) для ряда российских банков; запрет на передачу евро российским лицам</p> <p>Запрет на оказание услуг в области управленческого консалтинга, бухгалтерских услуг, архитектуры, инжиниринга, иных сфер.</p>
Экспортный контроль	<p>Запрет на экспорт и реэкспорт товаров двойного назначения, произведенных по американским технологиям и ПО, а также на заводах, созданных по технологиям США</p> <p>Запрет на экспорт и реэкспорт в Россию и Республику Беларусь товаров роскоши</p> <p>Запрещен экспорт, реэкспорт или трансфер товаров: ножи и лезвия для машин, реактивные, гидравлические, пневматические двигатели, кондиционеры, огнетушители, подъемные устройства, бульдозеры, печатные, гладильные, копировальные, металлорежущие машины, станки и др.</p> <p>Запрет на экспорт технологий и оборудования для переработки нефти, квантовых компьютеров и высокотехнологичных материалов, промышленных товаров</p>
Запрет на импорт	<p>Запрет на импорт российского ископаемого топлива (нефть, газ, уголь и др.)</p> <p>Запрет на импорт российской рыбы и морепродуктов, алкогольных напитков, непромышленных алмазов, отдельных цветных металлов</p> <p>Увеличение пошлин на отдельные категории российского импорта, включая сталь</p> <p>Запрет на импорт металлов из России, в том числе меди, алюминия, никеля</p> <p>Запрет на импорт товаров, приносящих доход российскому бюджету</p>
Иные санкции	<p>Ценовой порог на перевозки российской нефти и нефтепродуктов – запрет перевозить российскую нефть и нефтепродукты в случае, если цена контракта превышает 60 долл. за баррель</p> <p>Транспортные санкции (доступ в порты и аэропорты, в воздушное пространство, к дорожной сети в случае, если транспорт находится в собственности компании из РФ)</p>

1 Значительное расширение SDN-списка, в который включены: «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз» и дочерние компании; более 180 судов «теневого флота» (в том числе СПГ-газовозы); страховые компании: «Ингосстрах», «Альфастрахование». Если компания или человек включен в SDN-лист, то

резидентам США запрещено вести с ними любые дела – заключать договоры или проводить транзакции. Нарушители рискуют подпасть под вторичные санкции и тоже оказаться в *SDN*-листе. Фактически такие меры отрезают компанию от международной долларовой системы – крупнейшей в мире – и блокируют цепочки поставок, если в одном из звеньев присутствует резидент США.

2 Секторальные механизмы: блокировка нефтесервисных услуг (с 27 февраля 2025 г.); новая правовая база для санкционирования любой структуры, связанной с ТЭК РФ.

3 Персональные санкции: топ-менеджмент российских энергетических компаний; заместители министров, ключевые кураторы экспортных проектов. Особенностью этого раунда санкций стало введение новых секторальных инструментов. США официально признали энергетический сектор «санкционируемым» в целом. Выпущенное постановление позволяет вводить блокирующие санкции «против любого лица, определенного как действующее или действовавшее в энергетическом секторе Российской Федерации». Иными словами, под угрозой оказалось любое предприятие или физическое лицо, имеющее отношение к российской энергетике [45].

По результатам эмпирических оценок, влияние санкционных ограничений оценивается как заметное, однако не провоцирующее системных сбоев. Санкции против России, как ожидали их авторы, должны были привести к широкому спектру эффектов – таблица 4.

Таблица 4 – Эффекты от введения санкций для экономики России [44, с. 120]

Эффект	Результат
макроэкономические эффекты	изменение ВВП, инфляции, торговли, бюджета
секторальные эффекты	динамика отраслей промышленности
эффекты для отдельных компаний	выручка, прибыль, стратегии компаний
влияние на цены и логистику	рост издержек и изменение схем экспорта и импорта

Против России с февраля 2022 г. было введено рекордное количество санкций (рисунок 6). При этом, учитывая масштабы российской экономики и ее интегрированность в мировые рынки, западные страны вынуждены нюансировать

санкции, чтобы минимизировать встречный ущерб. Поэтому антироссийские санкции 2022 г. оказались не только самыми масштабными, но и самыми сложными.

Наглядно это можно проследить по многообразию видов ограничений, которые действуют против России. Уже в марте 2022 г. Россия обошла Иран, Сирию и КНДР по числу подсанкционных лиц и объектов (физических и юридических лиц, морских и воздушных судов). До этого по количеству санкционных мишеней лидировал Иран. К концу 2025 г. отрыв России от Ирана вырос до 2,3 раза. В 2025 г. санкционное давление на Россию приобрело новые очертания. Европейский союз последовательно расширял ограничительные меры, приняв сразу несколько пакетов санкций – с 16-го по 19-й, и обозначил контуры возможного 20-го.

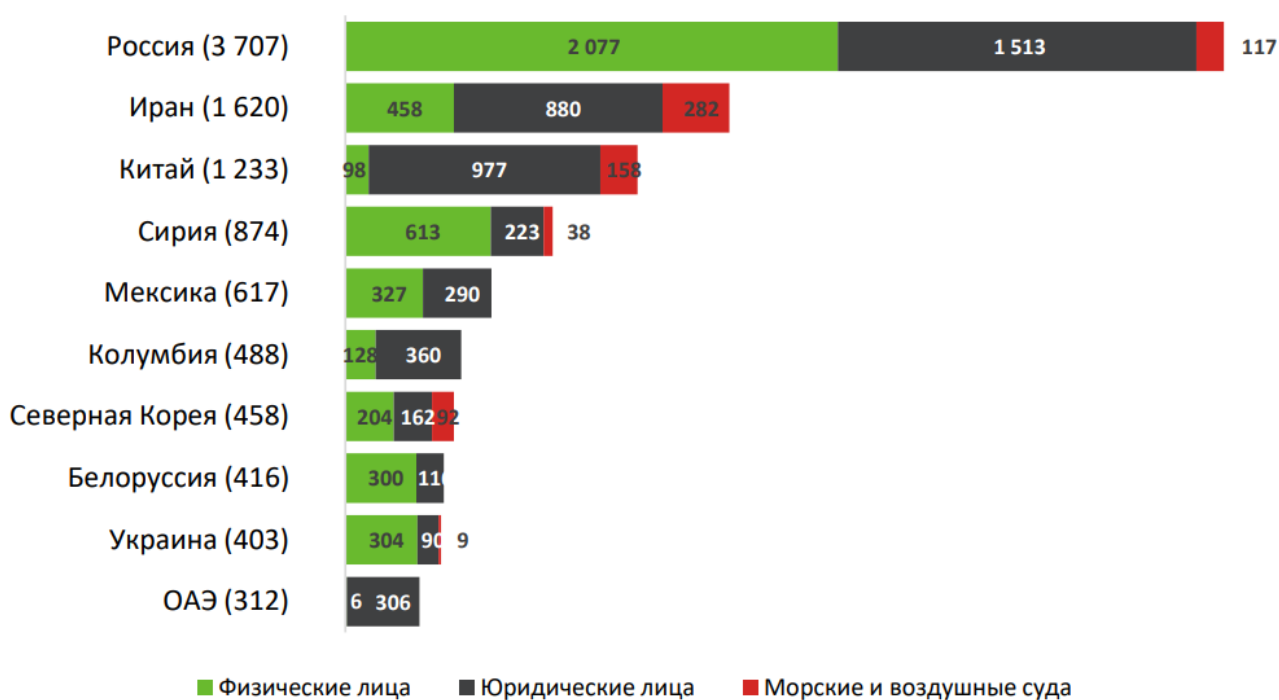


Рисунок 6 – Распределение фигурантов санкционных списков (физических и юридических лиц, морских и воздушных судов) по странам [54]

Администрация Д. Трампа в первой половине года поставила на паузу введение новых санкций против России, пытаясь выстроить диалог с Кремлем. От этого подхода Вашингтон отошел лишь ближе к концу года, включив в санкционный список две крупнейшие российские нефтяные компании – «Лукойл» и «Роснефть», что стало чувствительным решением для российского бюджета.

Ограничения против юридических лиц, в свою очередь, затронули 3806 компаний (по состоянию на апрель 2025 г.). В разбивке по десяти крупнейшим отраслям количество юридических лиц, попавших под санкции, может быть представлено в следующем виде (таблица 5). Одним из наиболее значимых запретов является ограничение на новые инвестиции в энергетический сектор Российской Федерации: теперь европейским компаниям приходится создавать дополнительные «компании-прокладки» для работы с энергетическим сектором России. Также были введены ограничения в части поставок новых долларовых банкнот.

Таблица 5 – Распределение российских компаний, поименованных в санкционных списках напрямую, по отраслям [66]

Отрасль	Доля
Научные исследования и разработки	16,8 %
Финансовые услуги	10,0 %
Оптовая торговля	8,9 %
Производство компьютеров, электроники и оптики	6,5 %
Производство прочих транспортных средств и оборудования	6,0 %
Деятельность головных офисов и консультирование	5,0 %
Операции с недвижимостью	3,5 %
Производство металлических изделий	3,3 %
Ремонт и монтаж машин и оборудования	2,8 %
Разработка программного обеспечения	2,7 %

Что касается технологической блокады, то здесь США ввели тотальный запрет на импортно-экспортные операции в сфере высоких технологий. На сегодняшний день под запрет попадает любая продукция в сфере оборонной, аэрокосмической и морской отраслей. С марта 2022 г. действует тотальный запрет на экспорт чипов и компьютеров. Ограничения распространяются и на третьи страны, если они в том или ином виде взаимодействуют с Россией по линии высоких технологий американского происхождения.

Помимо синхронного расширения списков, ЕС и Великобритания «подтягивают» к американским стандартам и правоприменительную практику. Так, Евросоюз в рамках восьмого пакета предусмотрел возможность введения санкций,

которые можно классифицировать как вторичные, а также включил нарушение санкций в список уголовных преступлений.

Синхронизируется и применение «Правила 50 %», которое действует в США, ЕС и Великобритании (рисунок 7). Евросоюз, в частности, в рамках своих блокирующих санкций унифицировал с американцами (где такое правило действует с 2014 г.) правило суммирования долей подсанкционных владельцев – даже в случаях, когда по отдельности их доли составляют менее 50 %. Неравномерность в росте числа компаний, которые подпадают под санкционный риск по «Правилу 50 %», связана чаще всего с введением санкций против крупнейших холдингов. В частности, так было в случае Великобритании, которая залпово внесла в феврале-марте в свои блокирующие списки крупнейшие российские промышленные холдинги.

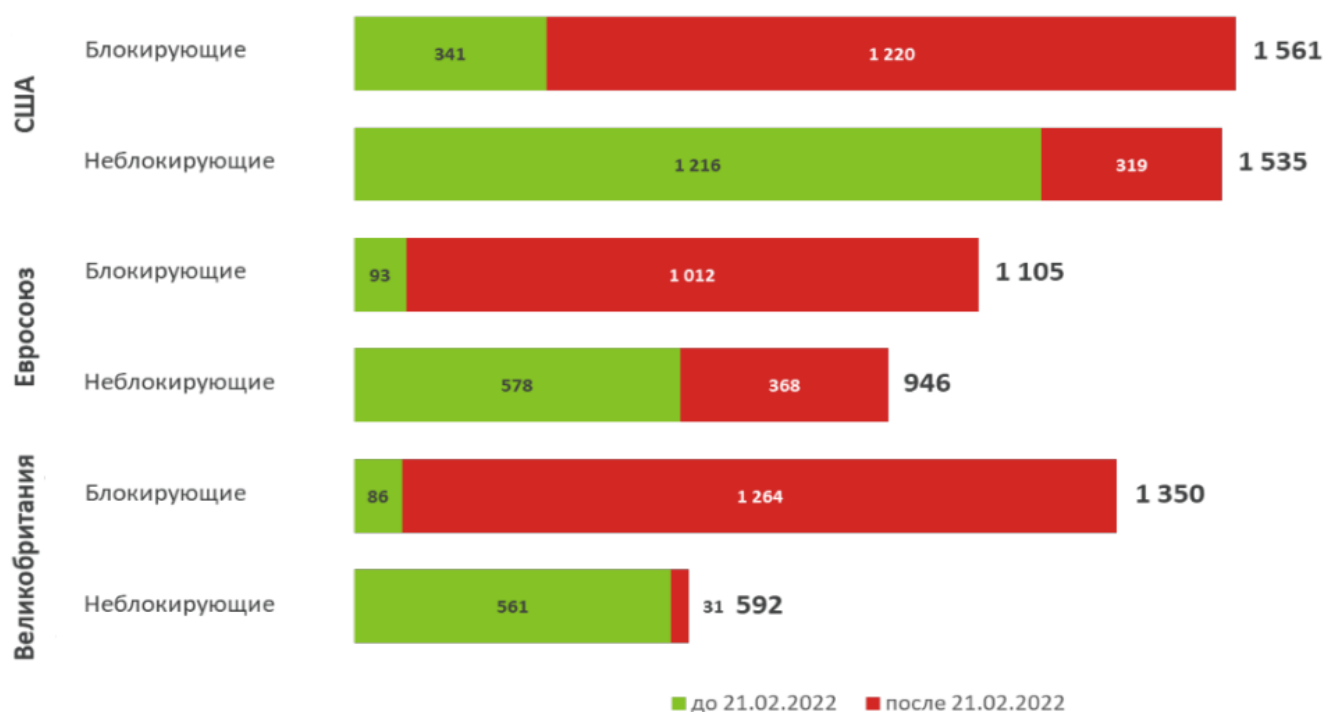


Рисунок 7 – Число российских компаний под риском распространения действия «Правила 50 %» с разбивкой на до и после начала СВО [54]

При этом в разрезе секторов российской экономики оценки возможных эффектов от санкций разнятся. Было выделено 6 групп секторов в зависимости от

прогнозных оценок эффекта санкций в 2022–2024 гг., без учета среднесрочных мер адаптации бизнеса и реализации структурной трансформации российской экономики:

- крайне негативное влияние – итоговая оценка влияния санкций превышает 15 % от фактического значения объемов выпуска. В данную группу вошли такие сектора, как производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов, обработка древесины и производство из дерева;

- значительное негативное влияние (от -14,9 до -5 %): производство машин и оборудования, транспортных средств, бумаги и бумажных изделий, табачных изделий, химических веществ и продуктов, лекарственных средств и материалов, кокса и нефтепродуктов, резиновых и пластмассовых изделий, а также ремонт и монтаж машин и оборудования;

- умеренное негативное влияние (от -4,9 до -3 %): производство пищевых продуктов, электрического оборудования, металлургическое производство;

- незначительное негативное влияние (от -2,9 до 0 %): производство неметаллической минеральной продукции, кожи и изделий из кожи, напитков, а также полиграфическая деятельность;

- незначительное положительное влияние (от +0,1 до +2,9 %): производство компьютеров, электронных и оптических изделий, а также мебели;

- умеренное положительное влияние (от +3 до +4,9 %): производство готовых металлических изделий, одежды [62, с. 134].

Отмечается, что сила влияния санкций во многом связана с теми возможными долгосрочными тенденциями, которые складывались в обрабатывающей промышленности до 2022 г. При этом на уровне компаний частного сектора эффекты от введенных санкций со стороны недружественных стран неоднозначны. Кроме того, результаты оценок показали, что:

- статистические данные не подтверждают взаимосвязь заморозки активов и динамики выручки фирм, вероятным объяснением может служить то, что замораживаемые активы – в первую очередь зарубежные счета и имущество – не вовлечены напрямую в операционную деятельность компаний;

– запрет на поставки товаров подсанкционным фирмам сопровождался статистически значимым ростом их выручки на обоих рассматриваемых периодах (2014–2019 гг. и 2014–2024 гг.), что связывается авторами с возможной адаптацией – сменой поставщиков, перенастройкой логистики и внутренним перераспределением спроса;

– финансовые меры отрицательно связаны с показателями выручки – при попадании под такие санкции номинальная выручка компаний статистически значимо сокращалась.

Следует отметить, что число компаний с иностранным участием сокращалось еще до 2022 г. – в 2018–2021 гг. с 47 до 28 тыс., то есть на 40 %. Во многом это было связано с де-оффшоризацией, но и с оттоком иностранного капитала из страны в целом тоже. За последние же три года количество компаний с иностранным участием сократилось еще на треть [65].

Это изменило ситуацию на рынке в целом и ландшафт иностранных предприятий в России, в частности. Ежегодно *Forbes* публикует свой рейтинг из 50 крупнейших иностранных компаний в России. В него попадают организации с долей иностранного участия более 50 %, которые ранжированы по объемам выручки, полученной от основных российских подразделений. И этот рейтинг довольно неплохо отразил, как сместились приоритеты и участники после 2022 г.

По составу стран происхождения зарубежных корпораций в 2022 г. произошел существенный сдвиг, но в целом формально изменения не такие существенные. Наибольшее сокращение произошло со стороны не Европы или США, а Японии и Южной Кореи – четыре компании в 2022 г. и две в 2023 г. против девяти в 2020–2021 гг. От США в рейтинг попало всего на две компании меньше (8 вместо 10), та же ситуация с Германией и Францией в совокупности, как и со странами Евросоюза в целом. Однако такими незначительными изменения кажутся из-за особенностей составления рейтинга (рисунок 8).

В рейтинг даже за 2023 г. попали многие компании, которые по факту сильно изменились или в итоге продали свои иностранные активы в России. Их оригинальную продукцию либо относительно сложно найти на полках или

ассортимент услуг сильно сокращен – например, *Pepsi*, *Coca-Cola*, Юникредит банк и ОТП банк. Так что, пусть многие бренды продолжили получать прибыль от своих подразделений (во многом за счет продажи активов) и их можно найти в ТОП-50, по факту их можно назвать ушедшими с активного рынка.

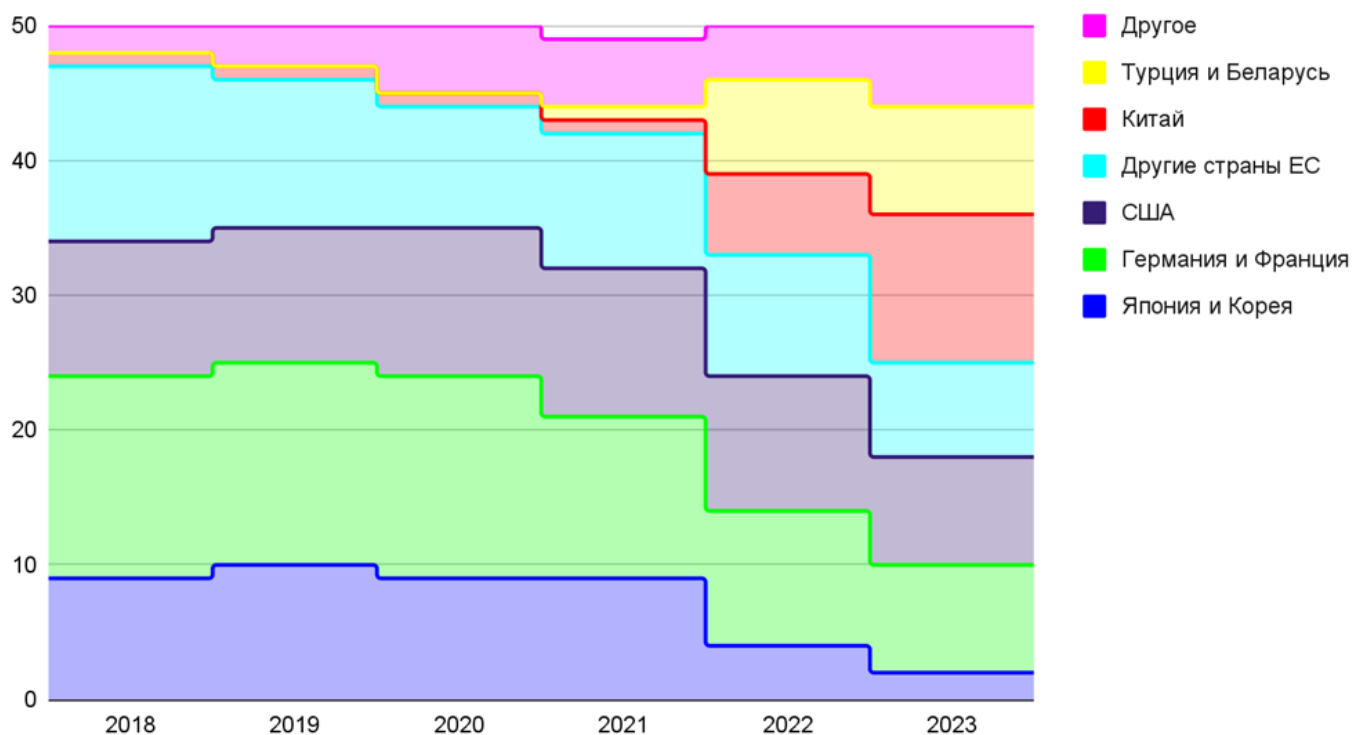


Рисунок 8 – Изменение состава топ-50 иностранных компаний с 2018 по 2023 гг. [24]

Зато новые компании из Китая, Турции, Беларуси и даже Таиланда по-настоящему завоевали место на рынке и даже заняли те области, где раньше иностранные корпорации не имели такого влияния. Компании из новых стран по итогам 2023 г. составляли 20 из 50 участников рейтинга. До 2022 г. единственным представителем Китая в рейтинге был *Huawei*, зато по итогам 2023 г. 11 компаний из ТОП-50 – китайские, причем из разных сфер.

По сферам, в которых представлены крупнейшие иностранные компании, изменения на 2022 г. заметны сильнее (рисунок 9). По большей части из-за того, что новые компании из незападных стран стали представителями новых сфер для

рейтинга. Появилось несколько строительных фирм из Турции, белорусские сельскохозяйственные компании и даже птицефабрика из Таиланда.

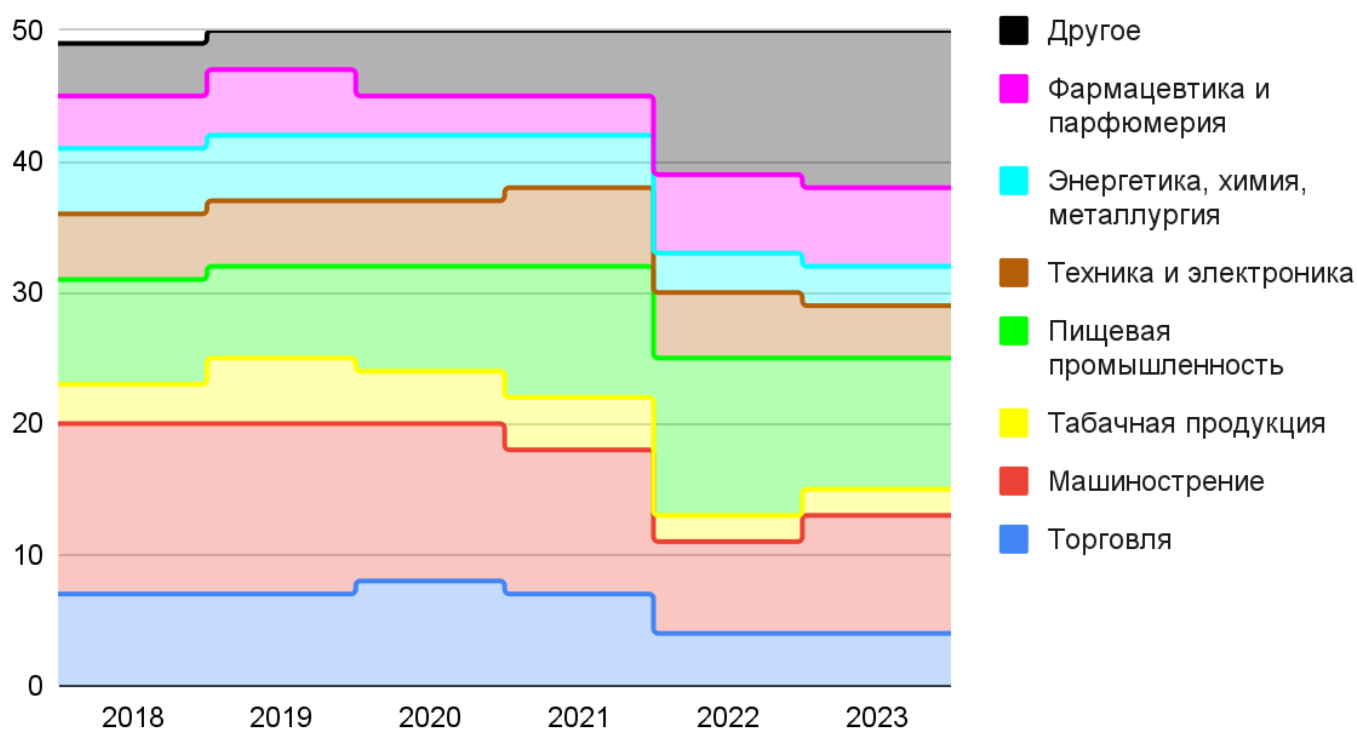


Рисунок 9 – Изменение сфер деятельности топ-50 иностранных компаний с 2018 по 2023 гг. [24]

Заметны и перемены в представителях автопрома, после 2022 г. из старых компаний рейтинга остались в основном корейские и японские марки, которые со временем стали дополняться китайскими компаниями. Китайский автопроизводитель *Chery* впервые попал в рейтинг за 2022 г. – и сразу на 10 место, а по итогам 2023 г. оказался лидером топа с рекордной для этого места выручкой в 590 млрд руб. (рисунок 10) [69].

Филиалы иностранных компаний в России за 2022 г. тем временем получили на 54 % больше прибыли, чем в 2021 г. – всего 1,1 трлн руб. Но, вывести эти деньги оказалось затруднительно. Среди плательщиков налогов лидировали Франция, Британия и США. В 2023 г. ситуация стала стабилизироваться и в России появилось 16 новых иностранных брендов только за первые три квартала 2023 г. Причем это стало рекордным значением за четыре года.

2021 г.

#	Название	Выручка в 2021 году	Изменение %
1.	 Фольксваген Груп Рус, Скания Русь, Порше Руссланд, МАН Трак энд Бас/Volkswagen Group Автомобили	517 млрд руб.	19.6
2.	 Леруа Мерлен Восток/ADEO Торговля	456.6 млрд руб.	31.5
3.	 Рено Россия, Автоваз/Groupe Renault Автомобилестроение	456.3 млрд руб.	21.9
4.	 ФМСМ / Philip Morris International Табачная промышленность	392.9 млрд руб.	9.3
5.	 Эппл Рус/Apple Электроника	386 млрд руб.	45

2023 г.

#	Название	Выручка в 2023 году	Изменение %
1.	 Чери Автомобили Рус Автомобили	590.3 млрд руб.	300.3
2.	 Дж.Т.И. Россия / JT Group Табачная промышленность	480 млрд руб.	11.4
3.	 ФМСМ / Philip Morris International Табачная промышленность	440.2 млрд руб.	10.1
4.	 Пепсико Холдингс, ВБД / PepsiCo Пищевая промышленность	338 млрд руб.	11.3
5.	 Хавейл Мотор Рус / Great Wall Motor Автомобили	323 млрд руб.	297.5

Рисунок 10 – Компании-лидеры по выручке за 2021 г. и 2023 г. [32]

К январю 2023 г. выяснилось, что большинство компаний стран ЕС и G7 остались в России, что уж говорить о Турции и Китае. Среди оставшихся 19,5 % из Германии и более 12 % из США. В 2024 г. некоторые фирмы окончательно ушли, на рынке распространился китайский автопром, стало появляться все больше новых брендов в сфере ритейла и питания. В РИА Новости проанализировали компании из

США и выяснили, что более половины остались в России. Среди 337 оставшихся организаций 159 работают без изменений, а 178 так или иначе адаптировались (рисунок 11).



Рисунок 11 – Компании из США на российском рынке на начало 2024 г. [7]

Можно сделать ряд выводов о практике применения санкций: отмечаются быстрые темпы количественного наращивания практики вторичных санкций США против российских партнеров за рубежом; Китай, ОАЭ, Кипр и Турция выделяются в качестве лидеров по числу введенных вторичных ограничений; страны постсоветского пространства относительно не затронуты вторичными санкциями (фактор членства в ЕАЭС и экономической интеграции с РФ работает неоднозначно); преимущественное использование вторичных санкций за поставки в Россию электроники, промышленных товаров и товаров двойного назначения; отсутствие в числе заблокированных компаний из третьих стран крупных «глобальных»

компаний; наблюдается немалое число компаний, работа которых выходит за рамки сотрудничества с российскими фирмами (иными словами, блокируются не только компании-однодневки); отсутствие «цифрового следа» у значительного числа фирм косвенно говорит об их незначительном масштабе или ориентации на обход режима санкций. Однако, несмотря на введение ограничений, российская экономика проявляет гибкость, диверсифицирует источники роста и постепенно адаптируется к новым вызовам, демонстрируя устойчивый рост по ряду ключевых индикаторов.

2.2 Внешнеторговые риски функционирования международного предпринимательства

Внешняя торговля стала играть меньшую роль в определении динамики реального ВВП в 2022–2025 гг., однако это не означает существенного снижения ее значения в экономическом развитии России. Поступления от нефтегазового экспорта играют значительную роль в доходах государственного бюджета (с небольшим снижением с 35 % в 2021 г. до 30 % в 2025 г.), а импорт (особенно критический, который невозможно в кратко- и среднесрочной перспективе заместить с помощью отечественного производства) важен для удовлетворения потребительского и инвестиционного спроса внутри страны.

Развитие внешней торговли России после начала 2022 г. отличается неравномерностью и выраженной этапностью, определяемой спецификой эволюции санкционного давления и контрсанкционных мер и конъюнктурой мировых товарных рынков (рисунок 12). С мая 2024 г., несмотря на ухудшение ценовой конъюнктуры на мировом рынке нефти, российский экспорт демонстрировал в целом позитивную динамику и снижение волатильности. Параллельно устойчивую поступательную динамику показывал товарный импорт, что позволило нам обозначить данный недолгий период как этап стабилизации. В результате по итогам 2024 г. товарный экспорт России достиг 433,2 млрд долл., превысив аналогичный показатель 2023 г. на 2 %, а последнего «предкризисного» 2019 г. – на 3,2 %.

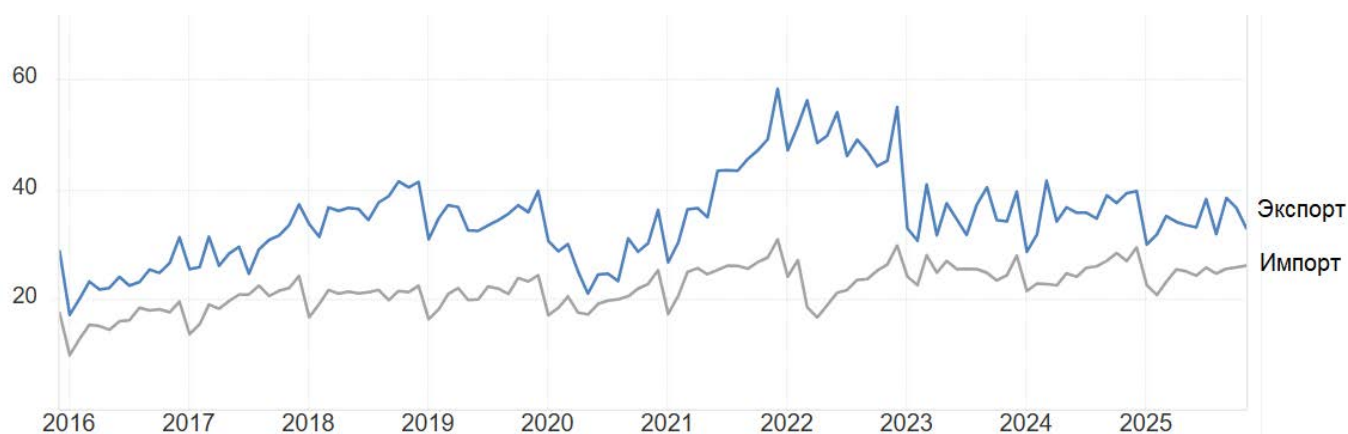


Рисунок 12 – Динамика товарного экспорта и импорта России в 2016–2025 гг. [68]

Импорт России составил 300,3 млрд долл., продемонстрировав незначительное сокращение (на 0,9 %) в годовом выражении, но превысив аналогичный показатель 2019 г. – на 18,3 %. При этом по итогам 2024 г. по сравнению с показателем предыдущего года несколько возросло положительное сальдо торгового баланса (со 121,9 до 132,9 млрд долл.).

За прошедшие три года произошла кардинальная трансформация географии внешнеторговых связей России. Введенные с февраля 2022 г. странами ЕС, Великобританией, США и некоторыми другими государствами масштабные антироссийские санкции, уход части западных компаний из России привели к перестройке транспортно-логистических и производственных цепочек, развитию неформальной (обходной, посреднической) торговли с неприсоединившимися к санкциям странами и усилению российской политики импортозамещения. Широкий «пояс соседства» позволил России достаточно быстро адаптироваться к санкционным ограничениям и переориентировать свои внешнеторговые связи на рынки других, незападных стран. При этом переориентация торговых потоков происходила на фоне сохранения значительных объемов внешнеторговых операций России и начавшихся процессов фрагментации мировой экономики [61, с. 483].

Усиление геополитической напряженности, торговые войны и политика санкций последних лет стимулировали геоэкономическую фрагментацию, которая стала выражаться в условном разделении стран мира на Западный и Восточный (Незападный, или Глобальный Юг) блоки. Для России важным принципом

разделения стран стало их отношение к введенным антироссийским санкциям, что позволило отдельно выделить группу государств и территорий, совершающих в отношении Российской Федерации, российских юридических и физических лиц недружественные действия. К таким недружественным странам были отнесены 48 государств и территорий, которые ввели масштабные санкции против России. Все эти страны условно можно отнести к Западному блоку. Остальные страны за рамками данной группы можно считать дружественными к России или нейтральными по отношению к антироссийским санкциям, которые составили основу условного Восточного блока [3, с. 117].

На блоковом уровне России удалось переориентировать свои внешнеторговые связи со стран Запада на дружественные и нейтральные государства Востока. Так, если до введения масштабных санкций в 2021 г. на основные западные страны приходилось 50,7 % всей внешней торговли товарами РФ, то за последние три года их доля сократилась до 13,2 %. В то же время удельный вес основных стран Восточного блока во внешнеторговых связях России увеличился почти в два раза – с 35,5 до 67,9 %. Произошедшие изменения отразились и на региональном уровне внешней торговли страны. В 2021–2025 гг. доля ЕС снизилась в 3,7 раза – с 36,0 до 9,8 %, тогда как совокупный удельный вес стран СНГ и ШОС вырос в 1,9 раза – с 31,1 до 60,6 % (таблица 6). Кардинально изменился страновой состав ведущих торговых партнеров России. Так, если в 2021 г. из десяти лидирующих по объему товарооборота с РФ стран семь были западными и только три – дружественными или нейтральными, то в 2024 г. из стран Запада в этом списке остались только две (Республика Корея и Германия), тогда как остальные восемь представляли дружественные или нейтральные государства [11].

По итогам 2024 г. основными торговыми партнерами России стали Китай, Индия, Турция – крупнейшие и крупные экономики с формирующимся рынком и развивающиеся страны, а также Беларусь и Казахстан – средние по размеру экономики, партнеры по ЕАЭС. При этом Индия, Казахстан, а также Бразилия, Армения и Узбекистан попадают в десятку торговых партнеров России впервые.

Таблица 6 – Географическая структура внешней торговли России товарами по основным блокам и регионам в 2018–2024 гг., % [11]

Блоки и регионы	Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Западный блок	Экспорт	52,9	51,1	48,5	54,4	43,9	17,6	12,2
	Импорт	49,9	48,5	46,6	44,4	27,6	17,6	14,6
	Оборот	51,8	50,1	47,7	50,7	39,0	17,6	13,2
В том числе ЕС-27	Экспорт	38,7	35,5	29,7	36,7	35,1	12,5	8,5
	Импорт	39,7	38,8	37,8	34,9	22,2	14,0	11,8
	Оборот	39,0	36,7	33,0	36,0	31,2	13,1	9,8
Восточный блок	Экспорт	29,9	32,8	36,5	35,2	46,3	71,3	71,2
	Импорт	31,9	32,9	34,2	36,1	50,6	60,2	61,8
	Оборот	30,6	32,9	35,6	35,5	47,6	66,9	67,9
В том числе: СНГ-9	Экспорт	10,1	11,3	12,2	11,3	9,9	14,0	16,3
	Импорт	9,4	9,8	9,3	9,7	15,7	15,7	16,2
	Оборот	9,9	10,7	11,0	10,7	11,7	14,7	16,3
ЕАЭС	Экспорт	8,4	9,1	9,6	9,1	7,7	10,8	12,8
	Импорт	8,0	8,2	8,1	8,4	13,7	13,8	14,1
	Оборот	8,2	8,8	9,0	8,8	9,5	12,0	13,3
ШОС-4	Экспорт	14,9	16,2	19,1	18,0	26,5	46,6	44,7
	Импорт	21,1	21,4	23,0	24,4	31,3	40,7	42,6
	Оборот	17,1	18,1	20,7	20,4	27,9	44,2	44,3
Прочие	Экспорт	17,2	16,1	15,0	10,4	9,8	11,1	16,6
	Импорт	18,2	18,6	19,2	19,5	21,8	22,2	23,6
	Оборот	17,5	17,0	16,7	13,8	13,4	15,5	18,9

Сценарии дальнейшего развития внешней торговли России определяются преимущественно действием двух факторов – эволюцией санкционного давления и конъюнктурой мировых товарных рынков, обусловленной глобальной экономической динамикой. Следует при этом отметить, что действие этих факторов взаимосвязано и может усиливать друг друга.

Осуществление внешнеторговой сделки в силу ее трансграничного характера и длительности реализации сопровождается реальными или потенциальными опасностями, которые создают финансовые и временные издержки. Задержка товара в пути ввиду логистических проблем или досмотр груза на таможенном посту могут привести к нарушению сроков поставки и начислению штрафных санкций согласно условиям внешнеторгового контракта, также по этой причине возникнет дефицит на

складе получателя. Таким образом, риски во внешнеэкономической деятельности – это ситуации, которые создают опасность в исполнении условий внешнеторгового контракта и приводят к финансовым потерям [67, с. 53].

Внешнеторговые риски представляют собой предполагаемые непредвиденные ситуации, приносящие лишние затраты или иной вред предприятиям, осуществляющим внешнеэкономическую деятельность. Внешнеторговые риски появляются по следующим причинам, представленным на рисунке 13.

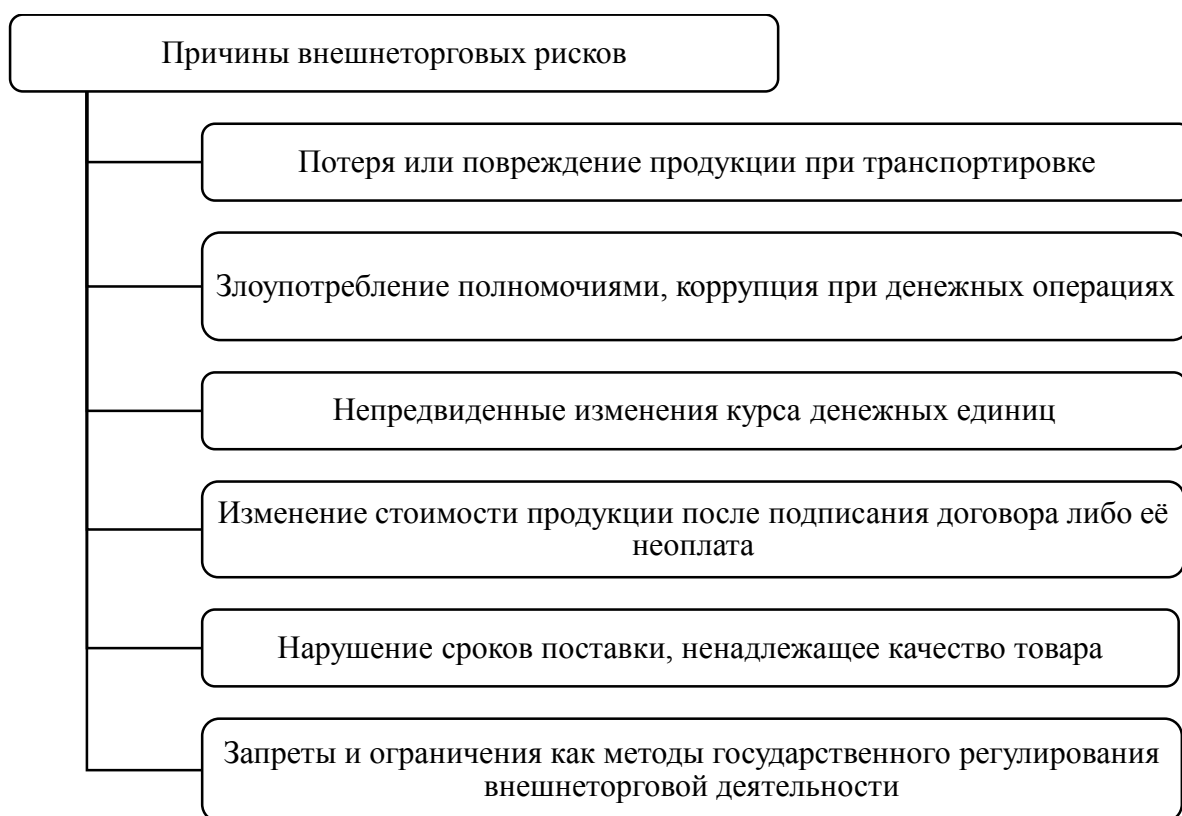


Рисунок 13 – Причины внешнеторговых рисков [составлено автором по: 29; 36]

При выходе на зарубежные рынки у компаний, стремящихся к интернационализации, неизбежно возникают риски, часть из которых носит специфический характер и с которыми они не встречаются в своей повседневной деятельности. Для управления всей совокупностью внешнеторговых рисков необходим их надлежащий анализ, классификация, оценка и выработка рекомендаций по управлению ими. Основные виды внешнеторговых рисков представлены на рисунке 14. В процессе заключения договоров на большую сумму, а

также при кредитовании возникают валютные внешнеторговые риски, изменяющие размеры платежей сторон, подписавших документ. Подобные обстоятельства нередко влекут за собой материальные убытки для обоих участников соглашения. Изменение курса валют как положительно, так и отрицательно действует на выручку организации.

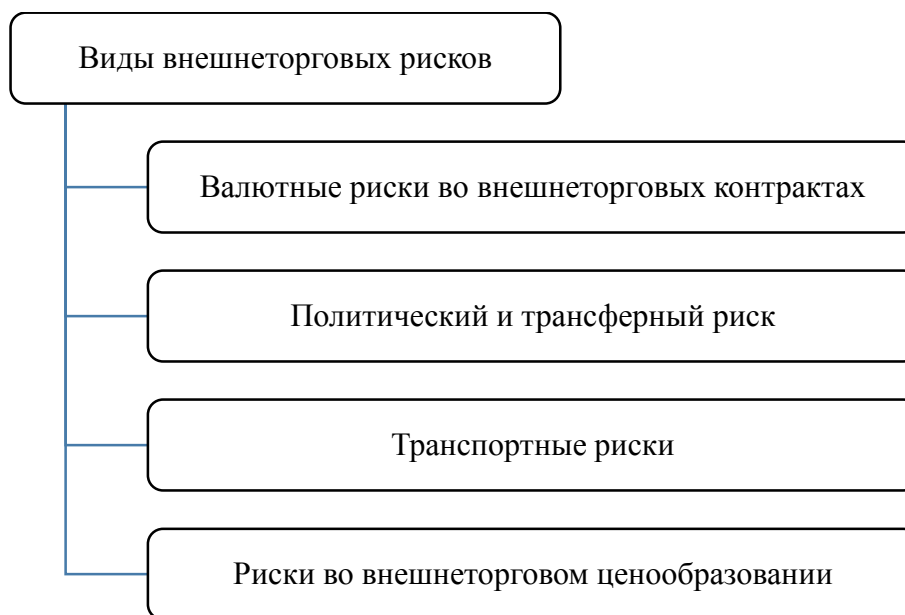


Рисунок 14 – Виды внешнеторговых рисков [составлено автором по: 18; 29]

На российском рынке присутствует большая доля импортных продуктов, цены на которые устанавливаются в долларах и рост его курса негативно скажется на себестоимости большого числа товаров. С другой стороны, для организаций, нацеленных на зарубежный рынок, разница в курсе приведет к увеличению конкурентоспособности из-за более низкой цены. К примеру, в ситуациях, когда курс повышается, потери несет сторона, приобретающая продукцию из-за границы, а доход возрастает у предприятия, реализующего данный товар. И наоборот. Вот почему так важно регулировать риски внешнеэкономической деятельности во внешнеторговых контрактах [63, с. 296].

Политический и трансферный риск, находящийся вне контроля импортера, включают множество непредвиденных ситуаций, связанных с политической и общественной сферами: финансовая несостоятельность страны; отсрочка исполнения

договорных обязательств; изменения в законодательстве, влияющие на денежные переводы; закрытие банковских счетов и так далее. Чтобы обезопасить себя от подобных внешнеторговых рисков, предприятия используют несколько способов. Самые распространенные из них:

- займы для оплаты незастрахованных государством предоставляемых услуг или перевозок продукции. Здесь риски ложатся либо на банковскую организацию, выдавшую денежные средства под проценты, либо на компанию, реализующую товар;

- кредитование экспорта банком или финансовым учреждением путем приобретения ими без оборота векселей и других долговых требований по внешнеторговым операциям (форфетирование) [74]. Довольно действенный способ по исключению внешнеторговых рисков;

- уступка прав требования или иного имущества, права собственности банковской организации, получающей возможность взыскать требования с потребителя, выдавая кредит компании, которая реализует товар (цессия);

- условные денежные обязательства, принимаемые банковским учреждением по поручению плательщика произвести платежи в пользу получателя средств (аккредитивы). Надежный способ обезопасить себя от внешнеторговых рисков;

- оплата тратты банковской организацией еще до установленного момента расчета за нее;

- внешнеэкономическая сделка, при которой отечественная лизинговая компания предоставляет иностранному арендатору оборудование, купленное ей у другой отечественной фирмы. Внешнеторговые риски здесь ложатся на лизинговое предприятие;

- госстрахование экспортного займа, то есть возложение непредвиденных обстоятельств на государственные страховые компании;

- кредитование клиентов-экспортеров со стороны факторинговых организаций под будущую выручку от реализации продукции при предоставлении клиенту гарантии от внешнеторговых рисков;

– еврокредит по внешнеторговым сделкам – привлечение средств с международного денежного рынка или рынка капитала [36, с. 274].

В условиях глобализации экономики некоторые организации выходят на международные рынки с целью увеличения прибыли и захвата новых долей рынка посредством продажи своей продукции иностранным потребителям. Для более оперативного управления и уменьшения расходов на производимую продукцию, компании открывают на территории другого государства филиалы и организуют локальные производства. Однако успех такой экспансии серьезно зависит от политического курса страны, на которую нацелена стратегия экспансии и политических отношений между государствами. Например, при политике импортозамещения, государство может ввести квоты на поставляемую продукцию или ограничить ввоз, а при неблагоприятной обстановке есть вероятность применения санкций, вплоть до эмбарго [73].

Транспортные внешнеторговые риски более четко и объемно урегулированы международным и российским законодательствами, чем иные типы неблагоприятных ситуаций при ведении внешнеэкономической деятельности. Положения ИНКОТЕРМС по транспортировке продукции, принятые Международной торговой палатой, можно считать основополагающими по вопросам перевозок, ведь они дают возможность компаниям быстро и в полном объеме изучить права и обязанности участников внешнеэкономического контракта по транспортировкам, возможные внешнеторговые риски и свою меру ответственности при непредвиденных обстоятельствах. Однако применение понятий данного документа иногда порождает расхождения между его положениями и законами конкретных государств, а также их предпринимательскими традициями. На дальние расстояния продукция может доставляться несколькими способами: по воздуху, воде, автотрассам и железным дорогам. Каждый из способов имеет свои особенности и сложности, поэтому логистам необходимо их учитывать для наиболее быстрой, дешевой и безопасной доставки товара. Проблемы с транспортом могут привести к срыву сроков, наложению штрафных санкций или вовсе к отказу от дальнейшего сотрудничества. В Европе хорошо развита транспортная сеть, но она также может стать временно

недоступной из-за природных явлений, дорожно-транспортных происшествий, ремонтных работ и прочих причин.

Стоимость продукции – это один из самых значимых пунктов международного контракта, в котором она отражается максимально точно. Но за некоторое время договорная стоимость может снизиться или возрасти из-за колебаний курса валют или уровня цен на рынке товаров и услуг, принося убытки участникам соглашения. Изменение спроса происходит постоянно и зависит от множества факторов, влияющих на рынок, и пока этот спрос находится в пределах прогнозируемых рамок, организация получает прибыль в соответствии со своими планами. Если спрос повышается, то компания сосредотачивает усилия на производстве и продаже продукции с целью увеличения прибыли и захвата новой доли рынка. В случае снижения спроса необходимо сначала выяснить его причину. Если ей является цена, то стоит снизить цену и оптимизировать процессы для уменьшения затрат на производство. Если снижением спроса послужили неценовые факторы, нужно выяснить, что именно привело к такой ситуации и принимать меры, используя полученную информацию. Вот почему компании так важно вести учет финансовых рисков во внешнеторговом ценообразовании [54, с. 66].

Любой тип риска предполагает несколько методов его минимизации. Чтобы выявить самый оптимальный из них, нужно провести анализ вероятности наступления отрицательных событий. Получается, что действия компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в отношении внешнеторговых рисков могут проявляться в [10]:

- ликвидации возможности возникновения отрицательных явлений (организации не проводят никаких операций, которые могли бы нести за собой риски);

- готовности к неблагоприятным событиям;

- минимизации рисков;

- возложении подобных ситуаций на контрагентов или сторонние фирмы.

Чтобы минимизировать внешнеторговые риски, напрямую касающиеся пунктов договора, компания применяет любые доступные способы, зависящие в первую очередь от нее самой (рисунок 15):



Рисунок 15 – Способы минимизация внешнеторговых рисков в контракте

[составлено автором по: 9; 19]

Одним из основных методов снижения внешнеторговых рисков является хеджирование. Хеджирование финансовых рисков распространено в финансовой сфере для определения разных видов страховых операций. Хеджирование (от англ. *hedge* – страховка, гарантия) – открытие сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке. Как правило, хеджирование используется для исключения внешнеторговых рисков и борьбы с отрицательными последствиями непредвиденных обстоятельств. Это понятие также означает проведение страховых операций от возможных колебаний стоимости производственных и материальных ценностей при последующей транспортировке и реализации продукции и других ресурсов предприятия [71].

В целом, организации, занимающиеся международной деятельностью, могут сталкиваться с гораздо большей неопределенностью в отношении своих доходов. Нестабильный и непредсказуемый поток доходов может затруднить эффективное

ведение бизнеса. Несмотря на эти негативные факторы, международный бизнес может открыть возможности для снижения затрат на ресурсы и выхода на более прибыльные рынки. Существуют также способы, с помощью которых компания может преодолеть некоторые из этих рисков.

Глава 3 Перспективы развития международного предпринимательства в России

3.1 Возможности и перспективы ведения международного предпринимательства в России

В начале 2025 г. стали активно обсуждаться возможности возвращения иностранных международных компаний в Россию. При этом российские парламентарии предлагают законодательно прописать соблюдение интересов российских инвесторов и потребителей. Так, в госзакупках и при распределении ресурсов приоритет нужно отдавать отечественному бизнесу. Кроме того, депутаты выдвинули идею применить «принцип симметричности»: если иностранной компании разрешают вернуться, то и российским организациям можно будет работать в той стране, а санкции должны быть сняты. Иностранные структуры будут работать как российские резиденты. При этом совладельцами бизнеса должны стать и отечественные компании, а в случае со стратегическими отраслями – блокирующий пакет должен принадлежать государству. Депутаты подчеркивают, что необходимо сохранить конкуренцию в России, не слишком сильную, но достаточную для того, чтобы отечественные игроки могли развиваться [42].

Авторы инициативы также считают, что нужно учитывать случаи, когда возвращение иностранцев будет выгодно для страны. В частности, если эти компании в некоторых сферах могут встроиться в цепочки создания добавленной стоимости. Также предусмотрены штрафы и послабления. Свободно вернуться смогут те, кто ушел по решению своих властей и при этом не навредил российской экономике. Бизнес, который покинул страну добровольно, но при этом тоже не совершил избыточных действий в ущерб интересам РФ, будет допущен с некоторыми штрафами и санкциями. Крупные компенсации и ограничения ждут тех, кто решил действовать в ущерб интересам России. Те же, кто нанес стратегический ущерб, совсем не смогут вернуться в установленный срок. Интересы российских компаний,

особенно тех, кто в это время инвестировал, поверил в возможность насыщения собственного рынка, практически в приоритете.

Условия возвращения непростые и многих иностранных международных компаний они вызовут неприятие, потому что изначально они заходили на наш рынок вообще без всяких условий, и сейчас, когда появились такие требования, они станут определенной ломкой сознания. Но это очень правильно и логично: нигде никто свой рынок не отдает просто так. Возвращаться будут те, кто десятки лет зарабатывал в России большие деньги, почувствовал преимущества этого рынка. Конечно, это совсем другие прибыли, это совсем другие отчеты, совсем другая конкуренция.

Наиболее вескими причинами для иностранных – преимущественно европейских – компаний для продолжения работы в России являются большой объем российского рынка, его высокий потенциал и положительное развитие. Об этом говорится в исследовании Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) «Стратегии и перспективы деятельности европейских компаний в России». АЕБ объединяет более 380 компаний из стран – участниц ЕС, Европейской ассоциации свободной торговли (*EFTA*) и других стран, осуществляющих свою деятельность в России. Исследование проводится ежегодно, в 2025 г. опрос прошел в апреле-мае, в нем (в формате онлайн-интервью) приняли участие топ-менеджеры 100 компаний, входящих в ассоциацию. Подобные исследования АЕБ проводит с 2011 г., в текущем опросе приняли участие представители компаний из России (19 %), Германии (18 %), Швейцарии (10 %), США (9 %), Франции (7 %), Нидерландов (5 %), Великобритании (5 %), Италии (5 %) и других стран [21].

Многие российские компании-члены АЕБ имеют долю европейского капитала, учреждены гражданами европейских государств или имеют европейские корни. Индекс делового климата, который рассчитывает АЕБ, составил 127 баллов из 200 возможных, повторив результат 2024 г. Для сравнения: лучшие результаты индекс показал в 2012 г. – 159 баллов, 2011 г. – 155 баллов и 2021 г. – 145 баллов. В кризисном 2022 г. индекс рухнул до 80 баллов, а в 2014 и 2015 гг. находился на уровне 115 и 106 баллов соответственно (рисунок 16) [20].

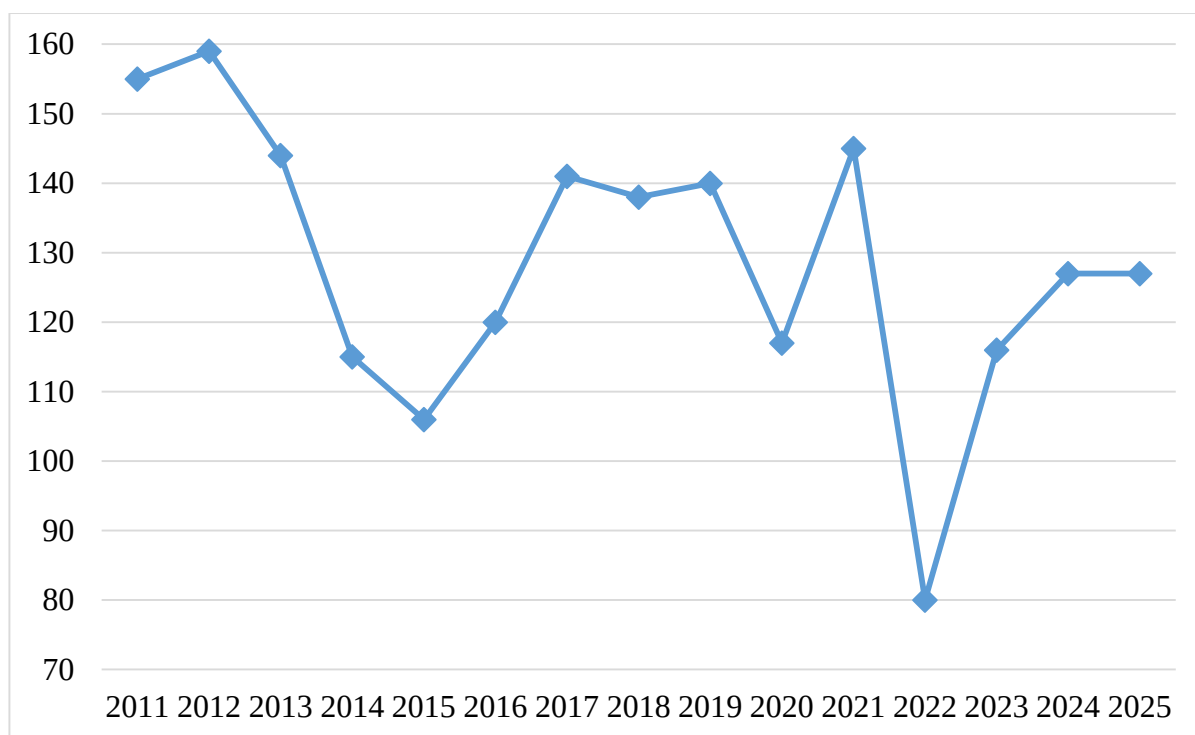


Рисунок 16 – Индекс делового климата в России [20]

Можно отметить, что, в числе оставшихся в России довольно много итальянских компаний. 2022 г. был непростой для всех и было очень трудно принимать решение быстро, и многие итальянские компании старались не принимать его, а отложить. В итоге около 30 % итальянских международных компаний ушли с российского рынка, 70 % остались. Итальянский бизнес в России в основном был связан с сельским хозяйством, оборудованием, пищевой промышленностью, немного автомобильной промышленности. Экономически компании, которые вышли, пострадали очень сильно, но для них вопрос сейчас закрыт, а те 70 %, которые не ушли и остались ждать лучшего испытывают трудности в работе и многие решают стоит все-таки оставаться. Потому что те, кто ушел в 2022–2023 гг., зафиксировали свои убытки и сейчас больше об этом не думают.

Экономически итальянские компании, которые ушли, пострадали очень сильно, а немецкий и французский бизнес, который уходил из России, выходил на других условиях. Большинство крупных компаний из Германии делали инвестиции в Россию с государственной страховкой *Hermes* (покрывает риски для бизнеса на территории стран СНГ). Когда они возвращались в свои страны, то получили государственные

деньги. *Volkswagen, Mercedes, BMW* не ушли просто так без денег, а итальянские компании ушли без компенсации. Решение об уходе с рынка могло дать ужасный эффект перед инвесторами и партнерами – поэтому большинство итальянских компаний и решили остаться. Решение уйти с рынка могли принять те, у кого бизнес в России был небольшой, либо государственные компании, либо компании, которые не смогли остаться, потому что поставляли продукцию, попавшую под санкции: остаться значило бы их нарушить [14].

Если брать в отраслевом разрезе, в частности, пищевую промышленность, то во всей группе продуктов очень сильные позиции у российских производителей. Иностранные международные компании станут анализировать рынок и ситуацию на нем. Среди ниш, которые они занимали, уже практически не осталось свободных, они заняты отечественными игроками. Понятно, что есть еще проблемы – это все, что связано с высокими технологиями, которых у нас пока еще нет в должном количестве, обо всем, что касается и бытовой техники, и электроники, и так далее. Но и здесь ниши в определенной степени заняты производителями из дружественных стран.

По данным *Reuters*, которые издание приводило в прошлом году, компании, ушедшие из России, потеряли свыше 107 млрд долл. в виде списаний и упущенных доходов, но даже с такими убытками вряд ли многие захотят вернуться на этих условиях. Довольно легко для иностранных клиентов установить различные условия и штрафы, размер которых якобы может составить 10 % выручки от российской структуры 2021 г. Для того чтобы в принципе иностранные инвесторы к пришли, нужно, наоборот, создавать максимально благоприятные условия для них и по примеру китайцев, используя мягкую силу, заставлять их локализоваться в России таким образом, чтобы, даже если они ушли, то в стране уже что-то осталось такое, что могло дальше производить продукцию или оказывать услуги беспрепятственно. Предложение требовать с иностранной компании, чтобы она, в свою очередь, просила у своих властей внести изменения в санкционные списки, кажется экономистам нереализуемым. Бизнесу в таком случае проще не возвращаться в Россию [42].

Глобально в предлагаемых положениях компании делятся на два типа: это бывшие инвесторы и импортеры. Вернуться вторым в принципе технически очень

легко. А вот если компания – бывший инвестор и она занимается выпуском какой-то сложной продукции, то, конечно, сделать это гораздо сложнее. Потому что здесь нужно создать инфраструктуру, будет гораздо больше работы и коммерческой, и юридической, и согласовательной. Какие компании могут быть согласны на такие условия – ряд компаний возвращаются в рамках двусторонних договоренностей. Так, в случае *Delta Airlines* документы могут быть подготовлены к Петербургскому экономическому форуму в июне 2025 г. Есть компании, которые имеют соглашения об обратном выкупе.

Причем часть субъектов международного предпринимательства, на самом деле, и так присутствуют в стране, просто они возвращаться будут официально. Например, заводы автомобильных концернов в России – это отдельная проблема, сегмент, связанный с потребительскими товарами, тоже как бы остался, но были наложены некоторые ограничения. Это и южнокорейские *LG* и *Samsung*, японские партнеры в разных итерациях. В рамках планируемого возвращения компании сначала начнут защищать свою интеллектуальную собственность. Например, *McDonald's*, имеет очень широкий сегмент в разных направлениях, первый маркер – экономический, второй – это переговоры с кадровой составляющей. То есть как-то вернуться компании конечно могут, но если это не *Apple*, то необходимы офис, схемы работы, а прежде всего – люди. В целом, во-первых, будет отдельная резервация для международного бизнеса, у которых подписаны двусторонние соглашения на федеральном уровне; отдельная – для американских компаний, причем не для всех. Для остальных все тоже будет зависеть от особых договоренностей, компаниям из Катара, Саудовской Аравии могут предложить особые условия [70].

Следует отметить, что европейские компании в России достигли определенного равновесия в новых экономических реалиях. После двух лет активного восстановления бизнес перешел в фазу стабилизации: компании адаптировали свои операционные модели, нашли альтернативные цепочки поставок и научились работать в условиях сохраняющихся ограничений. По результатам исследования 2025 г. 67 % компаний (против 66 % в 2024 г.) не рассматривают вариант закрытия бизнеса в России, говорится в исследовании АЕБ. Косвенным свидетельством того,

что иностранные компании, оставшиеся на российском рынке, адаптировались к новым реалиям, служит и число сделок по продаже активов. В первом квартале 2025 г. было всего девять сделок по продаже российских активов иностранцами – по сравнению с 15 в январе-марте 2024 г. и 21 сделкой в первом квартале 2023 г. [20].

Очевидно, что отток зарубежных компаний из недружественных стран открыл перспективы для китайских инвестиций в различных направлениях: газохимия, нефтепереработка, машиностроение, сельское хозяйство, ИТ, недвижимость, транспортная инфраструктура. Но приход этих игроков в стратегически важные для России отрасли начался еще до событий 2022 г. С 2014–2015 гг. Китай участвует в одном из крупнейших инвестиционных проектов России – «Ямал СПГ», в котором 20 % акций принадлежат китайской корпорации *CNPC*, 9,9 % – «Фонду Шелкового пути». В 2015 г. китайская компания *Sinorec* приобрела 10 % холдинга СИБУР, годом позднее «Фонд Шелкового пути» также приобрел 10 % СИБУРа [15, с. 52].

В настоящее время высокий спрос на китайские товары в России стимулирует все большее число предпринимателей из КНР открывать бизнес в РФ, но характер этого бизнеса смещается с оптовой торговли на прямые поставки конечному потребителю, что позволяет минимизировать участие в такой торговле российских посредников. Число компаний электронной торговли, зарегистрированных гражданами КНР в РФ, в 2024 г. выросло в 2,8 раза (с 416 до 1162), а количество ООО в этой сфере за год увеличилось в 4,5 раза (с 186 до 842).

По данным Федеральной налоговой службы, на конец 2024 г. в России работало 11,3 тыс. компаний и ИП, зарегистрированных гражданами КНР, – за год их число увеличилось на 41 %. Ежемесячно предприниматели из КНР регистрируют в нашей стране около 330 компаний и ИП, за год это количество увеличилось на 50 %. Рост интереса китайских бизнесменов ускоряется в сравнении с фиксировавшимся ранее: за 2024 г. число зарегистрированных компаний с совладельцами из Китая выросло на 32 % к 2023 г. (рисунок 17). В онлайн-торговле доля связанных с КНР компаний растет опережающими темпами: если в 2023 г. это направление для открытия бизнеса в России выбирало 16 % предпринимателей из КНР, то в 2024 г. их количество достигло 30 %.

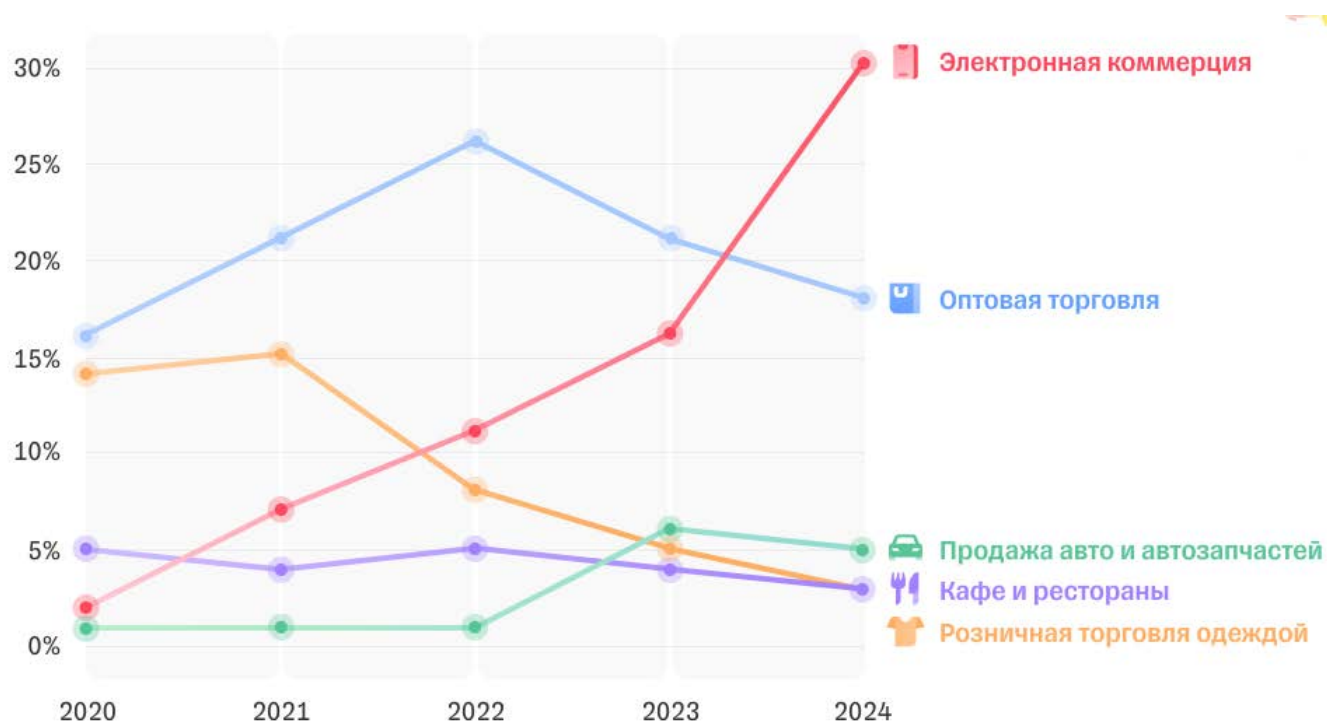


Рисунок 17 – Отраслевые приоритеты предприятий из КНР в РФ в 2020–2024 гг.
(доля регистраций, %) [28]

Интерес связанного с Китаем бизнеса уже вышел за рамки простой оптовой торговли, они стремятся напрямую работать с конечным потребителем, закрепиться в стране, и цифровые платформы стали ключевым инструментом [8, с. 17]. Судя по долям в совокупном итоге, популярными сферами для открытия бизнеса у граждан КНР в РФ продолжают оставаться оптовая торговля (18 % против 21 % в 2023 г.) и продажа авто и автозапчастей (6 % против 5 % соответственно). Количество регистраций бизнесов в этих сферах выросло в 1,3 раза. Кафе и рестораны китайцы стали регистрировать в 1,2 раза чаще (но их доля снизилась до 3 % против 4 % в 2023 г.), розничная же торговля одеждой, на которую в 2020 г. приходилось 14 % открывших бизнес в России граждан КНР, в 2024 г. сузилась более чем вчетверо, до 3 %.

Среди причин присутствия на российском рынке топ-менеджеры иностранных компаний также называют квалифицированный персонал, благоприятные цены на сырье, государственные субсидии и стимулы, низкие зарплаты, низкий уровень конкуренции и привлекательные условия производства для экспорта продукции

(рисунок 18). По сравнению с прошлым годом иностранный бизнес стал менее оптимистичен в оценках краткосрочных перспектив российской экономики, но более позитивен в среднесрочных и долгосрочных ожиданиях. Лишь половина компаний ожидает роста экономики России в ближайшие один-два года (годом ранее их было 64 %). Но оценки среднесрочных (три-пять лет) перспектив несколько улучшились (рост ожидают 65 % компаний против 60 % в 2024 г.), и значительно улучшились ожидания в отношении развития российской экономики в долгосрочной (шесть-десять лет) перспективе – роста ожидают 82 % компаний против 66 % в 2024 г.

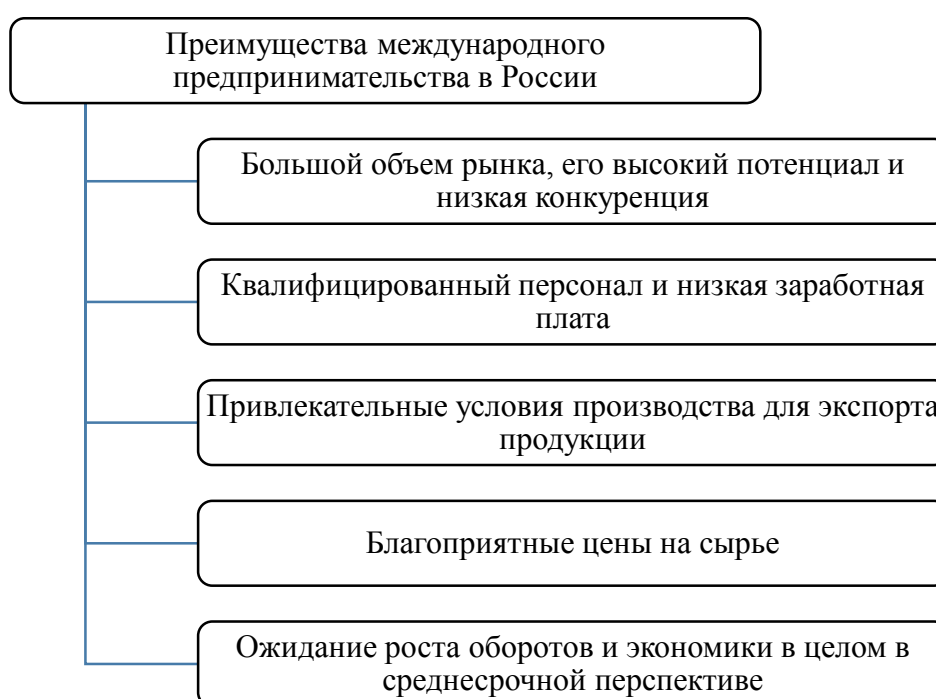


Рисунок 18 – Преимущества международного предпринимательства в России
[составлено автором по: 20; 21]

В тоже время, уходить с российского рынка иностранцам стало труднее и дороже, чем в 2022 г. Во-первых, для продажи активов стало больше условий и требований, чем три года назад: возрос взнос в бюджет. Во-вторых, такие сделки часто делаются в кредит, а ключевая ставка ЦБ на протяжении полугода составляла рекордный 21 % (в декабре 2025 г. регулятор снизил ее до 16 %) [20].

Наиболее существенными препятствиями для деятельности компаний в России иностранные компании называют ограничения, связанные с санкциями США и ЕС и

ответными мерами России, а также геополитическую неопределенность. От санкций в той или иной мере пострадали 87 % компаний (против 80 % в 2024 г.). Наибольшее негативное влияние на бизнес оказали санкции в отношении российских банков, ограничения на экспорт и импорт, заморозка валютных резервов России и отключение от *SWIFT*, ограничения транспортного сообщения и использования ПО.

3.2 Перспективные направления международного сотрудничества российских предприятий

Российские производители больше не выходят за границу на пробу, а только при наличии устойчивой бизнес-модели и заранее выстроенного партнерства. В 2026 г. выход на иностранные рынки рассматривают около 20–30 российских брендов. Это не рост и не спад, а признак завершения этапа инерционной экспансии. За рубежом появляются только те бренды, которые выдерживают проверку экономикой, логистикой и управляемостью сети. Компании из России в первую очередь интересуются рынками СНГ, Индии, Таиланда, Китая и ОАЭ.

О планах выхода на новые рынки в 2026 г. уже заявила сеть косметики и парфюмерии «Золотое яблоко»: она намерена открыть офлайн-магазин и онлайн-продажи в Шанхае. В 2025 г. практически все дебюты российских марок за рубежом произошли в Дубае (ОАЭ), который выполняет роль витринной локации для отечественных производителей. Всего в прошлом году там появилось десять новых отечественных брендов. Почти все новые выходы 2025 г. были сосредоточены в общественном питании и бьюти-сегменте – категориях с быстрой оборачиваемостью, понятной юнит-экономикой и минимальными рисками локализации. Фешен и товары для дома в 2025 г. в основном не выходили на новые рынки, а работали над укреплением уже открытых точек. Кроме того, российские марки, уже имеющие магазины за рубежом, в прошлом году расширяли географию заграничного присутствия и развивали свои сети на рынках, где закрепились ранее. В частности, бренд 12 *storeez* появился в Кувейте, *Lime* – в Бахрейне, *Monochrome* – в Казахстане. «Светофор» вышел в Бразилию, «ВкусВилл» – в Армению [46].

Альтернативные рынки для экспорта в 2026 г. – Латинская Америка и Ближний Восток. Латинская Америка: демократичные страны, большой рынок, открытость к иностранцам, но низкая покупательная способность и высокая преступность. Ближний Восток: многонациональное население, развитие технологий, активная поддержка предпринимателей, но сильное влияние традиций и религии на бизнес.

Страны Латинской Америки похожи по культуре, языку, политике и экономике, потребительскому поведению. Предпринимателю проще масштабироваться в соседние страны, если продукт уже зашел в одной из них. Все, что актуально для Бразилии, применимо к другим странам региона. Бразилия – самая большая страна Латинской Америки, на нее приходится 50 % экономики региона. Иностранных предпринимателей привлекает демократичность, растущая экономика и крупнейший рынок с населением в 200 млн чел. Можно выделить несколько плюсов:

1 Лояльность к иностранцам. В Бразилии привыкли к иммигрантам, поэтому предвзятости к ним нет, как в некоторых азиатских странах. Если иностранец живет и работает легально, отношение к нему такое же, как к бразильцу.

2 Большая прослойка среднего бизнеса. В Бразилии много устойчивых компаний среднего размера с выручкой около 100 млн долл. Именно они формируют 40 % экономики и создают здоровую конкуренцию.

3 Независимый суд. Судебная система работает: защищает и местных, и иностранцев [34].

Проблемы тоже есть – это высокая ставка рефинансирования; растущая инфляция; медлительность местных; недоверие ко всем, не только к иностранцам.

Бразилия хоть и самая крупная, но не единственная в Латинской Америке страна для экспорта. Выделим еще четыре (таблица 7).

1 Мексика. Из-за близости к США и Канаде – один из самых открытых рынков в Латинской Америке. Иностранцу легко открыть юрлицо, вести бизнес и выводить деньги за рубеж. Новые компании в Мексике быстро находят первых клиентов: рынок открыт, спрос стабильный. Из минусов – низкая покупательная способность населения: примерно в два раза ниже, чем в России. Коррупция, бытовая и организованная преступность тоже мешают эффективности бизнеса.

Таблица 7 – Страны Латинской Америки для бизнеса: плюсы и минусы [составлено автором по: 50]

Страна	Плюсы	Минусы
Бразилия	Лояльность к иностранцам Большая прослойка среднего бизнеса Независимый суд	Высокая ставка рефинансирования Растущая инфляция Недоверие бразильцев ко всем, не только к иностранцам
Мексика	Большой рынок сбыта Легко открыть компанию Нет проблем с выводом денег за границу	Низкая покупательная способность населения Коррупция Высокая преступность
Уругвай	Свободная экономика Низкие налоги Низкая преступность	Маленький рынок сбыта
Чили	Стабильная политическая система Устойчивая экономика Господдержка стартапов	Подойдет только традиционным отраслям – с/х и добывающим предприятиям
Колумбия	Высокий ВВП на душу населения Налоговые льготы для иностранцев Легко открыть компанию	Низкая покупательная способность населения Высокая преступность

2 Уругвай. Маленькая страна с европейской атмосферой и максимально свободной экономической системой. Денежные потоки из страны и за ее пределы практически не ограничены. Все это сочетается с развитой демократией и низкой по меркам региона преступностью. Еще один плюс – низкие налоги. Из-за них крупный бизнес переезжает в Уругвай из других стран региона [58].

3 Чили. Стабильная экономика с высоким уровнем дохода населения. Подходит, если вы работаете в сельском хозяйстве; медицинских технологиях и биотехнологиях; добыче металлов; технологическом предпринимательстве. Государственная программа *Startup Chile* поможет открыть компанию и привлечь финансирование.

4 Колумбия. Развивающаяся страна с растущим ВВП на душу населения. В промышленном городе Медельин для иностранцев действует лояльный налоговый режим. Открыть компанию просто – всего за пару недель. Недостаток колумбийской экономики – низкая покупательная способность населения. Даже в крупных городах

Колумбии высокий уровень преступности, учитывайте это при планировании логистики и работы офиса.

Ближний Восток насчитывает больше 20 государств, у каждого своя специфика. Две главные страны региона – Объединенные Арабские Эмираты и Саудовская Аравия. Их культура основана на исламе, а экономика – на нефти. При этом страны развивают не только сырьевую экономику, но и технологичные индустрии [46].

Объединенные Арабские Эмираты – не самая большая страна на Ближнем Востоке. Но для бизнеса, попавшего на рынок ОАЭ, открыт весь мир. В стране живут представители больше 200 национальностей и работают компании из разных уголков планеты. В ближайшие годы власти ОАЭ планируют развивать следующие направления бизнеса:

1 Медицинские технологии. Все, что связано с улучшением здравоохранения за счет технологий, востребовано в ОАЭ: качественная диагностика, персонализированное лечение, удаленный мониторинг состояния пациентов. Набирают обороты внедрение искусственного интеллекта в медицину, развитие смарт-клиник.

2 Кибербезопасность. Численность населения растет, как и объем обрабатываемых персональных данных. То же самое с бизнесом: чем больше компаний, тем больше корпоративной информации нужно защищать. ОАЭ инвестируют в киберцентры и создают национальные программы по защите критической инфраструктуры.

3 Финансовые технологии. Инновации в финансовой отрасли – один из основных приоритетов Эмиратов. Амбиции высокие: из ОАЭ хотят сделать ведущего игрока международной финансовой индустрии. Растет спрос на решения в области цифровых платежей, проверки клиентов, противодействия отмыванию денег, блокчейн-технологий и исламского финтех.

4 Образование. Эмираты повышают общую цифровую грамотность населения и выращивают программистов, создающих код на арабском языке [1].

Особенностью ОАЭ является господдержка компаний и стартапов в виде налоговых льгот для бизнеса в приоритетных направлениях и замену разрешений на каждый вид деятельности единой унифицированной лицензией.

Саудовская Аравия также развивается быстрыми темпами и уже через 5–7 лет может обогнать Эмираты. Один из самых амбициозных проектов – *Neom*, строительство 11 высокотехнологичных городов в пустыне. Всю инфраструктуру делают с нуля – дороги, коммуникации, общественные пространства, дома, магазины, школы. Для девелоперов, проектировщиков и других компаний строительной индустрии это шанс выйти на новый для себя рынок.

Еще одно перспективное направление – возобновляемая экономика и чистые технологии. Саудовская Аравия будет инвестировать деньги в эти сферы по программе *Saudi Green Initiative*. Это возможности для бизнеса в областях:

- возобновляемой энергетики;
- водородных технологий;
- экологических материалов;
- систем управления ресурсами и умных городов;
- решений по снижению углеродного следа [17].

Бизнес в Саудовской Аравии поддерживают несколько государственных проектов:

1 Единая цифровая платформа – консультации по лицензированию, налогам, импорту и экспорту, а также государственные услуги по принципу одного окна.

2 Развитие логистики – проект моста или тоннеля между Саудовской Аравией и Египтом, ремонт крупнейшего порта в Красном море. Об особенностях логистики со странами Ближнего Востока читайте в статье.

3 Поддержка предпринимательства – инкубаторы, фонды венчурного инвестирования, программа *Human Capital Program* по подготовке предпринимателей нового поколения [25].

В арабском мире своя бизнес-культура, которая может показаться непривычной. Российским фирмам необходимо соблюдать традиции в делах и переговорах, чтобы влиться в местную среду и лучше понимать партнеров. Арабским

партнерам важно сохранять честь и достоинство в любой ситуации: унижения, оскорбления, грубая критика для них неприемлемы. Если сотрудник или партнер совершил ошибку, необходимо дать возможность исправиться, делать из человека виноватого или пытаться его опозорить не стоит: есть риск нажить себе врагов на поколения вперед. За каждым человеком стоит семья, все друг друга знают, поэтому заработать плохую репутацию не составит труда. Суд – не всегда лучший способ уладить спор, выносить конфликты наружу не принято. Лучше решать разногласия через медиацию с уважаемым посредником. Например, если фирма недовольна сотрудником компании-партнера, то необходимо найти самого старшего в семейном бизнесе и попросить его помочь разрешить спор. В арабском мире редко отказывают напрямую из-за нежелания расстроить партнера. Обычно плохие новости не сообщают так долго, пока партнер сам не поймет, что ему отказали. Если с последней встречи прошло больше двух месяцев, а ответа от арабских партнеров нет, скорее всего, отказали.

В Саудовской Аравии действует коллегиальное принятие решений. Даже если переговоры выдуться с топ-менеджером или собственником, решение принимает не он один, а работает принцип коллективной ответственности (*shura*): вопрос обсуждают на нескольких уровнях, сверяются с советниками, старшими членами семьи, религиозными авторитетами. Из-за этого процессы иногда затягиваются: ответа на предложение о сотрудничестве можно ждать пару месяцев.

Еще одним направлением развития международного предпринимательства для российских предприятий являются страны БРИКС и ШОС. К ключевым партнерам в рамках этих объединений относятся Китай, Индия, Белоруссия, Казахстан, Турция. По данным Минпромторга, в 2025 г. наблюдался высокий темп роста несырьевых неэнергетических товаров в Иран (на 21 %), Алжир (на 67 %).

Африканский континент рассматривается как ключевой макрорегион с растущим населением, которое нужно кормить. Есть потенциал для экспорта российской мясной продукции (в том числе премиальной говядины и мяса птицы), а также рыбы, а также десертов. В 2025 г. Россотрудничество, Минсельхоз России и «Агроэкспорт» организовали Международную конференцию по обеспечению

продовольственного суверенитета стран Африки, что подчеркивает интерес к сотрудничеству в аграрной сфере [2].

Основными направлениями развития экспорта страны Африки являются:

1 Удобрения: за последние три года их поставки увеличились на 50 %. К 2030 г. рынок удобрений в Африке может вырасти более чем на 30 %, до 20 млрд долл. К тому есть проекты по строительству заводов по смешиванию удобрений непосредственно в самой Африке.

2 Нефтепродукты: В 2023 г. экспорт российских нефтепродуктов в Африку практически удвоился.

3 Машины и оборудование: по данным Российского экспортного центра, в 2021 г. 29 % товарного экспорта России в Африку приходилось на продукцию машиностроения.

4 Химическая продукция: постоянно набирающий обороты тренд.

Регионы Юго-Восточной Азии и Центральной Азии также являются перспективными направлениями для экспорта, особенно для малых и средних предприятий. Но экспорт претерпевает диверсификацию в сторону не сырьевых товаров. Традиционно это зерно, мясная продукция, рыбная продукция и т.п., а также машинное оборудование, товары лесопромышленного комплекса, продукцию химического сектора.

В последние годы увеличивается экспорт продуктов фармацевтики, электроника, продукты биотехнологий, средства связи и др. Помимо разворота экономики мы видим упрочнение связей и выход на поставки высокотехнологических продуктов, продуктов питания и даже удовлетворение спроса на десерты. А также большой интерес к продукции российского ОПК.

Из-за западных санкций одной из острых проблем для российских экспортеров стала логистика. Она усложнилась и выросла в цене, поэтому необходим комплекс мер по субсидированию перевозок и организации логистических коридоров на новые рынки. Сегодня стоимость фрахта для российской компании в среднем в два с половиной раза дороже, чем для китайских конкурентов. Это значительно ослабляет конкурентный потенциал отечественных экспортеров. Есть как минимум два способа

снижения стоимости фрахта. Первый – запуск обратного импорта местных товаров. Второй – субсидирование ставок фрахта на тех направлениях, где отсутствует возможность обеспечить обратную загрузку судов [13, с. 41].

Несмотря на расширение присутствия России в странах, куда экспортируются российские товары, плотность присутствия остается еще недостаточной, особенно по сравнению с ведущими мировыми экспортерами. Это понимают и государство, и бизнес. Еще одной из новых задач 2026 г. станет поддержка российских брендов за границей. Отечественные компании открывают свои сети за пределами страны. По данным Российской ассоциации франчайзинга, за 2022 г. присутствие на экспортных рынках членов объединения увеличилось в полтора раза. И для защиты своих прав и интеллектуальной собственности им необходима квалифицированная помощь. А имиджевая поддержка пригодится тем компаниям, которые провели глубокий ребрендинг после 2022 г.

Заключение

Процессы глобализации в современном мире породили массу геополитических и геоэкономических рисков, что обострилось в результате политической напряженности в 2022 г. Это повлекло за собой массу проблем для компаний-участников международного предпринимательства, которые оказались в беспрецедентной ситуации, обусловленной множеством различных факторов внешней среды. В результате влияния данных обстоятельств российским компаниям пришлось переориентироваться на другие рынки, поиск партнеров в других странах. Так, в условиях ужесточения экономических санкций, вводимых недружественными странами, а также ответных мер со стороны России существенно изменилась страновая структура внешней торговли РФ. Значительно укрепились партнерские отношения с Турцией и Китаем. Многие международные компании ушли с российского рынка в связи с указанными выше событиями, другие перепродали свой бизнес. Это дало толчок для развития отечественных компаний.

Наиболее значительно влияют санкции и нестабильная геополитическая ситуация на финансовые риски, в особенности, хеджируемые – процентный и валютный риски международных компаний. Риск изменения процентных ставок может отрицательно сказаться на финансовых результатах международных компаний, так как у них имеются кредиты и займы с плавающими процентными ставками. Международные компании значительно подвержены валютному риску, так как большая часть выручки и торговой дебиторской задолженности выражена в долларах США или евро, тогда как большая часть затрат осуществляется в рублях. Поэтому колебания курса валют оказывают негативное влияние на финансовые результаты компаний. Следовательно, изменение валютных курсов и процентных ставок по кредиту приводит к вероятности убытков для международных предприятий, но своевременное их обнаружение позволяет минимизировать потери от реализации данных рисков.

Санкции оказывают наиболее значительное влияние на международное предпринимательство в России, начиная с 2014 г. – первой волны санкций после

присоединения Крыма и конфликта на Донбассе. Они были направлены на заморозку активов и визовые запреты для российских политиков и предпринимателей; ограничения на доступ к рынкам капитала ЕС для российских банков и компаний, а также запрет на экспорт технологий для нефтяной и оборонной промышленности. Санкции и падение цен на нефть (115 до 55 долл. за баррель в 2014 г.) привели к снижению ВВП России на 10 % к 2018 г. Вторая волна – санкции 2022 г. стали беспрецедентными по масштабу: заморозка 280 млрд долл. активов ЦБ РФ, отключение банков от *SWIFT*; введение потолка цен на нефть и эмбарго на импорт газа в ЕС и массовый уход компаний – более 500 западных компаний покинули Россию, что привело к потере 107–240 млрд долл. В 2024–2025 гг. санкции стали более точечными: вторичные санкции – меры против компаний из третьих стран, помогающих обходить ограничения; запреты на экспорт чипов, ИТ-услуг и облачных сервисов; полный запрет ЕС на импорт российских энергоносителей и санкции против «теневого флота».

Санкции негативно повлияли не только на производство и продажу продукции международных компаний, но и породили большие риски, влияющие на их деятельность. 87 % компаний (80 % в 2024 г.) в той или иной мере пострадали из-за вторичных санкций США, ЕС и других стран, и ответных российских контрмер. Несмотря на сложности ведения бизнеса в текущей ситуации, 67 % компаний (66 % в 2024 г.) не рассматривают вариант закрытия бизнеса в России. Россия укрепляет связи с Китаем, Индией и странами «Глобального Юга», что усиливает разделение мира на экономические блоки.

В тоже время, статистика показывает позитивную динамику: около 50 % западных предприятий продолжают успешную деятельность в России. Часть компаний трансформировала формат присутствия через передачу управления, и лишь четверть полностью прекратила работу. Особенно впечатляющие результаты демонстрирует процесс импортозамещения, который идет опережающими темпами. Освободившиеся рыночные ниши оперативно занимают компании из дружественных стран, а также активно развивающиеся отечественные производители.

Вместе с тем в современных условиях большое влияние на развитие международных компаний также оказало сокращение нефтегазовых доходов, например, компаний металлургической отрасли. Колебания цен на нефть также привели к убыткам некоторых предприятий, ведущих международный бизнес.

Кроме того, одной из наиболее актуальных проблем международного предпринимательства в современных условиях наличия геэкономических и геополитических вызовов является проблема обеспечения информационной безопасности, которая напрямую связана с национальной безопасностью страны. В современных условиях возникли дополнительные проблемы информационной безопасности. К ним относится отсутствие или ограничение программного обеспечения иностранного производства, которое использовалось для защиты информации (с 1 января 2025 г. в России запрещается использовать средства защиты информации, происходящие из недружественных стран), недостаточное качество отечественного программного обеспечения в данной сфере.

В условиях «двойственности» рыночной среды (наращивание объемов государственного финансирования и прочих мер поддержки, с одной стороны, и уход с национального рынка крупных компаний-производителей и импортеров – с другой) наиболее приоритетной стратегией для российских предприятий, ведущих международный бизнес, является фокус на организацию собственного производства и последующего вывода на международный рынок новых продуктов, ориентации на отечественные ресурсы, наряду с сохранением необходимых для национальной экономики объемов производства продукции.

Новые правила ведения бизнеса предусматривают повышение добровольного взноса при продаже российских активов до 35 % от их рыночной стоимости. Это решение направлено на обеспечение стабильности экономики и защиту интересов всех участников рынка. Примечательно, что многие международные компании, несмотря на первоначальные заявления о прекращении деятельности, приняли решение продолжить работу на российском рынке. Этому способствуют растущая потребительская активность и перспективные возможности для развития бизнеса. Прогнозы развития экономики России в 2026 г. в краткосрочной перспективе стали

менее позитивными в сравнении с прошлым годом – лишь половина компаний ответили, что ожидают роста экономики России в ближайшие 1–2 года (в прошлом году этот показатель был на уровне 64 %). Однако оценки среднесрочных (3–5 лет) перспектив несколько улучшились (рост ожидают 65 % компаний против 60 % в 2024 г.), и значительно улучшились ожидания в отношении развития российской экономики в долгосрочной (6–10 лет) перспективе – роста ожидают 82 % компаний против 66 % в 2024 г. Таким образом, в сравнении с прошлым годом динамика изменилась – бизнес стал менее оптимистичен в оценках краткосрочных перспектив, но более позитивен в среднесрочных и долгосрочных ожиданиях. Таким образом, российский рынок сохраняет привлекательность для международного бизнеса благодаря стабильной экономической ситуации и последовательной государственной политике в отношении иностранных инвесторов.

В целом, основными наиболее актуальными проблемами международного предпринимательства в современных условиях наличия геоэкономических и геополитических вызовов являются проблемы ограничения экспорта и импорта продукции, нарушение торговых связей и отношений, усиление процентного и валютного риска, колебания цен на нефть, влекущих убытки, проблема обеспечения информационной безопасности, которая напрямую связана с национальной безопасностью страны. Оптимальным выходом в данной ситуации является поиск новых рынков и международных отношений, ориентация на отечественных производителей при формировании расходов с целью снижения валютного риска, внедрение концепции результативной безопасности для обеспечения национальной безопасности всей страны в условиях геоэкономических и геополитических вызовов.

Список использованных источников

- 1 Армения, Сербия, ОАЭ: где за границей проще всего открыть свое дело.
URL: <https://mspmo.ru/public/armeniya-serbiya-oae-gde-za-granitsey-proshche-vsego-otkryt-svoe-delo/> (дата обращения: 9.12.2025).
- 2 Африка может стать крупным покупателем российского продовольствия.
URL: <https://aemcx.ru/2022/08/22/afrika-mozhet-stat-krupnym-pokupatel/> (дата обращения: 10.12.2025).
- 3 Бакушина Ю. С., Кальянов А. Ю. Развитие международных бизнес-отношений: выгоды и риски для предпринимательства // Технологическое образование. 2023. № 8. С. 116–119.
- 4 Балакирева С. М., Дьяченко О. Г., Балакирев В. В. Актуальные проблемы российских предприятий при выходе на внешние рынки // Актуальные проблемы внешнеэкономической деятельности. 2024. № 1. С. 105–113.
- 5 Бартенев В. И. Влияние международной помощи на политические риски для прямых иностранных инвестиций // Вестник МГИМО-Университета. 2023. Т. 16, № 5. С. 155–188.
- 6 Бирюкова Е. Р., Воробьев М. Р., Муртазалиев М. М. Роль ТНК в международном бизнесе // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2 (96). С. 55–60.
- 7 Более половины американских компаний продолжают работать в России.
URL: <https://ria.ru/20240707/kompanii-1957968957.html> (дата обращения: 28.11.2025).
- 8 Быстров А. А., Савелов В. П. Использование цифровых технологий для управления рисками в международном бизнесе // Современные проблемы управления. 2023. № 12. С. 16–25.
- 9 Внешнеторговые риски: методы минимизации и снижения. URL: https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vneshnetorgovye-riski/ (дата обращения: 12.12.2025).

10 Внешнеторговые риски: транспортные, ценовые, дебиторские и другие. URL: <https://sttlogistics.ru/information/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost-ved/vneshnetorgovye-riski/> (дата обращения: 2.12.2025).

11 Внешняя торговля России: изменения 2024-го и тенденции 2025 года. URL: <https://russiaspivottoasia.com/russian/vneshnyaya-torgovlya-rossii-izmeneniya-2024-go-i-tendenczii-2025-goda/> (дата обращения: 29.11.2025).

12 Воробьева К. И. Механизмы повышения эффективности работы кросс-культурных коллективов в международном бизнесе // Молодежная наука. 2022. № 4. С. 132–138.

13 Воронкова О. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски vs возможности // Инновации и Инвестиции. 2024. № 1. С. 40–43.

14 Глава Итало-Российской торговой палаты: «Мы не можем работать свободно». URL: <https://www.rbc.ru/interview/economics/21/05/2025/6829a8669a79473f7917e4e3?ysclid=mbp50n2tlw75912013#toc-17e4e3-3> (дата обращения: 23.11.2025).

15 Голобородова В. В. Стратегии и риски международного бизнеса энергетических компаний (на примере ПАО «Газпром») // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2022. Т. 3, № 14. С. 51–54.

16 Голубятникова А. М., Хачатурян М. Ю. Феномен культурного кода в международном бизнесе: оценка рисков и стратегии адаптации маркетинговых коммуникаций // Язык. Культура. Образование. 2025. № 10. С. 88–93.

17 Государственные программы поддержки бизнеса в Саудовской Аравии. URL: <https://visitsaudiarabia.ru/statesupport/> (дата обращения: 23.12.2025).

18 Данилова Л. Г., Ишик И. Н. Предпринимательские риски в трансграничной торговле и бизнесе: вызовы и решения // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-2. С. 210–215.

19 Дегтярева О. И. Управление рисками в международном бизнесе. М. : Флинта, 2019. 342 с.

20 Европейский бизнес назвал причины оставаться на российском рынке вопреки санкциям и ограничениям. URL: <https://www.rbc.ru/economics/10/06/2025/6846d1939a79478e7e3369c5> (дата обращения: 23.11.2025).

21 Ежегодное бизнес исследование. URL: https://aebrus.ru/ru/media/aeb_annual_survey/ (дата обращения: 23.11.2025).

22 Ерохин В. Л. Актуальные проблемы развития предпринимательства: теория и практика. Ставрополь : АГРУС, 2020. 155 с.

23 Зайцев В. Д. Возможности и ограничения развития международного бизнеса в современном мире // Достижения науки и образования. 2020. № 12 (66). С. 34–37.

24 Как изменился ландшафт иностранных игроков на российском рынке. URL: <https://habr.com/ru/companies/onlinepatent/articles/901788/> (дата обращения: 23.11.2025).

25 Как открыть бизнес в Саудовской Аравии: пошаговый план, налоги, визы, бюджеты и реальные риски. URL: <https://dtf.ru/top-raiting/4735896-kak-bystro-otkryt-biznes-v-saudovskoy-aravii> (дата обращения: 17.12.2025).

26 Катричев И. С. Развитие инновационной инфраструктуры в международном бизнесе // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3. С. 238–241.

27 Киселис В. Инвестиции в международный бизнес в сфере оптовой торговли: ключевые риски и проблемы // Финансовый бизнес. 2023. № 11 (245). С. 318–321.

28 Китайский бизнес в России: новые приоритеты. URL: https://spark-interfax.ru/articles/kitajskij-biznes-v-rossii-novye-prioritety_03102024 (дата обращения: 9.12.2025).

29 Клинецвич П. В. Влияние финансовых и валютных рисков на международный бизнес // Студенческий вестник. 2025. № 10-3 (343). С. 46–48.

30 Кожина В. О., Завалько Н. А. Предпринимательство: международный аспект // Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С. 101–103.

31 Кокорин А. В. Социальная ответственность бизнеса: проблемы и пути совершенствования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 3. С. 147–150.

32 Крупнейшие иностранные компании в России (2024). URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Список_иностраннных_компаний_в_России (дата обращения: 23.11.2025).

33 Крутов А. М. Особенности инвестиционных стратегий в международном бизнесе // Экономика, управление, инновации. 2024. № 4. С. 187–189.

34 Куда бизнесу выходить на экспорт в 2026 году: Латинская Америка, Ближний Восток. URL: https://allo.tochka.com/eksport-v-2026?utm_campaign=y_eksport-v-2026 (дата обращения: 8.12.2025).

35 Ли Ц. Формы международного бизнеса // Экономика и социум. 2020. № 6 (73). С. 822–826.

36 Лыткина Д. И., Васильевский А. Б. Внешнеэкономические риски: защита и управление // Вестник науки. 2024. № 12 (81). С. 272–278.

37 Матвеева А. И., Ялунина Е. Н. Теоретические основы выхода организации на международный рынок: подходы, факторы и формы // Экономическое развитие России. 2024. Т. 31. № 7. С. 44–49.

38 Матвеева А. И., Ялунина Е. Н., Богер А. И. Глобализация и международный бизнес: вызовы, риски и стратегии адаптации // Инновации и инвестиции. 2024. № 8. С. 80–84.

39 Медведев Р. В. Международные альянсы как инструмент развития межстранового предпринимательства // KANT. 2020. № 4. С. 172–177.

40 Медведева С. С. Современные тенденции развития организационных форм международного бизнеса // Вектор экономики. 2024. № 6 (48). С. 19–23.

41 Михайлапова И. А., Шаймарданова М. В. Проблемы транснационализации бизнеса // Бизнес и общество. 2025. № 1 (45). С. 56–58.

42 На каких условиях иностранный бизнес сможет вернуться в РФ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7797017> (дата обращения: 6.05.2025).

43 Новиков Д. Д. Корпоративная культура как средство позиционирования российских нефтегазовых компаний на мировой арене // Проблемы минерально-сырьевого комплекса глазами молодых ученых. 2024. № 1. С. 118–122.

44 Переход С. А., Мхитарян А. В., Селифонкина Д. С. Международные санкции против России (2014–2024 гг.): оценка и последствия для финансового рынка // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 4. С. 116–138.

45 Ползучее расширение санкций. URL: <https://daily.hse.ru/post/polzucee-rasshirenie-sankcii> (дата обращения: 6.11.2025).

46 Перспективы возвращения иностранных компаний в Россию 2025-2026 годов. URL: <https://mwlight.ru/feed/ozvraschenie-inostrannyh-kompanij/> (дата обращения: 17.11.2025).

47 Рахимзаде К. В. Комплексный анализ управления рисками в области международного бизнеса // Финансовые рынки и банки. 2022. № 8. С. 53–56.

48 Рогачевский А. К. Санкционный комплаенс: проблемы и перспективы развития // Роль бизнеса в трансформации общества. 2024. № 8. С. 88–91.

49 Российская экономика под санкционным давлением: промежуточные итоги (2022–2025 гг.) и перспективы развития. Научный доклад: кол. авт. / Под ред. М. Ю. Головина. М. : ИЭ РАН, 2025. 120 с.

50 Российские бренды планируют выйти на зарубежные рынки в 2026 году. URL: <https://1prime.ru/20260129/brendy-866989541.html> (дата обращения: 17.11.2025).

51 Самсина Е. Е. Глобализация и международный бизнес: вызовы и риски международного предпринимательства // Современные проблемы экономики и управления. 2025. № 5. С. 201–206.

52 Санкции США и их влияние на российский нефтяной экспорт. URL: <https://analyse.kammer-russland.ru/tpost/j2creffrr1-sanktsii-ssha-i-ih-vliyanie-na-rossiiski> (дата обращения: 14.11.2025).

53 Скобелева О. А., Кутяшова Е. В., Чиркова Н. А. Конкурентоспособность России в международном бизнесе // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. № 32. С. 279–286.

54 Сужающееся санкционное пространство. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/suzhayushcheesya-sanktsionnoe-prostranstvo/> (дата обращения: 18.11.2025).

- 55 Тимофеев И. Н. Вторичные санкции США на российском направлении: опыт эмпирического анализа // Сравнительная политика. 2024. Т. 15, № 1. С. 95–114.
- 56 Тимофеев И. Н., Рождественская О. С., Соколова Т. С., Чуприянова П. И. Политика санкций: понятие, институты, практика. М. : НП РСМД, 2024. 96 с.
- 57 Трифонова Н., Максимцев И., Майзель А., Пивоваров И. Международный бизнес. СПб. : Питер, 2018. 704 с.
- 58 Уругвай: капитализм, эмпатия, налоги. URL: <https://www.forbes.ru/svoibiznes/502538-kapitalizm-empatia-i-nalogi-otkuda-u-urugvaa-reputacia-latinoamerikanskogo-raa> (дата обращения: 18.12.2025).
- 59 Файзуллин Р. В. Современные проблемы управления организацией в контексте международного бизнеса // Экономический вестник. 2023. Т. 2, № 3. С. 102–109.
- 60 Фальченко О. Д., Юрченко К. П., Стремоусова Е. Г. Инновации и риск-менеджмент в международном бизнесе. Екатеринбург : УГЭУ, 2023. 157 с.
- 61 Федоров Г. М. Актуальные проблемы развития международного бизнеса в условиях геополитических и геоэкономических вызовов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 4-1. С. 480–486.
- 62 Фурамов К. К., Туровец Ю. В. Оценка влияния внешних шоков на развитие обрабатывающей промышленности // Проблемы прогнозирования. 2024. № 5. С. 128–140.
- 63 Ходковская Ю. В., Алексеева А. Д. Влияние инвестиционных рисков на эффективность компаний международного нефтегазового бизнеса // Региональная экономика. 2022. № 1. С. 295–298.
- 64 Худоренко Е. А. Промышленные кластеры, как одно из условий интенсификации интеграционных процессов в Евразийском регионе // Вестник ДГУ. 2020. № 2-1. С. 22–27.
- 65 Число компаний с иностранным участием в России за три года сократилось на треть. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/508482-cislo-kompanij-s-inostrannym-ucastiem-v-rossii-za-tri-goda-sokratilos-na-tret> (дата обращения: 25.11.2025).

66 Число подсанкционных российских лиц во II полугодии 2025 года выросло на 1 тысячу. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1065798> (дата обращения: 13.11.2025).

67 Шкляев Д. В., Кутяшова Е. В. Виды рисков в международном бизнесе // Менеджмент: теория и практика. 2024. № 3–4. С. 52–55.

68 Экспорт и импорт из России. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/russia/exports> (дата обращения: 23.12.2025).

69 China Economic Update. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c7a6b75bc5c138a7ec7e62789695978f-0070012024/original/CEU-June-2024-EN.pdf> (дата обращения: 6.12.2025).

70 Global Trade Update (January 2026): Top trends redefining global trade in 2026. URL: <https://unctad.org/publication/global-trade-update-january-2026-top-trends-redefining-global-trade-2026> (дата обращения: 23.11.2025).

71 Hudáková M., Masár M. The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries // Entrepreneurial Business and Economics Review. 2018. V. 6, No. 4. P. 145–160.

72 Top remote work statistics and trends. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/> (дата обращения: 2.12.2025).

73 Top risks 2025: business risks to be aware of this year. URL: <https://litslink.com/blog/business-risks-to-be-aware-of-this-year> (дата обращения: 6.12.2025).

74 Top risks for international businesses. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/06/internationalfinancerisks.asp> (дата обращения: 12.12.2025).