

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»

Направление подготовки

38.04.01 «Экономика»

Магистерская программа

Международная экономика и бизнес

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**Формирование стратегии взаимодействия российских компаний с
зарубежными бизнес-партнерами**

Магистрант

Филатова
Елена
Олеговна

подпись, дата

Руководитель

Володин В. М.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Рецензент

Фудина Е. В.

подпись, дата

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

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 Филатовой Е. О., группа 233ЭЭвм1, обучение заочное

1 Тема магистерской диссертации: Формирование стратегии взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами

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: модели международного бизнеса как основа взаимодействия компаний с зарубежными партнерами; современные стратегии взаимодействия с иностранными партнерами; проблемы сотрудничества российских компаний с иностранными контрагентами в условиях санкций; стратегии поиска новых зарубежных партнеров в современных условиях; влияние информационных технологий на стратегии сотрудничества с иностранными партнерами; перспективы развития международного сотрудничества российских компаний.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.11.2023.

Руководитель _____ / В. М. Володин /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению магистрант _____ / Е. О. Филатова /
(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 ГЭК	29.01.2026	

Руководитель _____ /В. М. Володин/

Задание принял к исполнению магистрант _____ /Е. О. Филатова /

Реферат

Магистерская диссертация 88 с., 3 ч., 24 рис., 8 табл., 81 источник.
МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС, СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С
ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ САНКЦИИ,
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ЭКСПОРТ, ПРОБЛЕМЫ
СОТРУДНИЧЕСТВА В ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Объект исследования – стратегии взаимодействия компаний с иностранными партнерами. Предмет исследования – особенности формирования стратегий взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами.

Цель работы состоит в анализе стратегий взаимодействия российских компаний в зарубежными бизнес-партнерами, особенностей и направлений развития взаимодействия в современных условиях.

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 модели международного бизнеса как основу взаимодействия компаний с зарубежными партнерами; определены современные стратегии взаимодействия с иностранными партнерами; выделены проблемы сотрудничества российских компаний с иностранными контрагентами в условиях санкций; проанализированы стратегии поиска новых зарубежных партнеров в современных условиях; исследованы влияние информационных технологий на стратегии поиска новых иностранных партнеров; оценены перспективы развития международного сотрудничества российских компаний.

Новизна работы состоит в комплексном анализе стратегий, проблем и перспектив взаимодействия российских компаний в зарубежными бизнес-партнерами в современных условиях.

Рекомендации по внедрению – результаты исследования могут быть использованы в образовательном процессе в сфере международного бизнеса и внешнеэкономической деятельности.

Теоретическая значимость ВКР состоит в анализе проблем сотрудничества российских компаний с иностранными контрагентами и перспектив развития международного сотрудничества российских компаний в условиях санкций.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования – основными направлениями сотрудничества российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами в современных условиях будут экспортно-импортные операции с дружественными странами.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты взаимодействия компаний с зарубежными партнерами в контексте международного бизнеса	7
1.1 Модели международного бизнеса как основа взаимодействия компаний с зарубежными партнерами	7
1.2 Современные стратегии взаимодействия с иностранными партнерами ...	18
Глава 2 Современные аспекты взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами	30
2.1 Проблемы сотрудничества российских компаний с иностранными контрагентами в условиях санкций	30
2.2 Стратегии поиска новых зарубежных партнеров в современных условиях	42
Глава 3 Современные технологии и перспективы развития взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами	56
3.1 Влияние информационных технологий на стратегии сотрудничества с иностранными партнерами	56
3.2 Перспективы развития международного сотрудничества российских компаний	66
Заключение.....	77
Список использованных источников	81

Введение

Международный бизнес предполагает ведение деловых операций партнерами нескольких стран (закупка сырья и материалов в одной стране с перевозкой на территорию другой страны для дальнейшей обработки/сборки; транспортировка готовой продукции для продажи в розничной сети; строительство заводов в зарубежных странах с использованием дешевой рабочей силы). Стороны, участвующие в данных сделках, представляются как физическими лицами, так и отдельными компаниями (группами компаний) и государственными организациями.

В условиях глобализации экономического развития трансграничное движение товаров, работ, услуг посредством международного разделения труда, специализации и кооперирования производства приводит к повышению эффективности общественного производства, улучшению качества использования производственных ресурсов. Однако постоянно изменяющиеся условия экономического взаимодействия, процессы, происходящие в мировой экономике, заставляют по-новому посмотреть на развитие внутренней экономики и национальных предприятий. А на деятельность международного бизнеса в той или иной стране, в свою очередь, влияет ряд факторов: экономические, политико-правовые, социальные и т.д.

Целью почти любой организации должно являться развитие, в том числе экспансия новых рынков и борьба за них. Сегодня предпринимательская деятельность так или иначе связана с международным бизнесом. В основном это происходит благодаря процессам глобализации, ведь организация может разрабатывать продукт в России, а производить его в Китае, а менеджеры этой компании будут вообще из третьей страны. Кроме этого, любая предпринимательская деятельность сегодня так или иначе связан с понятием международный бизнес, так как даже те бизнес-структуры, которые производят и реализуют товар на внутреннем рынке, сотрудничают, например, в части приобретения сырья и комплектующих с внешних рынков, то есть можно сказать о

том, что деятельность таких организаций связана с ведением деятельности на рынках двух и более государств.

В настоящее время в виду развитости рыночной экономической системы, многим компаниям для сохранения высокой прибыли и рыночной доли необходимо выявлять свои конкурентные преимущества, разрабатывать стратегии развития компании, в том числе для взаимодействия в зарубежных бизнес-партнерами. В виду усиленных темпов глобализации и высокой взаимосвязи глобальных торговых и финансовых рынков, для успешного функционирования компании на зарубежных рынках, необходимо выбрать оптимальную стратегию работы на сохранившихся рынках и разработать алгоритм выхода компании на новые рынки, учитывая его характеристики, предпочтения потребителей, платежеспособность, а также проанализировать риски, которые могут возникнуть при осуществлении международной деятельности, например, мировые кризисы, международные конфликты и глобальные пандемии.

Стратегия развития сотрудничества с зарубежными партнерами является основой внешнеэкономической деятельности и международного бизнеса особенно с точки зрения поиска новых зарубежных контрагентов, однако, если при этом она недостаточно проработана, организация рискует потерпеть значительные убытки вместо ожидаемой прибыли. Более того, выход на международную арену должен быть безупречным с точки зрения репутации и действий политики компании, потому как негативное впечатление на одном из рынков, может повлиять на успех экспансии компании на международном рынке. В данном вопросе важно поддерживать межкультурную коммуникацию и деловую репутацию на высоком уровне. Исходя из этого компания может использовать различные стратегии не только для решения экономических вопросов, но и для достижения влияния на рынке. Так как идет развитие не только внутренних процессов компании, но и взаимодействие с иностранным рынком, стратегии экспансии предприятия постоянно корректируются в силу быстро меняющейся среды.

Проблемы развития сотрудничества российских компаний с иностранными бизнес-партнерами представлены в исследованиях Н. С. Бельченко, И. В. Биткиной,

И. Н. Васильевой, Т. П. Ребровой, А. В. Демидова, Е. В. Давыденко, Г. Г. Жамхаряна, А. А. Молдована, В. С. Малыгина, О. В. Никулиной, С. Д. Пивкина, Т. Д. Пахомовой, К. В. Камышевой и многих других. Основные стратегии поиска новых партнеров и выхода российских компаний на внешние рынки показаны в работах Р. А. Зариповой, З. Ф. Ибрагимовой, О. И. Дюкаревой, Э. И. Адилова, В. М. Мирбаевой, А. А. Новик, К. А. Лыпиной, Р. И. Кудрякова, Ю. С. Гаврилова, Е. А. Мисника, Л. В. Кулешовой, О. И. Рашидова, Н. А. Полещук, Д. А. Гвоздевой, Д. В. Князева, М. В. Зинцовой, П. В. Зюлина, М. П. Понкратьевой, Е. А. Разомасовой, Ю. Г. Кириллова, С. В. Римкевич, В. Э. Вараксиной, П. П. Пушкаревой, Г. В. Захарова, А. О. Клименко и других авторов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современная ситуация в сфере международного бизнеса в эпоху геополитической напряженности и экономического кризиса вносит свои коррективы в развитие деятельности российских компаний. Качество стратегических решений, выбор оптимальной стратегии развития компании и разработка эффективного алгоритма реализации выбранной стратегии является серьезным препятствием для реализации потенциала предприятий и максимизации прибыли компаний в России.

Цель работы состоит в анализе стратегий взаимодействия российских компаний в зарубежными бизнес-партнерами, особенностей и направлений развития взаимодействия в современных условиях.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- рассмотреть модели международного бизнеса как основу взаимодействия компаний с зарубежными партнерами;
- определить современные стратегии взаимодействия с иностранными партнерами;
- выделить проблемы сотрудничества российских компаний с иностранными контрагентами в условиях санкций;
- проанализировать стратегии поиска новых зарубежных партнеров в современных условиях;

- исследовать влияние информационных технологий на стратегии поиска новых иностранных партнеров;
- оценить перспективы развития международного сотрудничества российских компаний.

Объект исследования – стратегии взаимодействия компаний с иностранными партнерами. Предмет исследования – особенности формирования стратегий взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в комплексном анализе стратегий, проблем и перспектив взаимодействия российских компаний в зарубежными бизнес-партнерами в современных условиях.

Теоретической основой диссертационного исследования являются исследования зарубежных и российских авторов в области международного бизнеса. 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 взаимодействия компаний с зарубежными партнерами в контексте международного бизнеса

1.1 Модели международного бизнеса как основа взаимодействия компаний с зарубежными партнерами

В условиях современной интенсивной экономической интеграции выход на международные рынки становится логичным шагом развития компаний различных отраслей, в том числе пищевой промышленности. Развитие технологий коммуникации, мировой транспортной сети, экономическое партнерство государств способствуют формированию глобального рынка и уменьшают роль национальных границ государств как барьера для бизнеса. В некоторых случаях выход на международные рынки может являться необходимостью для компании, желающей оставаться конкурентоспособной.

Выход за пределы национального рынка открывает новые границы реализации продукции предприятия. Однако помимо расширения возможностей, выход на международные рынки бросает предприятию ряд вызовов. Они могут быть внешними, связанными с правилами ведения бизнеса и учета, аудита и налогообложения как внутри принимающей страны, так и между странами. Дополнительные сложности ведения бизнеса в другой стране вызывают культурные различия, препятствующие эффективной коммуникации [73, с. 102].

Вызовы могут возникать на уровне компании и быть обусловленными сферой деятельности фирмы, ее размером и иными факторами. Для того чтобы минимизировать влияние этих неблагоприятных факторов, необходимо внедрение стратегического планирования. В контексте международного расширения бизнеса стратегическое управление сводится, в первую очередь, к определению способа и формы выхода предприятия на международный рынок.

Международный бизнес – это предпринимательская деятельность, связанная с процессом интернационализации, преимущественной сферой действия которой являются международные экономические отношения. Целью любой организации в

сфере международного бизнеса является развитие взаимодействия с зарубежными партнерами, в том числе экспансия новых рынков и борьба за них, т.к. сегодня предпринимательская деятельность так или иначе связана с международным бизнесом.

Принято выделять три модели международного бизнеса:

- 1 экспортно-импортная;
- 2 лицензионная;
- 3 инвестиционная [41, с. 45].

Первую модель международного бизнеса можно охарактеризовать как форму, суть которой заключается в обязательном присутствии продавца и покупателя, которые в свою очередь осуществляют взаимодействие с друг другом на основе заключения между ними договоров купли-продажи товаров. Последнее является важным фактором рассматриваемой нами модели международного бизнеса. Само же название способа проникновения на иностранный рынок можно подразделить на два понятия: импорт и экспорт. Экспорт определяется как деятельность, связанная с продажей за границу и последующим вывозом товаров для передачи их в собственность иностранному лицу(контрагенту). Под импортом же понимается деятельность, связанная с покупкой и последующим ввозом в страну товаров для их последующей реализации на внутреннем рынке. Соответственно, существование этих двух понятий в данной модели говорит об импортных и экспортных сделках.

Вторая форма международного бизнеса называется лицензионной. Ее отличительной чертой является то, что объектом деятельности является продукция с существенной долей интеллектуальной составляющей. Именно по этой причине компаниям необходимо быть осторожными при выходе на рынке тех стран, где защита прав интеллектуальной собственности не обеспечена. Наиболее привлекательными в этом плане являются такие страны, как Гонконг, Кипр и так далее.

Данный способ не требует существенных издержек, поэтому и является широко используемым. Она представляет собой деятельность, которая осуществляется на основе международного соглашения, согласно которым

лицензиар предоставляет лицензиату право пользоваться его технологиями или каким-либо ноу-хау за определенное финансовое вознаграждение. Такие вознаграждения носят названия: роялти, паушальный платеж, передача ценных бумаг и другие. Среди предмета лицензионного способа проникновения на международные рынки принято выделять следующие [34, с. 101]:

- патенты на изобретения и полезные модели;
- авторские права на книги, фильмы и так далее;
- торговые знаки;
- ноу-хау.

Говоря о патентах, стоит сказать о том, что существуют определенные критерии патентоспособности. Например, новизна, изобретательский уровень, практическая применимость. Исходя из этого, можно заключить, что патент направлен на повышение эффективности деятельности компании и качества. Также патент защищает организацию от воспроизводства товара конкурентами.

Другой аспект, на который нужно обратить внимание при лицензионном способе – это лицензионный платеж. Он является одним из основных условий соглашения и содержит информацию об условиях вознаграждений за предоставления лицензиату права на использование технологий, ноу-хау и так далее. Кроме этого, условия самого платежа могут быть различны друг от друга. Например, для лицензиара из Сирии, Ямайки, Пакистана и других схожих стран по такому критерию, как «уровень политического риска» будет установлен размер вознаграждения, который не будет связан с фактическим использованием лицензии, а будет заранее указан и установлен в договоре. К данной группе вознаграждений можно отнести платеж наличными, паушальный платеж, предоплата и передача ценных бумаг. Также такие размеры вознаграждения устанавливаются, исходя из оценки ожидаемых прибылей лицензиара. К другой группе лицензионных платежей относятся те, которые определяются на базе фактического использования лицензии. К ним относятся роялти, участие в прибыли лицензиата и так далее [38, с. 827].

Третьей моделью международного бизнеса является инвестиционная форма. Ее отличительной чертой является перемещение капитала из одной страны в другую

с целью ведения в последней активной предпринимательской деятельности. Перемещение капитала осуществляется за счет прямых инвестиций, рост которых можно объяснить усиливающимися процессами интернационализации. Вскоре данное понятие будет рассмотрено более подробно. Данный процесс характерен для транснациональных компаний, на долю которых как раз и приходится большая часть прямых зарубежных инвестиций. К источникам прямых зарубежных инвестиций относятся:

- акционерный капитал – приобретение иностранным инвестором доли акций предприятия за рубежом;
- реинвестированная прибыль – процент прибыли инвестирующей компании;
- внутрифирменные кредиты;
- долговые сделки, то есть заемные операции между материнской компанией и структурным подразделением [16, с. 49].

В таблице 1 показаны основные сходства и различия данных моделей международного бизнеса.

Таблица 1 – Сравнение форм международного бизнеса [составлено автором по: 2; 18]

Способ проникновения	Преимущества	Недостатки
Экспортно-импортная модель	Низкий уровень финансового риска; низкие политические риски; возможность постепенного проникновения на рынок	Уязвимость к торговым барьерам; риски, связанные с логистикой; необходимость иметь посредника в некоторых странах
Лицензионная модель	Низкий уровень финансовых рисков; возможность входа без больших затрат; владение информацией о рынке, которая получена от лицензиата	Ограниченный выход на рынок; зависимость от лицензиата; зависимость от уровня политической стабильности в стране; возможно нарушение прав интеллектуальной собственности
Инвестиционная модель	Наличие контроля; охват больших рынков	Необходимость больших инвестиций; высокие политические риски

Выделяется три формы проникновения организации на внешний рынок: экспорт, международное лицензирование и прямое зарубежное инвестирование. Первая форма является наиболее распространенной и надежной, так как суть процесса заключается в передаче товаров и услуг из одной страны в другую с целью дальнейшей продажи, либо использования.

В лицензировании ключевую роль играет интеллектуальная собственность, так как суть данной формы заключается в передаче одной компанией прав на использование патентов на изобретения и полезные модели, авторских прав на книги, фильмы и так далее, торговые знаки, ноу-хау.

Стоит отметить, что предоставление такого права происходит за определенное вознаграждение. Условия самого платежа могут быть различны друг от друга. Например, для лицензиара из Сирии, Ямайки, Пакистана и других схожих стран по такому критерию, как «уровень политического риска» будет установлен размер вознаграждения, который не будет связан с фактическим использованием лицензии, а будет заранее указан и установлен в договоре [44, с. 106].

К данной группе вознаграждений можно отнести платеж наличными, паушальный платеж, предоплата и передача ценных бумаг. Также такие размеры вознаграждения устанавливаются, исходя из оценки ожидаемых прибылей лицензиара. К другой группе лицензионных платежей относятся те, которые определяются на базе фактического использования лицензии. К ним относятся роялти, участие в прибыли лицензиата и так далее.

Процесс прямого зарубежного инвестирования – третья форма проникновения на международные рынки, зарекомендовавшая себя как наиболее сложный с точки зрения производственных и финансовых рисков. Прямые зарубежные инвестиции подразумевает наличие долгосрочных обязательств компании перед страной-реципиентом. Следует отметить, что прямые зарубежные инвестиции могут осуществляться следующими путями:

- 1 создание нового предприятия;
- 2 приобретение действующего предприятия;
- 3 участие в совместных предприятиях [38, с. 823].

В теории международного бизнеса логика существования прямых зарубежных инвестиций объясняется с помощью эклектической парадигмы Дж. Даннинга. Суть парадигмы заключается в объяснении причины того, почему для некоторых транснациональных компаний экспорт является менее предпочтительным по сравнению с прямыми зарубежными инвестициями. Условия этого можно поделить на три группы:

- 1 собственность (*ownership*);
- 2 местоположение (*location*);
- 3 интернационализация (*internalization*) [78].

Именно по первым буквам трех групп, данную парадигму называют *OLI*-парадигмой. Эклектическая парадигма предполагает, что компании вряд ли будут осуществлять прямые иностранные инвестиции, если они могут получить услугу или продукт внутри страны по более низкой цене (рисунок 1).

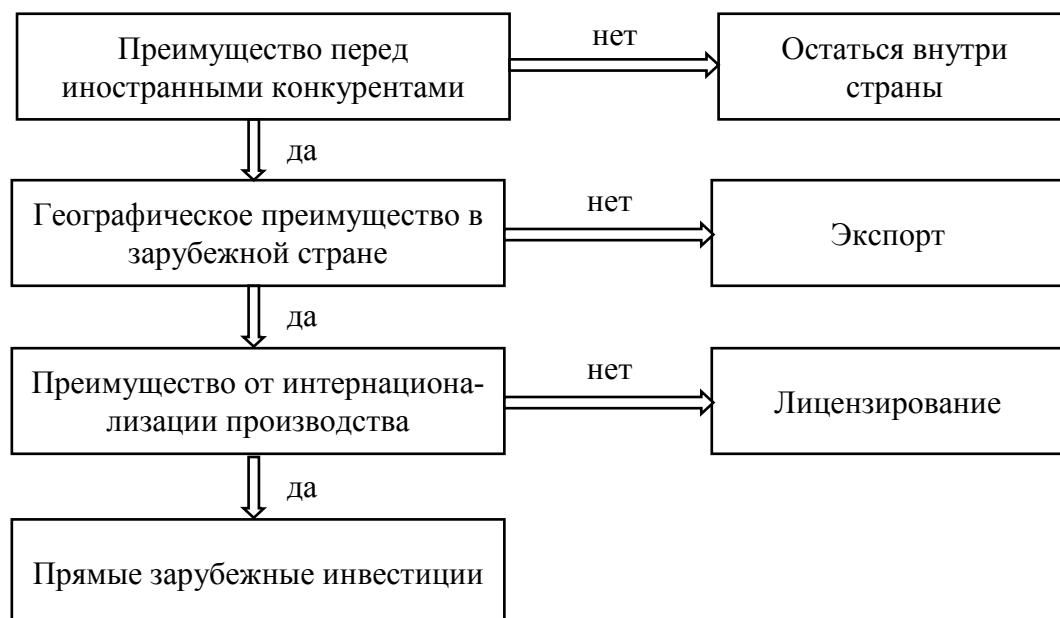


Рисунок 1 – *OLI*-парадигма [78]

Собственность: данная группа определяет преимущества фирмы, которые заключены в обладании материальными и нематериальными активами, менее доступными для других фирм. Иными словами, группа показывает нам наличие конкурентных преимуществ компании.

Местоположение: зависит от экономики государства, в противном случае иностранный рынок был бы привлекательней с точки зрения экспорта продукции. Исходя из местоположения можно определить, где производство конкретного товара будет наиболее выгодным: за рубежом или в своей стране.

Интернационализация: без выполнения какой-либо операции внутри фирмы компании проще выделить лицензию на производство своей продукции другому предприятию. Именно поэтому интернационализация является больше следствием реализации первых двух условий, так как ее преимущества определяют преимущества компании от владения собственностью за рубежом благодаря созданию там дочерней компании [56, с. 132].

Эклектическая парадигма призвана отразить степень и характер международного производства, которое финансируется за счет прямых инвестиций ТНК, связывая преимущества собственности, размещения и интернационализации ТНК. Данная парадигма относится к статическим теориям международного бизнеса и, в целом, характеризует и объясняет функционирование фирмы в международной изменчивой среде. Возвращаясь к инвестиционной форме, стоит также добавить, что данная модель связана с высокими рисками, вызванных в первую очередь отчуждением капитала зарубежного инвестора: замораживание счетов, конфискация и так далее. Именно поэтому важно принимать во внимание факторы привлекательности страны для размещения прямых инвестиций:

- 1 законодательная база страны;
- 2 уровень экономической и политической стабильности в стране;
- 3 торговая политика государства;
- 4 потенциал роста рынка;
- 5 уровень инфляции;
- 6 состояние торгового баланса [30, с. 319].

Согласно теории монополистических преимуществ, компания, входящая на рынок другой страны, сталкивается с препятствием в виде местных фирм, уже действующих на национальном рынке, которые имеют ряд преимуществ: они лучше осведомлены о предпочтениях потребителей, имеют представление о принципах

функционирования рынка, у них налажено взаимодействие с властями. Кроме того, иностранной компании приходится сталкиваться с таким препятствием как высокие издержки зарубежного инвестирования. В таком случае, иностранной фирме, входящей на рынок, необходимо обладать монополистическими преимуществами, которые могут быть связаны с товарной политикой, факторами производства, возможностью использования экономии на масштабе, либо воспользоваться преимуществами, предоставляемыми политикой государства иностранным фирмам.

Для получения более высоких прибылей предприятию необходимо применение новых стратегий внешнеэкономического сотрудничества, что потребует принятия больших рисков и больших обязательств. Рассмотрим подробнее одну из основных стратегий выхода предприятий на внешний рынок – экспорт. Прежде всего это – вывоз за границу услуг, товара и капитала на внешний рынок для их реализации с целью получения прибыли в иностранной валюте. Экспорт является наименее рискованной стратегией для выхода на внешний рынок. Это требует минимальной корректировки планов внутренних продаж или минимального использования ресурсов.

Как правило, стартапы и предприятия ранней стадии развития определяют процессы выхода на международный рынок в качестве долгосрочной стратегии, которая в последствие может быть подстроена под изменяющиеся внешние и внутренние экономические, политические и социальные факторы. Обычно, если в деятельности компании априорно не присутствует цель выхода на конкретный зарубежный рынок, то корпоративная стратегия налагает возможность выхода на различные международные рынки данной сферы. Следовательно, успешное проникновение на рынок предполагает детализированную оценку всех специфик таргетируемых рынков [27, с. 48].

В случае снижения продаж увеличение доли рынка также возможно, если провести правильную стратегию качественного и количественного сравнения. В том случае, если продажи компании на международном рынке снижаются, увеличение общей эффективности представляется возможным и проникновение на рынок может быть целесообразным при анализе перспектив более долгосрочного периода. Тем не

менее в случае, если продажи демонстрируют тенденцию роста, но тенденция является менее резкой, чем тенденция роста продаж конкурента на аналогичном международном рынке, это может означать, что доля рынка фактически сокращается, несмотря на увеличение оборота. В данном случае проникновение на рынок может сопровождаться определенной выгодой при наличии дополнительных клиентов на первичном рынке бизнеса. Структура формирования стратегий компании при выходе на международный рынок зависит от затрат на вхождение на внешний рынок и привлекательности инвестиционного климата (рисунок 2).

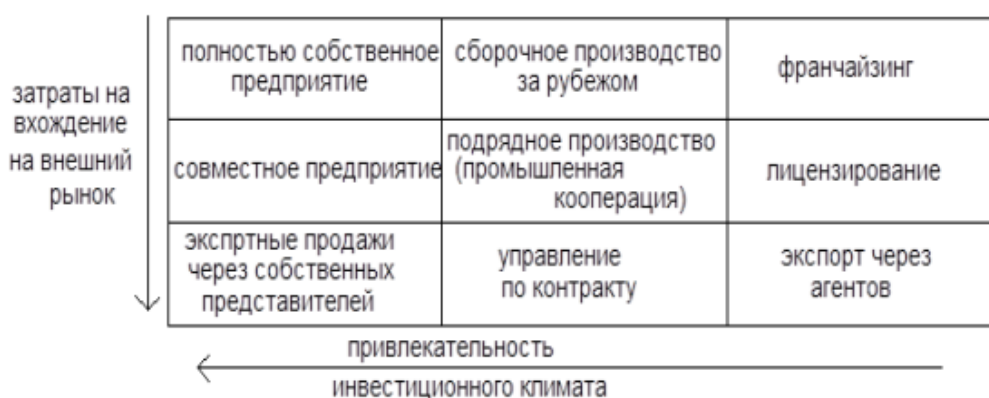


Рисунок 2 – Особенности формирования стратегии компании при выходе на международный рынок [36, с. 188]

Опираясь на данные, представленные на рисунке выше, мы можем утверждать, что предприниматель опирается на оптимум в сочетании возможных преимуществ при выходе на рынок, обеспеченных инвестиционной привлекательностью и возможных издержек при выходе на рынок. В зависимости от этого формируются возможные варианты оперирования и вхождения на новый рынок.

Экспорт является наиболее распространенным способом выхода компаний на зарубежные рынки, и поэтому требует особого внимания. Это связано с относительной простотой экспортной модели. Экспорт не требует создания производственных мощностей в другой стране, которые требовали бы привлечения больших объемов финансовых затрат. Фактором риска в данной модели выступает

влияние внешних факторов, связанных с таможенными пошлинами и налогами, затратами на транспортировку, которые могут существенно увеличить стоимость товара для конечного потребителя. В таком случае, при наличии возможности производить аналогичный товар с меньшими издержками внутри страны сбыта экспортная модель может оказаться экономически невыгодной для экспортера.

Экспорт возможен только при одном важном условии – страны, которые связаны друг с другом экспортно-импортными операциями и должны являться идентичными в плане национально-культурных, и законодательных аспектов. Выделяют две разновидности: прямой и косвенный экспорт. Под прямым экспортом понимают заключение прямых контрактов с зарубежными партнерами. В данном случае производитель осуществляет поиск партнеров, которые занимаются подготовкой документов, оформлением и регистрацией сертификатов. Под косвенным экспортом понимают заключение контрактов с партнерами на внутреннем рынке, которые будут иметь собственную дистрибьюторскую сеть и отвечать за продажи на внешних рынках. Выбор стратегии прямого или косвенного экспорта зависят от ряда факторов, среди которых можно назвать размер продукции, особенности рынка сбыта, наличие входных барьеров, тип продукта, однако финальное решение всегда остается за руководством компании.

Экспортная деятельность заключается в том, что товары и услуги, которые производят на внутреннем рынке, продают на целевом международном рынке. При выборе компании экспортного способа выхода на новые рынки, прежде всего решается ряд важных вопросов в продвижении продукции: какие функции будет выполнять посредник, а какие производитель сохранит за собой. В зависимости от степени делегирования полномочий будет определяться уровень рисков и ответственности [4, с. 108].

Также одним из способов выхода предприятия на внешний рынок является совместная предпринимательская деятельность. Данный метод заключается в том, что совместные усилия с коммерческими предприятиями стран-партнеров направляются на создание производственных и маркетинговых мощностей. Большое отличие от экспорта в том, что при совместной предпринимательской деятельности

сформируется партнерство, результатом которого является создание определенных мощностей. Причины и преимущества при выборе данной стратегии:

1 для самостоятельного освоения зарубежного рынка у фирмы возникает нехватка собственных управленческих, финансовых, технологических и других ресурсов;

2 компании по экономическим соображениям выгоднее объединиться с иностранной фирмой для совместного производства продукции, продажа которой обеспечит компании высокую прибыль благодаря низкой стоимости используемых местных ресурсов [60, с. 73].

Недостатки:

1 возникающие противоречия между партнерами, которые могут быть связаны с различными взглядами на методы управления, осуществления маркетинговой деятельности, использование прибыли предприятия и основные стратегические направления инвестиций и т.д.;

2 появляется необходимость тесного партнерства при создании и финансировании совместного предприятия, которое может затруднить осуществление транснациональной корпорацией собственной, универсальной для всех стран производственной и маркетинговой политики [54, с. 157].

Третья основная стратегия для выхода на внешний рынок – это прямые инвестиции. Они подходят для тех, чья компания будет более вовлечена в международную деятельность на рынке, которая будет заключаться в том, чтобы организовать там собственное предприятие. Преимущества заключаются в следующем: весь полученный доход от использования инвестиций принадлежит компании, и она получает возможность применять ее по своему усмотрению, например, в осуществлении долгосрочных и маркетинговых стратегий; фирма может увеличивать свою прибыль по мере приобретения опыта работы на крупном зарубежном рынке благодаря использованию рабочей силы, местного дешевого сырья, экономии на транспортных расходах и др., а также проводя эффективные маркетинговые мероприятия и расширяя сбыт; благодаря уплате налогов в бюджет другого государства, также создавая рабочие места, компания может обрести

одобрительную репутация в лице населения и правительства страны, и, в связи с этим, использовать налоговые и другие льготы. Главный недостаток в данном методе заключается в том, что растет риск пагубных изменений в политике страны и ухудшения экономической ситуации в стране-партнере [47, с. 400].

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы и рекомендации. Приняв решение выйти на внешний рынок, фирма должна выбрать наилучшую для конкретной ситуации стратегию, которая будет выгодна им. Выбор стратегии является актуальным и востребованным механизмом повышения эффективности деятельности компании в целом и получение более высокой прибыли.

1.2 Современные стратегии взаимодействия с иностранными партнерами

Для успешного развития организации в рамках международной деятельности самым важным этапом является разработка стратегии по выходу на международный рынок и взаимодействию с иностранными бизнес-партнерами. Но в процессе реализации стратегии из виду упускается множество факторов, влияющих на успех реализации стратегии. Одним из этих факторов является четкий план, разграниченный на этапы, каждый из которых обладает определенными шагами, с заранее закладываемыми временными и ресурсными затратами. В зависимости от того насколько верно был составлен план с этапами стратегии, зависят сроки, эффективность и успешность задуманной экспансии. Компания может использовать различные стратегии не только для решения экономических вопросов, но и для достижения влияния на рынке. Так как идет развитие не только внутренних процессов компании, но и взаимодействие с иностранным рынком, стратегии экспансии предприятия постоянно корректируются в силу быстро меняющейся среды. Для того чтобы компания смогла реализовать задуманную стратегию по выходу на зарубежный рынок, следует соблюдать очередность этапов.

Первым этапом идет отбор зарубежных рынков для ведения деятельности. На данном этапе компании предстоит балансировать между двух критериев:

– выбрать привлекательный рынок с нужной для компании емкостью рынка, покупательской способностью и привлекательным потребительским фактором, насколько люди готовы покупать и нуждаются ли вообще в предлагаемой компанией продукции;

– оценить собственную конкурентоспособность, может ли компания посоревноваться за долю рынка с имеющимися на рынке производителями [63, с. 4].

Вторым этапом является макросегментация, то есть диффузия рынков по критериям, таким как региональное расположение, устройство экономической системы, динамика экономического роста страны.

Третий этап представляет собой фундаментальное исследование каждой страны из выборки, составленной на первом этапе, данный этап является определяющим для реализации всей стратегии, потому как недостаточно глубокий анализ всех факторов страны может привести к непросчитанным рискам [27, с. 24].

Для более наглядного выбора рынков, можно обратиться к матрице направленной политики Шелл, которая позволит выявить соответствие спроса зарубежных потребителей и предложения компании, предлагающей свою продукцию или услуги (рисунок 3).

Привлекательность страны	Высокая	1.1. Активный выход на рынок / развитие бизнеса	2.1. Стратегия усиления конкурентных преимуществ	3.1. Борьба за монополию / уход из страны, создание СП
	Средняя	1.2. Стратегия роста	2.2. Селективный подход	3.2. Продолжение бизнеса с осторожностью
	Низкая	1.3. Селективный подход, генерация денежной наличности	2.3. Частичное свертывание деятельности	3.3. Уход из страны, альянсы с конкурентами
		Высокая	Средняя	Низкая
		Конкурентоспособность компании		

Рисунок 3 – Матрица направленной политики [36, с. 187]

Для разработки матрицы направленной политики, изображенной на рисунке 2, для начала следует оценить выбранную страну по критериям, выбранным в процессе разработки этапов, описанных ранее. Далее необходимо оценить потенциал и способности самой компании, имеет ли она компетенции и конкурентоспособность на новом рынке. Самыми привлекательными странами для выхода, будут наиболее похожие по критериям на ту страну, откуда компания собирается реализовывать свои планы. Матрица направленной политики Шелл позволяет определить:

1 страны, в которых следует увеличить продажи (сектора 1.1; 1.2; 3.1);

2 страны, в которых следует приостановить увеличение продаж, перераспределив ресурсы на освоение других, более перспективных стран (из секторов 3.2; 1.3, 3.3; 3.1; 2.3 в сектора 2.1; 1.1; 3.1; 1,2);

3 страны, в которых следует приостановить деятельность вследствие снижения объема продаж и отсутствия перспектив их увеличения (сектора 2.3; 3.1; 3.2; 3.3);

4 приоритетные страны, в которых необходимо сосредоточить основные силы компании (сектора 1.1; 2.1)» [36, с. 188].

Для того чтобы результаты матрицы Шелл не были абстрактными, можно использовать графический метод построения, такой как *CDI/BDI* анализ. Этот инструмент совмещает в себе два вида анализа рынка для разных типов стран: анализ стран, на рынок которых предприятие еще не выходило, и стран на которых оно уже ведет свою деятельность. Казалось бы, эти два разных показателя не совместимы, однако в совокупности они могут дать четкие рекомендации для выбора стран. В результате *CDI/BDI* анализа компания сможет выбрать для себя верную стратегию для конкретной страны.

Новые страны, на рынках которых еще нет присутствия компании, обозначаются через показатель *Category Development Index (CDI)* «индекс развития отрасли» [78]:

$$CDI = \frac{\frac{\text{\% прод. дан. тов. в стране}}{\text{\% населения дан. страны от общ. кол-ва насел. группы рассматриваемых стран}}}{\text{от общего рынка дан. тов. по рассм. странам}} \times 100\%$$

Показатель *CDI* отображает скорость оборачиваемости продукции или услуги в выбранной стране. Страны с $CDI > 110$ характеризуются самым быстрым оборотом товара на рынке, т.е. население этих стран потребляет данный товар интенсивнее населения остальных стран, и, следовательно, они являются наиболее привлекательными для ведения бизнеса.

После того как был рассчитан *CDI* для каждой отобранной по критерию привлекательности страны, идет градация рынков по категориям [33, с. 200]:

- $110 < CDI$ степень потребления товара высокая (1,1 на единицу товара);
- $90 < CDI < 110$ степень потребления товара средняя;
- $CDI < 90$ степень потребления товара низкая (0,9 на единицу товара).

Показатель *BDI* (*Brand Development Index* – индекс развития продаж товара компании) используется при условии, что компания уже ведет деятельность на рассматриваемом рынке, т.е. показатель отражает текущую активность продаж компании в той или иной стране. Он позволяет определить, интенсивный или экстенсивный характер носят продажи компании на рынке определенной страны. Индекс *BDI* позволяет оценить степень проникновения компании на рынки различных стран, что способствует эффективной постановке целей по продажам [2, с. 77]. Для расчета индекса *BDI*, следует использовать формулу:

$$BDI = \frac{\text{\% продаж компании в данной стране}}{\frac{\text{\% насел. данной страны от общего кол-ва насел. тех стран, где компания прод. свой товар}}{100}} \times 100\%$$

Результаты показателя *BDI* в формуле идентичны показателю *CDI*:

- $110 < BDI$ степень внедрения компании на рынке высокая;
- $90 < BDI < 110$ степень внедрения компании на рынке средняя;
- $BDI < 90$ степень внедрения компании на рынке недостаточная» [33, с. 201].

Далее показана матрица *CDI/BDI*, описывающая темпы роста рынков выбранных стран (рисунок 4). Матрица *CDI/BDI* позволяет определить:

- очередность освоения рынков;
- где можно сделать акцент на увеличение продаж;
- где нужно удерживать текущие позиции вместо стремления к росту.

Высокий <i>CDI</i>	2 Потенциально хороший рынок для дальнейшего развития. Потребуется приложить усилия для преодоления конкурентов	1 Сильный рынок с хорошим потенциалом, продажи будут расти. Потребуется активная работа, направленная против конкурентов
Низкий <i>CDI</i>	3 Перспектив в развитии данного рынка нет, рынок развивается медленно	4 Рынок не представляет интереса в развитии, нацеленность на удержание уровня продаж
	Низкий <i>BDI</i>	Высокий <i>BDI</i>

Рисунок 4 – Матрица *CDI/BDI* [25, с. 35]

Первый вариант – если рынок имеет высокие показатели индексов *BDI* и *CDI*, значит бренд имеет высокую долю рынка и обладает высоким потенциалом продаж (т.е. является ключевым в продажах всей категории). Такой рынок должен быть всегда под максимальным контролем и вниманием, так он может обеспечить лидерство бренда. В данном случае целесообразно в продвижении бренда делать акцент на укрепление лидерства бренда. Усиление давления на рынке возможно в случае, если есть возможность выделения дополнительного бюджета или для повышения конкурентоспособности в сравнении с ключевыми конкурентами.

Второй вариант – если рынок имеет высокий потенциал (высокий *CDI*), а бренд слабо представлен (низкий *BDI*). Рекомендуется сосредоточить усилия бренда на максимальном приросте продаж и формировании лидерства. В продвижении бренда целесообразно усилить значимо усилить давление, выбрать дополнительные каналы коммуникации для формирования намерения приобрести бренд среди целевой аудитории, усилить активность бренда дополнительными акциями в местах продаж.

Третий вариант – если рынок имеет низкий потенциал (низкий *CDI*), а бренд наоборот очень хорошо представлен (высокий *BDI*). Рекомендуется не тратить дополнительные усилия на формирования бренда, бренд-коммуникацией поддерживать существующий уровень продаж. В продвижении бренда не рекомендуется усиливать точно давление на данный рынок.

Четвертый вариант – если рынок имеет низкий потенциал (низкий *CDI*), и бренд слабо представлен (низкий *BDI*). Рекомендуется использовать низко стоимостные способы повышения уровня продаж бренда, значимо не концентрировать усилия на увеличении продаж, а поставить цели постепенного долгосрочного роста. В продвижении бренда можно использовать точечное усиление, но только за счет низко-стоимостных каналов коммуникации [2, с. 117].

Финальным этапом всех проведенных расчетов этих показателей является построение графика. В каждом секторе графика находятся выбранные рынки, и для каждого рынка, попавшего в определенную область, предписаны определенные стратегии, представленная на матрице шелл (рисунок 3) Пример графика представлен на рисунке 5.

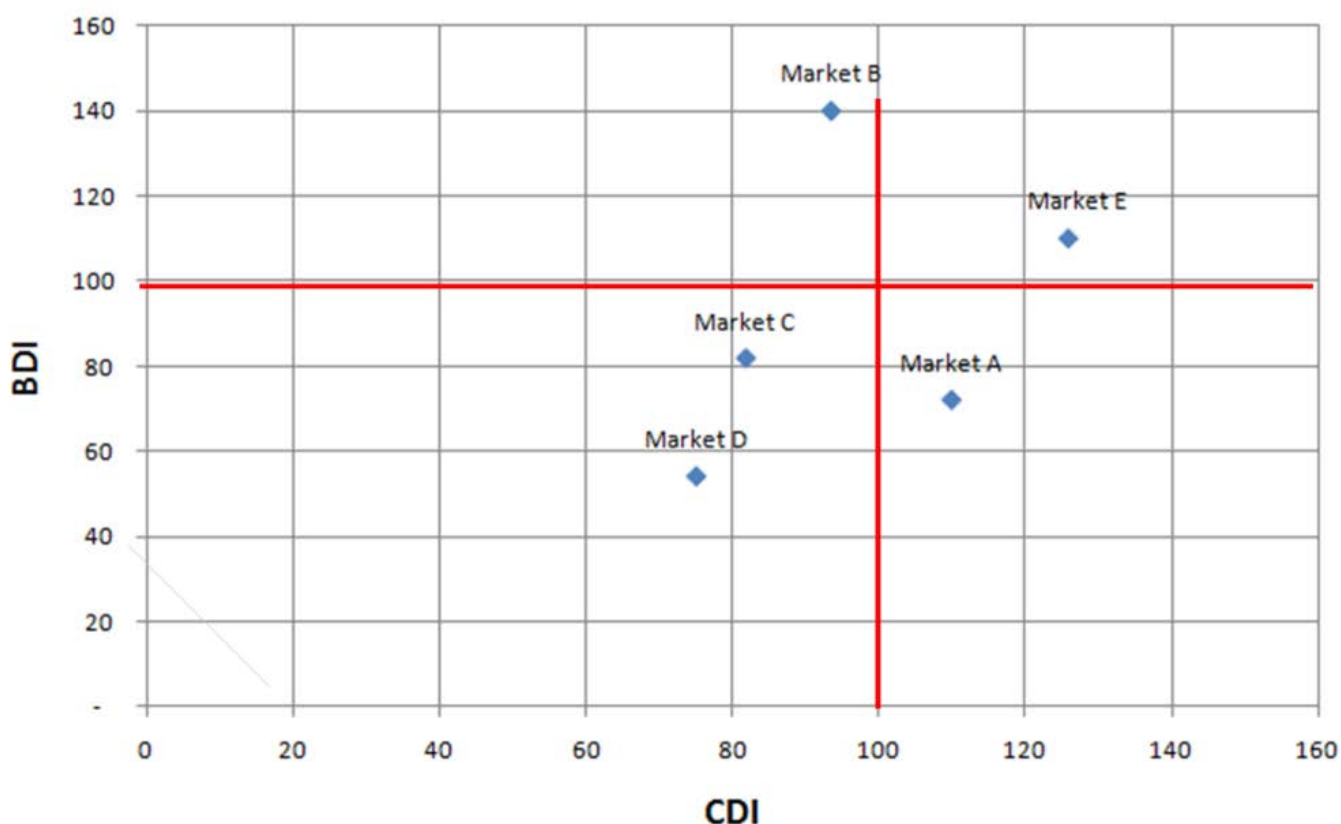


Рисунок 5 – Матрица стран *CDI/BDI* [78]

Кругами обозначены страны, а их размер соответствует доле внедрения на рынке (маленькие круги – новые рынки, а большие – там, где компания уже представлена). Рассмотрим подробнее каждый сектор.

Для выбора нового внешнего рынка, страны первого сектора являются наиболее желанными. Ключевой вопрос данного сектора состоит в быстром освоении данного рынка, а для этого компания должна иметь внушительные конкурентные преимущества и уникальное торговое предложение. Все это позволит компании быстрее завоевать рынок и доверие иностранных клиентов [17, с. 52].

Второй сектор является логическим продолжением успешного освоения нового рынка, следовательно укрепление и расширение влияния компании на данном рынке является приоритетом.

Страны третьего сектора не интересны для прямого ведения бизнеса. К ним можно применить стратегии непрямого воздействия с небольшим притоком капитала.

Страны четвертого сектора так же не привлекательны для выбора. Компании не следует рассчитывать на более активную деятельность в данных странах. Основная тактика – удержание своих позиций с минимальными инвестициями. Как было отмечено выше, прибыль, получаемая на этих рынках, направляется в привлекательные для вложений страны. Если предприятие имеет свое производство в данных странах, то эффективным для повышения продаж является реэкспорт и экспорт продукта в третьи страны [49, с. 60].

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что все сектора, расположенные на матрице *CDI/BDI*, обладают своими особенностями. Каждая компания применяет к любому виду рынка свои методы, в противном случае многие «неперспективные» рынки так и оставались бы неосвоенными. Поэтому, можно сказать о том, что нет плохих или хороших рынков, стран и стратегий. Успех экспансии зависит от грамотных управленческих решений, главное уметь применить стратегический подход и тщательно взвесить все факторы. Грамотное управленческое решение и стратегический менеджмент поможет извлечь пользу из любого положения дел и выйти из ситуации с минимальными потерями или даже успехом.

После того как предприятие выбрало стратегию и запланировало необходимые этапы ее реализации, не менее важным пунктом является выбор способа выхода на международный рынок. Выбранный способ может повлиять на успех всей стратегии предприятия. Неверно выбранный способ и недостаточно просчитанные риски могут обернуться провалом и потерей инвестиций [74, с. 481].

Ранее упоминалось о стратегиях выхода на внешний рынок, теперь стоит подробнее разобрать каждый вид отдельно. К основным стратегиям выхода на внешний рынок относятся:

- экспорт;
- лицензирование / франчайзинг;
- совместная предпринимательская деятельность;
- прямое инвестирование [1, с. 152].

Стратегию «экспорт» можно разделить на прямой и косвенный. При прямом экспорте, предприятие полностью отвечает за весь цикл производства, а также цепочку поставок и продаж для внешнего рынка, продажи происходят напрямую конечному клиенту, не используя посредников. Косвенный экспорт представляет собой стратегию, когда компания использует посредников между ней и конечным клиентом. Использование посредников увеличивает затраты, за счет дополнительного звена в цепочке поставок, однако при этом риски из-за таможенных процедур или других внешнеэкономических факторов уменьшаются.

Стратегия лицензирования осуществляется путем передачи зарубежной компанией права на интеллектуальную собственность или владение определенным объектом местной компании. При этом лицензиар (тот, кто передал лицензию) передает право пользования согласно лицензионному договору, а лицензиат (тот, кто приобрел лицензию) обязуется следовать условиям договора и платить роялти. Плюс данной стратегии в том, что она не требует особых затрат для выхода на рынок, однако стоит внимательно изучить юридические аспекты лицензирования в выбранной стране [23, с. 45].

Франчайзинг является одной из форм лицензирования, при котором франчайзер передает интеллектуальные права на торговую марку или бренд, а также

технологии производства и готовую бизнес-модель. От франчазы требуется лишь паушальный взнос и роялти. Согласно договору франчайзинга, на плечи предпринимателя, купившего франшизу, ложится управление предприятием, соблюдение правил ведения бизнеса, стандарты качества и т.д. Примером может служить американский бренд *McDonald's* [24, с. 20]

Стоит учесть, что из-за сложной геополитической обстановки и санкционного давления со стороны Европейских стран и США, в последнее время фокус внимания сместился на сотрудничество с Азиатским сектором. Все больше проектов по международному сотрудничеству реализуется с Китаем, Японией и Южной Кореей.

Прямые инвестиции являются самым глубоким по уровню вложений, влияния и контроля деятельности из всех видов стратегий по выходу на внешний рынок.

В свою очередь прямые инвестиции могут быть подразделяться на два вида: создание дочерней компании – создание нового предприятия на зарубежном рынке, и второй вид – слияние и поглощения уже существующей компании на зарубежном рынке и создание на его базе своего предприятия [6, с. 57].

Стратегия создания дочернего предприятия путем поглощения другой компании имеет ряд преимуществ. Во-первых, меньшие временные затраты на создание компании, обычно выбирается компания из той же сферы деятельности и ниши. Если поглощаемое предприятие максимально идентично по структуре и экономической модели, достаточно только поменять наименование бренда и некоторые управленческие детали. Во-вторых, это позволяет опередить конкурентов в гонке за доли рынка, поглощение компаний более быстрый способ распространения влияния, нежели создание нового предприятия с нуля [75, с. 162].

Выбирая стратегию интернационализации, предприятие должно взвесить все преимущества и недостатки определенного вида деятельности. Компаративный анализ альтернативных видов деятельности экономических субъектов на иностранных рынках, представленный в таблице 2, подтверждает целесообразность выбора соответствующего способа выхода на рынок в зависимости от уровня участия в управлении, уровня риска и протекционизма, ожидаемой прибыли, а также отрасли, в которой предполагается деятельность.

Таблица 2 – Сравнительный анализ альтернативных видов стратегий экономических агентов на иностранных рынках [составлено автором по: 12; 42; 51; 73]

Критерии	Прямые иностранные инвестиции	Портфельные иностранные инвестиции	Экспорт	Лицензирование
Концепция деятельности	Непосредственное участие в управлении или руководство компаний	Получение прибыли без участия в управлении	Продажа продукции иностранным потребителям	Продажа лицензии на осуществление деятельности
Доступ к потребителю	Непосредственный	Не предусмотрен	Через собственного представителя или торговых посредников	Через фирму-лицензиата
Контроль над управлением	Полный или частичный в зависимости от контрольного пакета инвестора	Надзорный	Полный (при прямом экспорте), отсутствует при работе с посредниками	Минимальный (только через фирму-лицензиата путем изменения лицензионных условий)
Протекционистские меры	Ограничения на инвестиции в отдельных отраслях	Ограничения на размер контрольного пакета акций	Торговые ограничения (экспортная пошлина, импортные квоты, налоги на экспорт)	Отсутствуют
Уровень риска	Минимальный (наибольший контроль деятельности фирмы)	В зависимости от вида портфеля (рисковый, консервативный или умеренный)	Высокий (не имеет влияния на посредника)	Средний (контроль только через изменение лицензионных условий)
Прибыль от деятельности	Максимальная	В зависимости от вида ценных бумаг и состава портфеля	Наименьшая (в связи с высокими затратами)	Средняя (зависит от ставки роялти и эффективности деятельности лицензиата)

В целом, на выбор того или иного способа выхода предприятия на международный рынок оказывают влияние следующие факторы:

- требуемая скорость вхождения предприятия на рынок;
- издержки (как прямые, так и косвенные) по выходу на международный рынок;
- уровень риска при проникновении на рынок;
- срок окупаемости вложений компании на данный проект;

- уровень конкуренции на местном рынке;
- уровень развития местного рынка, объем спроса, покупательская способность и предпочтения потребителей [22, с. 1605].

Стратегии по выходу на международный рынок выполняют следующие функции для предприятия:

1 Увеличения прибыли и рынка сбыта. Стратегии предприятия позволяют достичь максимальных показателей прибыли с помощью реализации продукции на внешнем рынке.

2 Координационная – определяет направление деятельности предприятия, сформулировать цели и задачи организации.

3 Методологическая. Характеризует способ достижения поставленной цели; конкуренции на местном рынке.

4 Контрольная. При реализации стратегии производится контроль за выполнением каждого подразделения своих функций [3, с. 145].

Стратегия по выходу на международный рынок выполняет значимые функции для конкретного предприятия. При этом не стоит забывать о том, что положение на международной политической, экономической аренах постоянно меняется. Введение новых санкций, политические отношения между ведущими державами мира (к примеру Китай и США), влияющие на мировой порядок и положение других государств – все эти факторы неразрывно связаны между собой, и в конечном итоге, опутывают все сферы международной деятельности. В этом кроется сложность международного рынка, что влечет за собой некоторые проблемы [66, с. 280].

Подводя итог всего исследования, можно отметить достижение следующих результатов:

- этапы стратегии предприятия по выходу на международный рынок разделяются на: первый этап первичного отбора стран/рынков, второй этап «макросегментации» и третий этап подробного анализа конкретной страны/стран, отобранных на первом этапе;

– методы, необходимые для разработки этапов стратегии и выбора рынков это метод направленной политики Шелл, и метод *CDI/BDI*-анализа для наглядности результатов;

– способы выхода на внешний рынок зависят от объема вложений и степени внедрения на рынок, чем более происходит процесс внедрения, тем выше риски, но одновременно с этим, степень влияния выше;

– определены факторы стратегий, такие как уровень риска, срок окупаемости вложений, конкуренция на местном рынке; уровень развития местного рынка, и функции полезные для предприятия, такие как прибыльность и развитие новых направлений деятельности предприятия [45, с. 182].

Стратегия по выходу на международный рынок – это система, содержащая в себе конкретные этапы, соблюдая очередность которых, повышаются шансы успешной экспансии и укоренения на зарубежном рынке. Есть много видов стратегий и способов выхода на зарубежный рынок. Разработка этапов включает в себя выбор рынка для выхода, что является трудной задачей и требует качественного анализа. Одним из методов выбора внешнего рынка является *CDI/BDI*-анализ. Выбор стратегии по выходу на международный рынок, разработка этапов и способов выхода являются необходимыми условиями для успешного развития предприятия на зарубежном рынке. Конечный выбор рынков, способов и методов зависит от взвешенного решения руководства компании. Стратегия по выходу на международный рынок несет в себе достаточное количество полезных функций для предприятия. Однако, несмотря на всю заманчивость нового рынка, не стоит забывать и о проблемах, возникающих при воплощении стратегии в жизнь.

Глава 2 Современные аспекты взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами

2.1 Проблемы сотрудничества российских компаний с иностранными контрагентами в условиях санкций

В течение последнее время 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 [14, с. 40].

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 [52, с. 118].

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.

Можно выделить следующие типичные сценарии наступления риска для российских компаний и их контрагентов за рубежом в связи с применением санкций (таблица 3).

Таблица 3 – Типичные сценарии наступления санкционного риска [52, с. 117]

№	Сценарий	Риски
1	Компания работает в государственном секторе или с государственными заказчиками	Блокирование или включение в иные списки по политическим причинам
2	По политическим или иным причинам компания не может отказаться от работы с заблокированным лицом	Вторичные санкции в виде блокирования
3	Компания знает о санкциях и умышленно обходит их	Уголовное и административное преследование со стороны зарубежных регуляторов
4	Компания непреднамеренно нарушает режим зарубежных или российских санкций	Административное преследование со стороны зарубежных регуляторов
5	Под санкции попадает контрагент или сама компания	Отказ от выполнения сделки, неисполнение обязательств
6	Компания находится под секторальными санкциями, но иные сделки с ней не попадают под санкции	Избыточный комплаенс в отношении разрешенных сделок
7	Компания планирует продать или купить активы в определенный момент времени	Временные колебания рынка на новостях о санкциях

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», 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. Могут действовать в связи с режимом санкций в отношении страны в целом (например, в связи с запретами на экспорт определенных видов оборудования). 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 [52, с. 120]. Такие санкции широко применяются США, но подобные механизмы появились у ЕС и Великобритании. Рисунок 6 отражает страны-лидеры, против которых введено наибольшее количество действующих санкций. До 2022 г. количество санкций против нашей страны было в шесть раз меньше, несмотря на это Россия стала второй страной по количеству наложенных ограничений.



Рисунок 6 – Страны-лидеры по количеству введенных санкций [70, с. 23]

Исходя из данных рисунка 7 США ввела наибольшее количество ограничений – 3585 против физических, юридических лиц и страны в целом. Следом идет Канада – 2765, Швейцария – 2403, Евросоюз – 1785.

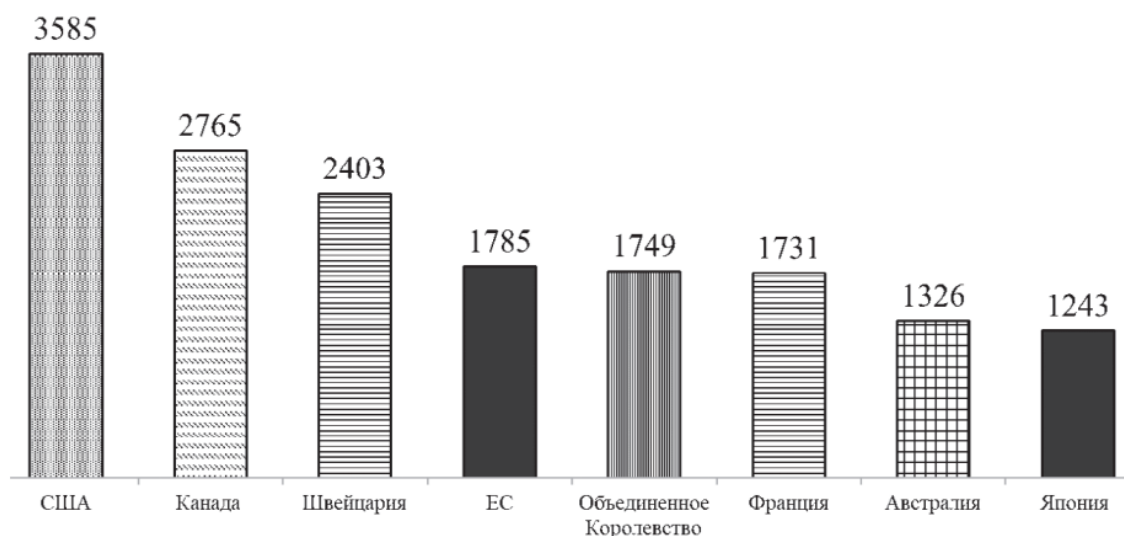


Рисунок 7 – Страны-лидеры, введившие ограничения против России [70, с. 24]

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 2024 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) [19, с. 53].

Отмечается тенденция к росту числа компаний из третьих стран, попадающих под вторичные санкции с момента начала СВО в феврале 2022 г. (рисунок 8). Так, в первом полугодии 2022 г. таких компаний насчитывалось 38 и столько же – во втором полугодии.

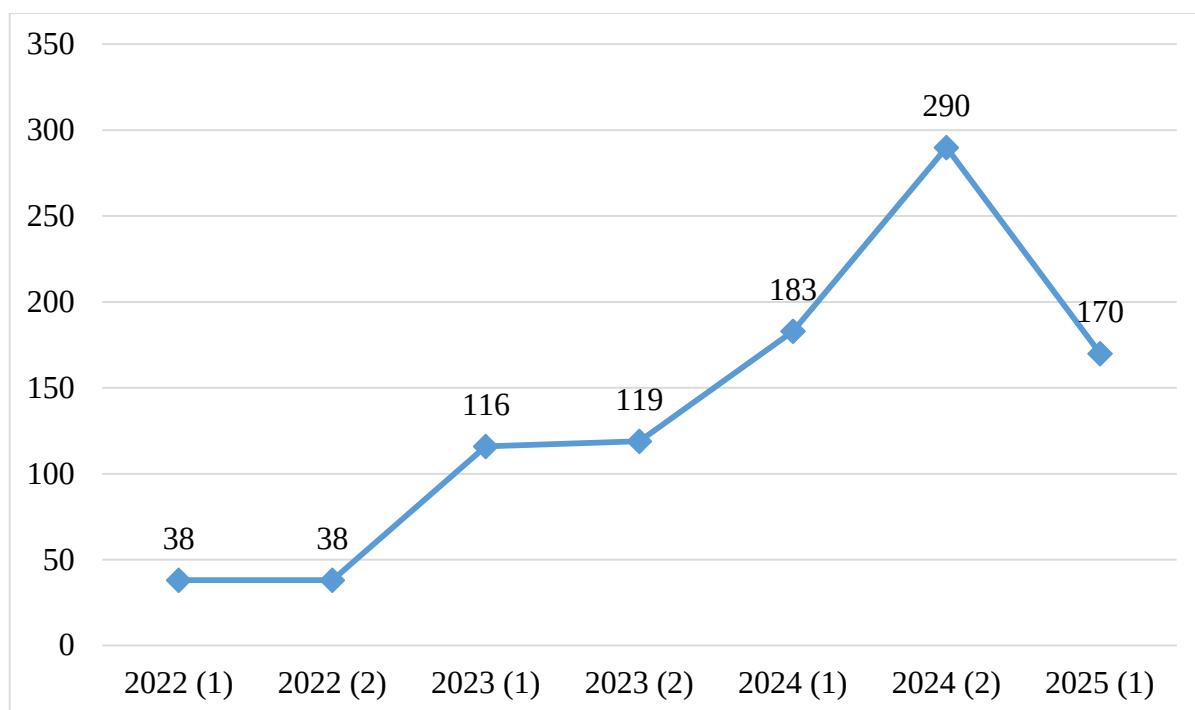


Рисунок 8 – Число компаний, попавших под вторичные санкции по полугодиям (2022–2025 гг.) [составлено автором по: 15; 55]

В первом полугодии 2023 г. их было 116, а во втором полугодии – 119, в первом полугодии 2024 г. – уже 183, а во втором полугодии 2024 г. стало 290. В начале 2025 г. уходящая администрация Дж. Байдена только за январь внесла в списки заблокированных лиц 140 компаний из третьих стран. Тенденция прервалась после вступления в должность президента США Д. Трампа. Практически во всех случаях правовым основанием для введения блокирующих санкций является Исполнительный указ № 14024 (лишь в одном случае применяется Регламент финансовых санкций против Ирана (*IFSR*) и Регламент по борьбе с глобальным терроризмом (*SDGT*)) [55].

В рассматриваемый период вторичные санкции использовались против компаний из 57 стран (дружественных и недружественных). К числу первых относится 378 компаний (76,5 %), а к числу вторых – 116 (23,5 %) (рисунок 9).

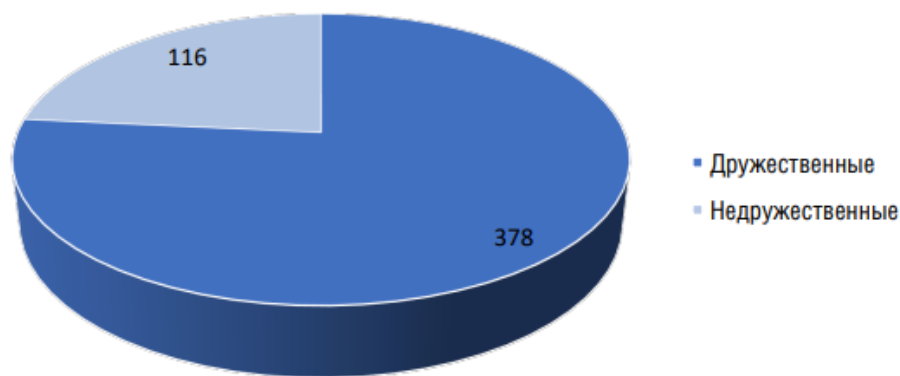


Рисунок 9 – Число компаний, попавших под вторичные санкции США по основаниям связей с Россией (2022–2025 гг.) [55]

Под вторичными санкциями США в связи с Россией находится 107 китайских компаний, 75 компаний из ОАЭ, 66 юридических лиц из Турции, 52 – с Кипра (рисунок 10).

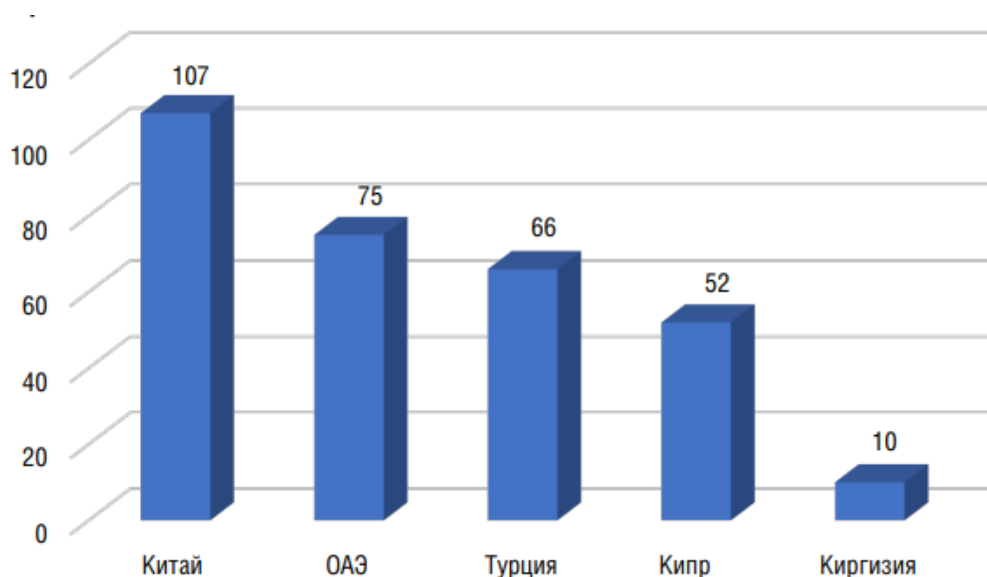


Рисунок 10 – Компании под вторичными санкциями США: дружественные и недружественные России [15]

На эти четыре страны приходится 300 случаев или 60,73 %, тогда как на остальные страны – оставшиеся 39,27 %. Среди них встречается относительно небольшое число юридических лиц из стран постсоветского пространства: Киргизия

– 10, Молдавия – 8, Белоруссия – 7, Казахстан – 4, Армения – 3, Азербайджан – 2, Грузия – 1, Таджикистан – 1.

Среди недружественных стран число компаний, попавших под вторичные санкции, распределяется следующим образом: Швейцария – 14, Великобритания – 12, Эстония – 9, Лихтенштейн – 8, Франция – 7, Германия – 6. Интересным является тот момент, что в числе попавших под вторичные санкции по указу № 14024 нет ни одного северокорейского, венесуэльского или кубинского лица [20, с. 37].

Наибольшее число случаев американских вторичных санкций (252 или 51 %) связано с поставками в Россию высокоприоритетных товаров в области электроники, промышленных товаров, оборудования, товаров двойного назначения (рисунок 11). Другим основанием для вторичных санкций является связь компании с ранее заблокированным лицом, действия в его интересах, предоставление ему тех или иных услуг (таких лиц насчитывается 188 или 38,05 %).



Рисунок 11 – Причины попадания под вторичные санкции [55]

Среди иных оснований отметим: предоставление логистических услуг и осуществление перевозок, в том числе по основаниям нарушения транспортировки нефти и нефтепродуктов выше ценового порога (21 случай или 4,25 %); сотрудничество в оборонной сфере, в т.ч. поставки беспилотных систем и спутниковых снимков (21 случай или 4,25 %); операции с золотом и другими

драгоценными металлами (12 или 2,42 %). Среди попавших под вторичные санкции 197 компаний (39,87 %) имеют или имели в момент попадания под ограничения сайт с описанием деятельности компании и ее услуг.

Среди заблокированных компаний нет ни одной крупной «глобальной» корпорации с широко известными брендами или торговыми марками.

Рассмотрим отличия между компаниями из ряда стран:

1 КНР: 12 из 107 компаний (11,21 %) попали под вторичные санкции по основаниям связи с заблокированными лицами или принесения им выгоды; 9 компаний (8,41 %) за оборонное сотрудничество; 3 компании (2,8 %) в связи с операциями с российским золотом; остальные 83 компании (77,57 %) за поставки электроники, оборудования, промышленных товаров, товаров двойного назначения.

2 ОАЭ: 18 компаний из 77 (23,37 %) заблокировано по основаниям связи с ранее заблокированными лицами; в 1 случае – за операции с российским золотом; еще в 1 – за оборонные поставки; 11 компаний (14,28 %) – за предоставление логистических услуг; остальные 46 (59,7 %) – за поставки электроники, промышленных товаров и оборудования [69].

3 Турция: 7 компаний из 67 (10,44 %) – по основаниям связи с ранее заблокированными лицами; 3 компании (4,47 %) в связи с предоставлением логистических услуг; 1 за поставки деталей беспилотников; остальные 56 юридических лиц (83,58 %) – за поставки электроники, оборудования, промышленных товаров, товаров двойного назначения.

4 Кипр: 42 компании из 52 (80,76 %) заблокированы из-за связи с лицами под санкциями; 3 компании связаны с операциями по золоту или добывающим сектором России; 2 – с предоставлением логистических услуг; 5 – с поставками промышленных товаров, оборудования и т.п. [9]

5 Армения: заблокированы две компании, которые занимались поставками в Россию микроэлектроники, а также дочерняя структура российского банка ВТБ.

6 Азербайджан: заблокировано одно юридическое лицо за поставки технологических товаров в Россию и дочерний банк ВТБ.

7 Киргизия: заблокировано 10 компаний по основаниям поставок в Россию электроники и иных товаров высокого приоритета по экспортному контролю.

8 Молдова: заблокированы три поставщика авиационных запчастей; четыре компании, связанные с российскими лицами под санкциями; политическая партия «Шор», которая считается пророссийской.

9 Таджикистан: заблокирована один поставщик авиационных запчастей [55].

С введением масштабных санкций международное сотрудничество для российских компаний стало более сложным и непредсказуемым. Можно выделить основные трудности, с которыми сталкиваются отечественные импортеры (рисунок 12).



Рисунок 12 – Основные проблемы международного сотрудничества российских компаний в условиях санкций [составлено автором по: 48]

Перестройка налаженных деловых связей – многие российские компании лишились устоявшихся деловых контактов и привычных поставщиков. Это вынуждает их искать новые варианты для развития бизнеса и выстраивать отношения с альтернативными партнерами. Мало просто найти нового поставщика. Нужно быть уверенным в его надежности, т.к. он может не выполнить условия

сделки или откажется от своих обязательств. В худшем случае за фасадом легального бизнеса может скрываться компания, которая существует лишь на бумаге.

Чтобы убедиться в добросовестности поставщика, нужно запросить у него документы и изучить доступную информацию из открытых источников. Нужно проверить следующие аспекты деятельности контрагента:

1 Регистрацию и законность работы (выписку из торгового реестра юридических лиц государства, где расположен поставщик; учредительные документы и свидетельства о регистрации, эти бумаги подтверждают, что компания официально оформлена согласно законам своей страны, в них указано, как называется фирма, где она находится и когда была зарегистрирована; если есть сомнения в масштабах коммерческой деятельности поставщика, запросить справку о числе сотрудников и производственных мощностях).

2 Разрешения на экспорт и импорт (требует ли законодатель юрисдикции какие-либо специальные разрешения или лицензии на экспорт и импорт, это может зависеть от типа товара и стран назначения).

3 Финансовое состояние и юридический статус (информацию о том, не находится ли компания на грани банкротства, в процессе ликвидации или под судами, можно узнать в открытых государственных и частных источниках; подтверждения, что компания не проходит процедуру банкротства, и бухгалтерские отчеты за последние три года) [65, с. 202].

Усложнение логистики – логистика активно перестраивается, компании ищут новые маршруты для международных грузоперевозок. За последние два года Китай стал занимать почти 50 % российского внешнеторгового баланса [31], в то время как Европа перестала быть крупным партнером.

Пути доставки товаров усложняются – например, летом 2024 г. некоторые китайские поставщики начали просить российских клиентов осуществлять отгрузку через третьи страны. Это связано с продукцией, чьи коды ТН ВЭД попадают в стоп-листы экспортируемых в Россию товаров. Тогда отечественному бизнесу снова пришлось пересматривать логистические схемы и искать новые пути для ввоза.

В этих условиях российским импортерам так или иначе нужно переориентироваться на новые маршруты. Сейчас развиваются транспортные коридоры «Север – Юг» и Северный морской путь – ожидается, что его мощность будет существенно увеличена к 2035 г. В Африке планируется создание инфраструктуры и строительство портов, что откроет перспективы для бизнеса [43].

Так как сегодня привычные логистические схемы меняются, а новые маршруты только появляются, лучше по возможности снижать зависимость от одного поставщика. Возможно, имеет смысл распределить заказы между несколькими поставщиками, чтобы снизить зависимость от одного партнера и не остаться с пустыми складами в случае проблем. Но нужно заранее оценивать финансовые возможности компании, чтобы такое решение не принесло убытков.

Долгая проверка партнеров и сделок – опасаясь вторичных санкций, иностранные фирмы и банки досконально изучают санкционные списки, репутацию, финансовую устойчивость и прошлый опыт сотрудничества с российскими компаниями. Такая излишняя осторожность, когда проверяется больше, чем требуют законы, называется оверкомплаенс. Партнеры требуют дополнительные документы и подтверждение выполнения обязательств. Это замедляет процесс заключения сделок и делает его дороже, также затягивается и поставка товаров [61, с. 90].

Например, банки из Китая, Казахстана, ОАЭ и других стран усложнили процедуры проверки клиентов из РФ. Они тщательно изучают документы и оценивают риски, а также внимательно проверяют документацию на поставляемые товары, чтобы определить, не являются ли они товарами двойного назначения [52, с. 120].

К тому же некоторые страны, через которые Россия осуществляет транзит товаров, ужесточают таможенные правила. Например, в Казахстане теперь нужно подавать дополнительную информацию о продукции, находящейся под экспортным контролем, согласно приказу местных властей. Это еще больше усложняет взаимодействие и увеличивает сроки поставок.

Чтобы уменьшить влияние партнеров, которые опасаются вторичных санкционных рисков, целесообразно наладить деловые связи с альтернативными рынками. Перспективными направлениями могут стать государства африканского континента, страны Латинской Америки, ЮВА и арабского мира.

Блокировки платежей – платежи могут не только затягиваться, но и полностью блокироваться кредитными организациями зарубежных контрагентов. Так, весной 2024 г. российские компании столкнулись с серьезной проблемой при проведении международных платежей: крупные китайские банки перестали принимать оплату из России. Это создало значительные трудности для бизнеса, пришлось искать альтернативные пути проведения транзакций [21, с. 211].

Окно возможностей для перевода средств все время сужается: даже мелкие региональные банки порой отказываются принимать деньги от российских компаний. В то же время большинство поставщиков отказываются отгружать товар без предварительной оплаты. Одно из решений – открыть юридическое лицо в стране, не находящейся под санкциями. Но этот процесс требует временных и финансовых затрат: нужно изучить местное законодательство, найти надежных партнеров для регистрации компании, подключить банковское обслуживание. На практике часто проще и быстрее воспользоваться услугами уже работающих посредников, имеющих налаженные схемы работы и необходимые деловые связи.

Колебания курса валют. Компания покупает товары у поставщиков за валюту, а российским клиентам продает в рублях. Поэтому колебания валютного курса имеют критическое значение для прибыльности и финансовой устойчивости бизнеса. Процесс закупки занимает несколько недель, а то и месяцев. В это время курс может существенно измениться. Защититься от колебания валютных курсов можно такими способами:

1 Хеджирование – метод защиты финансов от возможных рисков. Например, компания планирует закупить товар за границей через полгода и беспокоится о том, что курс валюты в это время может измениться в худшую сторону. В таком случае можно договориться с партнером о фиксированной цене на валюту. Даже если курс изменится, компания будет защищена от потерь. Прибегая к этой стратегии, фирма

может согласиться на потерю части прибыли, если рынок изменится в благоприятную сторону. Это своего рода плата за уверенность в том, что финансовое положение останется устойчивым.

2 Валютная оговорка – условие, которое позволяет пересматривать условия оплаты, если курс валюты существенно изменится. Важно заранее определить дату, на которую будет фиксироваться курс, и задать валютный коридор, в рамках которого его изменения будут учитываться. Если стороны не предусмотрели валютный коридор в условиях контракта, то они берут на себя риск, связанный с изменениями курса [32, с. 46].

Можно сделать ряд выводов о практике применения США вторичных 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; 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.

2.2 Стратегии поиска новых зарубежных партнеров в современных условиях

Вопрос, какой должна быть стратегия в ситуации высочайшей неопределенности, сложившийся в экономике России в 2025–2026 гг., стоит перед большинством российских предприятий, особенно занимающихся внешнеэкономической деятельностью. Стратегия – это инструмент достижения

успеха компанией на основе видения, миссии и ценностей. Это конкретные решения и логика того, как в текущих рыночных условиях, на текущем уровне развития компании вы сделаете мощный, значимый, качественный сдвиг в сторону вашего дальнего видения. В большинстве стратегий организаций вообще нет стратегии – только наборы целей: такой-то оборот и маржа, такая рыночная доля, такой продукт. Но нет слаженной, согласованной и понятной логики, как и за счет чего компания сделает этот результат.

Вместо истории развития бизнеса руководители часто тратят силы на выполнение пункта стратегического плана, который был принят полгода-год назад и, весьма вероятно, уже далеко не так эффективен, как раньше. Однако мир изменился и время классических статичных стратегий уходит. Есть и другой формат стратегии – переход от классических планов на годы вперед к постоянному «жизненному» процессу поиска своего места и формулировки уникальных конкурентных преимуществ в постоянно меняющемся мире. Именно такой подход и получил название «стратегирование» [67]. Стратегирование показывает не то, что сделать для достижения успеха, а направление устойчивого движения в условиях, когда будущее туманно и каждый день надо принимать решения заново, но при этом двигаться к желаемому будущему.

Практика стратегирования требует:

- постоянной диагностики ситуации, чтобы выявлять точки роста и риски;
- ритмов и регулярности – вместо разовой сессии раз в год нужны короткие, ритмичные сессии диагностики, адаптации и корректировки сценариев, позволяющие быстро реагировать на ситуацию;
- вовлечения и командной работы – стратегирование работает только там, где им занимаются команды лидеров и руководителей, когда стратегические идеи подхватываются командой «на лету», а не лежат мертвым грузом в «толстом кирпиче» [68].

Формат стратегии 2026 г. – это регулярная практика стратегирования: не статичный документ, а процесс поиска пути развития в условиях неожиданностей и резких поворотов (схема показана на рисунке 13).



Рисунок 13 – Практика стратегирования 2026 г. [67]

Общий вывод – в быстро меняющемся ландшафте стратегия – это не просто цель или набор пунктов, это живой процесс, который требует от бизнеса умения чувствовать вызовы, адаптироваться к ним и активно формировать свое конкурентное поле в условиях глобальных и локальных трансформаций.

Можно выделить два основных направления развития отношений с иностранными партнерами в 2026 г.:

1 Одиночество на рынке уходит в прошлое: устойчивость и рост все чаще достигаются через создание цепочек партнерств и альянсов. Например, совместные акции с компаниями из смежных сфер, которые не конкурируют за клиента напрямую, но могут усиливать и расширять продуктовую линейку друг друга. Компании-лидеры выстраивают стратегические альянсы: выделяют близких по ценностям партнеров, формируют совместные клиентские предложения, объединяют бюджеты на продвижение, инвестиции в сервис и развитие рынка. Построение общего клиентского пути несколькими компаниями позволяет снизить затраты на маркетинг, повысить лояльность и удержание, расширить аудиторию и

повысить оперативную гибкость. У продвинутых компаний развивается экосистемное мышление – конкурируют не компании, а экосистемы.

2 Лучшие компании вводят роль *Chief China Officer*, человека, который отвечает за «Азию» – мониторинг трендов на азиатских рынках и адаптацию новых решений и идей. Команды топ-менеджеров регулярно ездят в Китай, изучают практики закупок, ведения бизнеса, систему клиентского сервиса и корпоративную культуру. Привнесенные из Азии решения потенциально могут дать резкий прирост гибкости и скорости – те, кто смог интегрировать эти элементы, получают новое качество бизнеса и продуктов [68].

Выбор Китая не случаен, т.е. по объему товарооборота лидерство во внешней торговле России за 9 месяцев 2025 г. остается за Китаем, Турция демонстрирует активный рост (таблица 4), а страны ЕАЭС обеспечивают стабильное взаимодействие и логистическую поддержку [53].

Таблица 4 – Сравнительная таблица товарооборота с основными партнерами России в 2025 г. (январь–сентябрь) [72]

Партнер	Товарооборот, млрд долл.	Изменение к 2024 г. (январь–сентябрь), %	Основные группы товаров
Китай	183	–9,5	Сырье, энергоносители, металлы, оборудование
Турция	46	+12	Промышленные товары, потребительские товары, машины и оборудование
ЕАЭС	76	+1,3	Сырье, металлы, промышленные товары, реэкспорт товаров из третьих стран

В тоже время можно отметить, что для Китая Россия не является ключевым партнером. Динамика доли российского рынка в китайском экспорте указывает на снижение его важности, даже в условиях ограничений на поставки в США (рисунок 14). Поставки из Китая в Россию в январе-ноябре 2025 г. сократились до 91,7 млрд долл. (-11,8 %), а доля российского рынка опустилась до 2,7 % (-0,5 п.п. к аналогичному периоду 2024 г.).

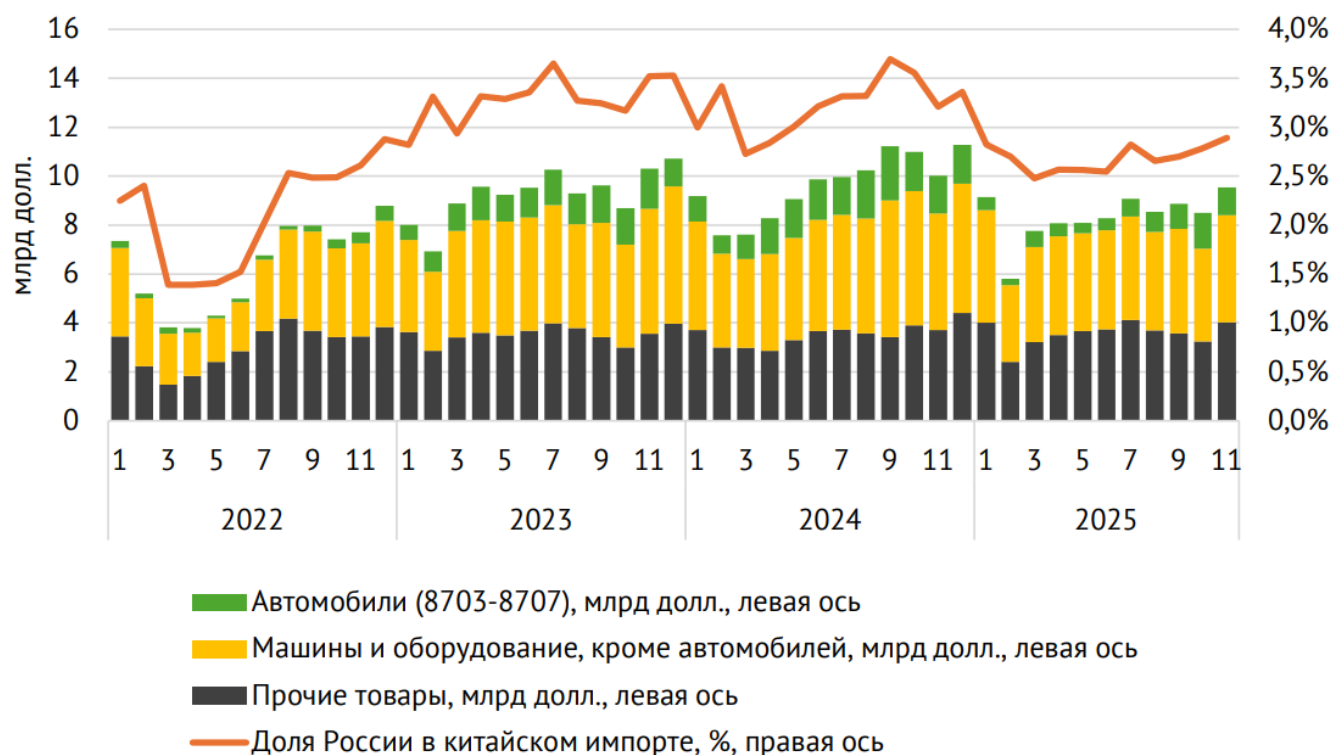


Рисунок 14 – Поставки китайских товаров в Россию в 2022–2025 гг. [57]

При этом динамика была неравномерной. Из-за повышения утилизационного сбора вдвое снизились поставки автомобилей – 8,1 млрд долл. (-50 %). Поставки прочих категорий машин и оборудования сократились менее значительно (-10,9 %), тогда как импорт прочих товаров продемонстрировал умеренный рост (+3,6 %).

В качестве основных направлений сотрудничества с иностранными партнерами за последние годы можно выделить следующее. Иностранные компании, работающие с российскими партнерами, учитывают местные особенности и предпочтения. Производители из Китая, привлеченные крупным российским рынком, стремятся повышать качество своей продукции. Они активно перенимают опыт европейских производителей и применяют передовые технологии для улучшения экологичности своих товаров. Способы расширения сети сбыта также различаются. Некоторые иностранные компании доверяют расширение сети своим российским представительствам. Другие предпочитают самостоятельно искать партнеров, как внутри страны, так и в конкретных городах.

Компании-экспортеры из разных стран адаптируют свой ассортимент, учитывая запросы российского рынка. Например, индийские предприятия предпочитают поставлять фанеру высокого качества для мебели и лазерной резки, в то время как в Китае российскую фанеру используют для изготовления паркетных полов и отделки интерьеров. В Индии и других азиатских странах распространена практика заключать соглашения об эксклюзивном праве на дистрибуцию, что минимизирует конкуренцию между дистрибьюторами в одном регионе. Это подход помогает четко разграничивать рыночные сектора [40, с. 100].

Многим отечественным компаниям за последние 4 года удалось переориентироваться на новые рынки с поддержкой государства. Например, бизнес получает поддержку по нацпроекту «Международная кооперация и экспорт», по нему заработала цифровая платформа «Мой экспорт», которая помогает предпринимателям экспортировать свою продукцию. За 2025 г. к экосистеме Российского экспортного центра, государственной цифровой платформе «Мой экспорт», присоединилось более 7,6 тыс. новых участников. При этом около 90 % пользователей – представители малого и среднего бизнеса, а общее число зарегистрированных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей достигло почти 46 000. С 2019 г. по нацпроекту «Международная кооперация и экспорт» было организовано более 300 зарубежных экспозиций и бизнес-миссий, в том числе в странах БРИКС, Азиатско-Тихоокеанского региона, на Ближнем Востоке и в Африке. За это время свыше 5 тыс. компаний представили свою продукцию под брендом «Сделано в России» на выставках в более чем 23 странах. Наибольшую активность проявили экспортеры из Омской, Волгоградской, Московской, Нижегородской областей и Краснодарского края.

Можно выделить следующих участников проекта «Международная кооперация и экспорт», осуществивших развитие экспорта в 2023–2025 гг.:

1 Омская компания «Ризык» работает с 2010 г., производит национальные хлеба, кондитерские изделия и замороженную продукцию. При поддержке нацпроекта «Международная кооперация и экспорт» компания вышла на рынки дружественных стран – Казахстана, Белоруссии и Армении.

2 Бренд *Dr. Korner* выпускает цельнозерновые хлебцы, корнерсы (полезные чипсы), шококрэнчи и детские мини-хлебцы из полезных злаков. Участие в программе «Сделано в России» позволило московской компании использовать демонстрационно-дегустационные павильоны АПК за рубежом. Эти шоу-румы предназначены для *B2B*-общения: там проводят дегустации и организуют акции. Предусмотрена реклама в супермаркетах, соцсетях и на интернет-сайтах. *Dr. Korner* уже несколько лет представляет свою продукцию в таких шоу-румах. В результате компания наладила поставки своих товаров в Объединенные Арабские Эмираты, Вьетнам и Китай [29].

3 Компания «Равани-Рус» в Челябинской области производит трубопроводную арматуру, оборудование и комплектующие для него. Это российское предприятие полного цикла обладает 20-летним производственным опытом. Начав с поставок в Белоруссию и Казахстан, компания расширила географию на все страны СНГ и рынки государств ЕС. Получение международных сертификатов укрепило ее позиции за рубежом. После изменений в международной политике продажи в ЕС снизились, и фокус сместился на растущий рынок Ближнего Востока и Северной Африки, где успешно идут поставки в Египет и Катар.

4 Компания «Лазертаг» в Смоленской области разрабатывает, выпускает и продает высокотехнологичное снаряжение для одноименной игры. Это единственный производитель игрового снаряжения, располагающий технологиями сбора оффлайн, онлайн и реал-тайм игровой статистики на специальных платформах. Сейчас «Лазертаг» экспортирует свой продукт в Австрию, США, Данию, Швецию, Корею, Казахстан, ОАЭ, Румынию, Германию, Белоруссию, Грецию, Азербайджан, Словакию, Испанию, Словению, Грузию, Францию, Молдову, Чехию, Бельгию, Чили, Израиль, Мексику и другие государства.

5 Производственно-коммерческая компания «Автофемели» специализируется на выпуске автомобильных аксессуаров: полиуретановых 3D-ковров *Element*, *EVA Element*, брызговики *Frosch* и другое. Собственная логистическая инфраструктура, включая 3PL-центр в Москве, 10 филиалов по России, а также в Германии и Казахстане, позволяет обеспечивать стабильные поставки продукции по всему миру.

Была разработана специальная линейка продуктов для рынков с правым рулем, включая Великобританию, Южную Африку и Австралию. Продукция компании пользуется устойчивым спросом в странах Восточной и Центральной Европы, а также в США.

6 Санкт-Петербургская компания «Акватория», известная брендом «Гейзер», начала свой путь в 1986 г. как проект ученых Радиевого института. Технологии, изначально созданные для ликвидации последствий Чернобыльской аварии, легли в основу бытовых и промышленных систем очистки воды. В 1997 г. компания начала экспорт с поставок в Беларусь. Ключом успеха стали запатентованные технологии «Арагон» и «Каталон». Продукция компании представлена в более 30 странах, среди которых традиционные рынки Европы и Австралии, перспективные направления Вьетнама и ОАЭ [29].

7 Компания «Фамильный текстиль», основанная в Новосибирске в 1999 г., уже успела завоевать сердца клиентов своими ортопедическими подушками. Сегодня компания уверенно осваивает международные рынки. Экспортная деятельность «Фамильного текстиля» началась в конце 2020 г. Компания разместила свои товары на крупных торговых сетях и маркетплейсах Беларуси, Казахстана и Киргизии.

8 Основанное в 2002 г. в Адыгее «ИП Хуажев А. З.» производит адыгейскую соль с пряностями и специями, аджику, крупы, а также ряд национальных продуктов питания на основе белой кукурузы. По итогам 2024 г. оно нарастило мощности в 1,5 раза, общий рост продаж на внешних и внутреннем рынках составил 25 %. Всего в 2024 г. предприятие отгрузило в другие страны 70 т продукции, в этом году планируется увеличить объем экспорта на 25 %. Компания уже представлена в Белоруссии, Азербайджане, Узбекистане, Армении, Казахстане, Латвии и Израиле. Сейчас компания ведет переговоры о поставках в Турцию, Вьетнам и Китай [29].

Платформа «Мой экспорт» является важным звеном в получении разрешительной экспортной документации. Оформление сертификатов с использованием платформы осуществляется на основе принципиально новых подходов, при которых используются данные из государственных реестров, что привело к отказу от скан-копий при получении государственных услуг и процедур.

Также активно развивается *B2B*-направление: сервис «Профессионалы экспорта» объединяет уже более 700 аккредитованных партнеров, готовых сопровождать экспортные проекты в любой точке мира. Экспортеры могут заказать услуги по 9 ключевым направлениям – от аналитики рынков и прямого поиска зарубежных покупателей до сложной логистики.

Для указанных компаний наиболее распространенными стратегиями является метод организации экспорта, который включает два подвида внешнеэкономической деятельности:

1 Прямой экспорт, при котором компания самостоятельно занимается вывозом товара за границу и его последующей реализацией. Прямой экспорт может осуществляться по средствам контрактного производства, зарубежного представительства или дочерней компании, дистрибьютеров. Сложность метода заключается в том, что компания самостоятельно проходит весь путь от маркетингового исследования до послепродажного обслуживания товара. Однако в таком методе компания лично контролирует все процессы и имеет личный контакт с потребителем, что является основным преимуществом прямого экспорта.

2 Косвенный экспорт, при котором продажа продукции осуществляется через компании-посредников. Зачастую данные компании-посредники имеют налаженные механизмы сбыта продукции и уверенно ориентируются на внешних рынках. Но в отличие от прямого экспорта компания не контактирует лично с потребителем, а значит и не может контролировать уровень удовлетворенности и лояльности клиентов.

Важнейшими параметрами для сравнения основных стратегий выхода компаний на внешние рынки является «скорость выхода на внешний рынок», «степень проникновения на зарубежный рынок». На рисунке 15 расположены по возрастанию или убыванию значений сравниваемых параметров у основных стратегий выхода на зарубежные рынки. Как видно из рисунка косвенный экспорт и дочернее предприятие расположены на краях. Так, косвенный экспорт (наиболее распространенная стратегия для российских компаний) – форма очень быстрого выхода на внешний рынок, однако степень проникновения наименьшая.



Рисунок 15 – Сравнительная характеристика основных стратегий выхода компаний на внешние рынки [58, с. 126]

Также следует отметить, что при выходе на внешний рынок компании необходимо не только выбрать стратегию по методу осуществления внешнеэкономической деятельности, но и стратегию по порядку действий, при этом различают (рисунок 16)]:

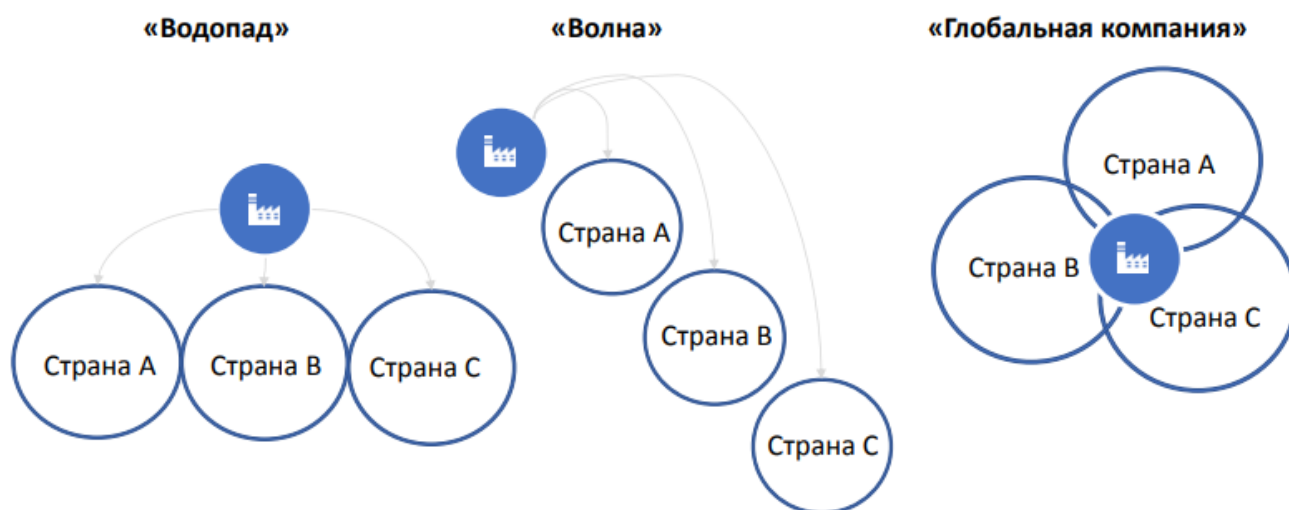


Рисунок 16 – Виды стратегий по порядку выхода на внешние рынки [58, с. 128]

- стратегию «волны», при которой компания выходит на внешние рынки последовательно, осваивая рынки один за другим – стратегия, применяемая большинством указанных выше российских компаний;
- стратегию «водопада», суть которой состоит в освоении нескольких внешних рынков одновременно в течение определенного периода времени;
- стратегию «глобальной компании», когда компания с самого начала своего образования работает на мировом рынке и является международной, что является характерным для сферы высоких технологий.

Для начала диалога с зарубежными компаниями российскому бизнесу важно произвести впечатление с первых шагов. Первым шагом является отправка проект сотрудничества для рассмотрения – это повысит шансы на успех. Можно выделить основные направления развития сотрудничества с иностранными партнерами (рисунок 17).



Рисунок 17 – Основные направления развития сотрудничества с иностранными партнерами [составлено автором по: 62]

Важные шаги для привлечения внимания – это активное присутствие в СМИ и публикации о деятельности компании в профильных изданиях. Потенциальные партнеры обращают внимание на информацию в прессе, анализируя как местные, так и международные источники. Это помогает им составить полное представление о компании до начала переговоров. В успешной международной коммуникации ключевую роль играет переводчик. Он должен не только владеть языком, но и понимать контекст, цели общения и особенности культуры аудитории. Наибольшую проблему представляет недостаточное понимание переводчиком сути разговора и неспособность адекватно передать информацию.

Для решения этой задачи могут использоваться следующие методы:

1 Регулярно проводить тренинги, где переводчики знакомятся с продуктом и задают вопросы.

2 Перед важными мероприятиями проводить подготовку, включающую изучение материалов и мини-экзамен для переводчиков.

3 Выбирать переводчиков, которые уже знакомы с компанией и понимают ее стиль общения.

Работа с постоянными переводчиками, состоящими в штате компании, обеспечивает наилучшее понимание и передачу информации. Например, на одной из крупных конференций, где были представители из 80 стран и использовались переводчики для семи основных языков, недостаточная подготовка переводчиков привела к тому, что часть выступления осталась непонятной аудитории.

Выстраивание доверия с иностранными партнерами очень важно для развития сотрудничества. Для этого необходимо выделение отдельных сотрудников для совместной работы с потенциальным партнером; демонстрация способности выполнять обязательства, так участие в производстве и испытаниях может стать залогом успешного сотрудничества. Малому бизнесу целесообразнее сотрудничать с молодыми компаниями, стремящимися к расширению и новым возможностям. Взаимодействие с крупными игроками часто тянет за собой длительные переговоры и бюрократические процедуры [37, с. 34].

Таким образом для предприятия нужна стратегия развития внешнеэкономической деятельности, основанная на ключевых трендах отрасли. Перед началом сотрудничества с зарубежными компаниями важно получить документы для минимизации юридических рисков – уставные документы, подтверждающие право компании на заключение сделок. Важно проверить, что зарубежная компания действительно существует и ведет активную деятельность. Для этого полезно запросить выписку из торгового реестра страны происхождения. Если компания отмечена как «прекратившая деятельность», лучше избегать сотрудничества. В некоторых странах, например, в Великобритании, вместо торгового реестра используется сертификат на осуществляемую деятельность. Этот документ также служит подтверждением надежности иностранного партнера [79].

При сотрудничестве с зарубежными партнерами могут возникать различные проблемы (рисунок 18):



Рисунок 18 – Проблемы сотрудничества с зарубежными партнерами

[составлено автором по: 7]

1 Разночтения в применении законодательства. Различные страны трактуют нормы международного права по-разному, что может привести к спорам.

2 Неоднозначность в налоговом законодательстве. Неясности в трактовке льготных ставок по НДС часто приводят к юридическим проблемам.

3 Вопросы таможенной стоимости товаров. Несоответствие заявленной и рыночной цен вызывает пересмотр таможенной стоимости, что увеличивает риски и расходы.

4 Искажение информации в контрактах. Намеренное изменение формулировок для избежания налогов или валютного контроля может привести к юридическим последствиям.

5 Невыполнение сроков поставки. Различные обстоятельства, такие как задержки на таможне, могут привести к просрочке поставок. Для минимизации этих рисков необходимо тщательно прописывать в договорах условия, включая стоимость товара и сроки поставок, использовать четкие формулировки для избежания неоднозначных трактовок в налоговых вопросах, предусмотреть возможность страхования рисков нанесения ущерба товару и оговорить место и порядок разрешения споров, желательно с применением российского права [7, с. 216].

Важно также учитывать риски, связанные с уголовной ответственностью за нарушения в сфере международной торговли. Это включает легализацию незаконных доходов или финансирование терроризма. Для предотвращения подобных ситуаций необходимо внимательно проверять контрагентов и соблюдать законодательство.

Глава 3 Современные технологии и перспективы развития взаимодействия российских компаний с зарубежными бизнес-партнерами

3.1 Влияние информационных технологий на стратегии сотрудничества с иностранными партнерами

Современный мировой рынок характеризуется быстрыми темпами изменений, и одним из основных факторов, определяющих успех бизнеса, является использование информационных технологий (ИТ). С появлением новых технологий, таких как большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей и технология блокчейн, компании получают новые возможности для оптимизации бизнес-процессов, улучшения взаимодействия с клиентами и выхода на новые рынки [5].

Информационные технологии оказывают значительное влияние на все аспекты бизнеса – от управления и маркетинга до производства и поставок. Автоматизация процессов помогает компаниям сократить издержки, улучшить качество продукции и услуг, а также увеличить скорость реагирования на изменения внешней среды. Кроме того, анализ больших объемов данных позволяет более точно прогнозировать спрос, оптимизировать запасы и управлять рисками.

Однако внедрение информационных технологий также сопровождается определенными вызовами для компаний, включая вопросы кибербезопасности, необходимость регулярного обновления технологий и обучения персонала. С другой стороны, ИТ-технологии открывают перед бизнесом новые перспективы в виде цифровой трансформации, создания инновационных продуктов и услуг, а также улучшения взаимодействия с клиентами. Рассмотрим подробнее аспекты внедрения ИТ для бизнеса [4, с. 108].

Первым и, вероятно, наиболее важным аспектом является улучшение производственных процессов. С помощью автоматизации и применения специализированных программ компании могут увеличить эффективность производства, снизить издержки и улучшить качество продукции. Например, внедрение систем управления производством позволяет контролировать весь

процесс от закупки сырья до выпуска готовой продукции, что в свою очередь способствует оптимизации производственных циклов.

Вторым важным аспектом является улучшение взаимодействия с клиентами. С развитием интернет-технологий и социальных сетей компании получили новые инструменты для привлечения и удержания клиентов. Электронная коммерция, онлайн-консультации, персонализированный маркетинг – все это позволяет компаниям не только расширить свою аудиторию, но и лучше понимать потребности клиентов и предлагать продукцию и услуги, соответствующие ожиданиям.

Третий аспект – улучшение управленческих процессов. Системы управления предприятием, аналитические инструменты и системы бизнес-анализа помогают руководителям делать обоснованные решения на основе данных, что способствует оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности деятельности компании.

СберПро опросил руководителей крупных и средних компаний и отраслевых ассоциаций, чтобы выяснить, как они применяют искусственный интеллект (ИИ) в бизнесе, что изменилось в этом плане за последний год и какие перспективы для таких технологий они видят на ближайшее будущее. Результаты использования ИИ показаны на рисунке 19. За 2 года доля компаний, в стратегии которых заложено использование генеративного ИИ увеличилось в 3 раза, средний рост производительности труда – в 4 раза [8].

Использование искусственного интеллекта в бизнесе отличается в зависимости от сферы деятельности компании и ее задач. Большинство компаний с помощью ИИ освобождают сотрудников от однотипных повторяемых процессов. Это самый распространенный сценарий использования ИИ в бизнесе, который дает организации много разных преимуществ. Один из самых распространенных рутинных процессов, в котором ИИ помогает российскому бизнесу, – документооборот. ИИ также используется в аналитике и прогнозировании спроса, проводит финансовую аналитику, вносит креатив в рекламу проводя генерацию контента и персонализацию коммуникаций путем генерации рекламного контента, например изображений для баннеров и постов в интернете.

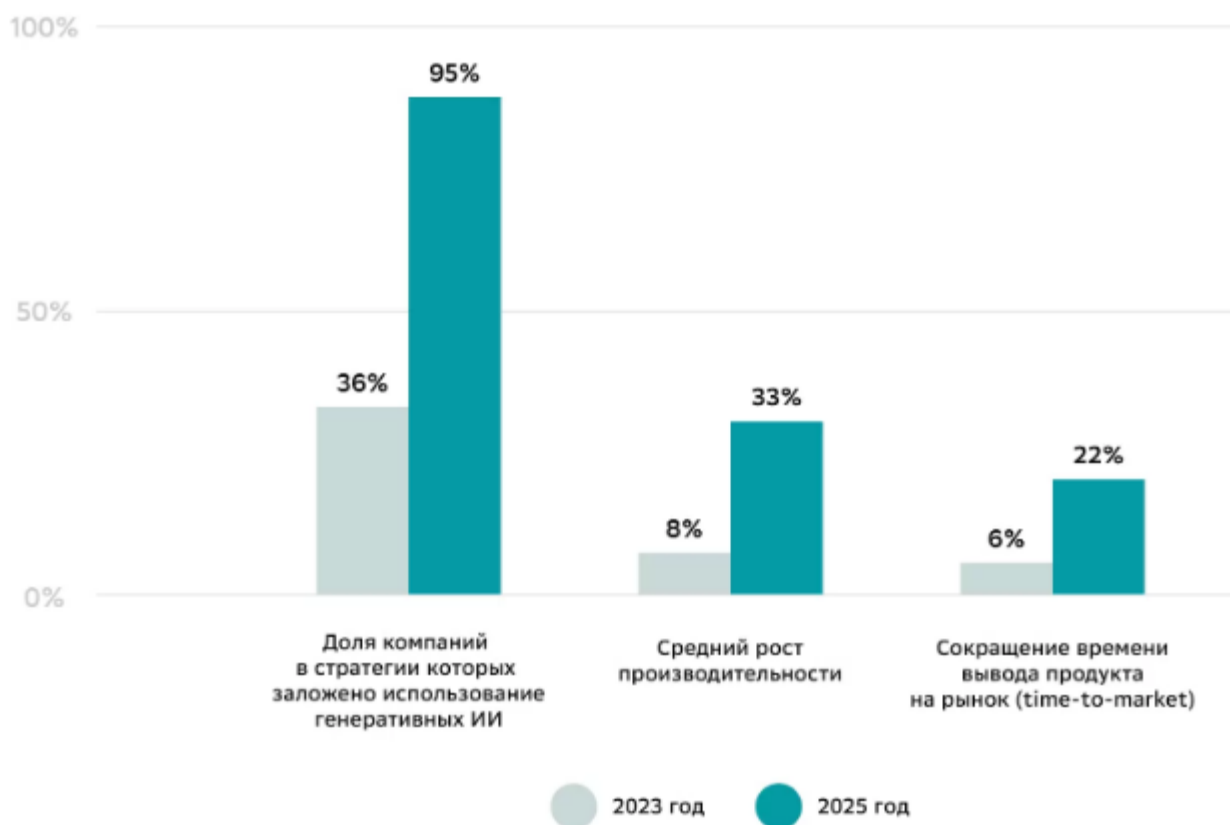


Рисунок 19 – Динамика внедрения генеративного ИИ и его влияния на ключевые бизнес-показатели в 2023 и 2025 гг. [8]

Самое главное при внедрении ИИ в бизнесе – квалифицированная команда, которая понимает, как можно использовать искусственный интеллект и, главное, как измерять эффект от его использования. Второй важный момент – наличие данных, чем их больше и чем они чище, тем выше шансы на успех. Сейчас динамика внедрения этой технологии положительная. С одной стороны, появляется все больше кейсов успешного внедрения, с другой – первоначальный всплеск идет на убыль. Кроме того, компании упоминают вопросы кибербезопасности, сложности с регулированием ИИ и масштабированием технологии.

Стоит отметить, что искусственный интеллект может заменить только низкоквалифицированный труд, в то время как роль высококвалифицированных кадров в эпоху цифровизации возрастает. С учетом того, что данные исследования проводились в развитых странах, где стоимость рабочей силы, даже низкоквалифицированной, довольно высока, результаты не подтверждаются на примерах развивающихся стран. В большинстве из них положительный эффект

повышения производительности труда меньше отрицательного эффекта вытеснения рабочей силы. То есть использование автоматизации и промышленных роботов ведет к повышению издержек, а не к их снижению.

Данная ситуация отражается и на экспорте. Чем большую долю в экспорте занимает продукция с высокой добавленной стоимостью и требующая интеллектуального труда, тем выше положительный эффект от внедрения искусственного интеллекта наблюдается для развития экспорта страны и ее экономического роста. И, наоборот, для низкотехнологичных отраслей внедрение искусственного интеллекта и промышленных роботов ведет к снижению экспорта [11, с. 18].

Требования глобальных рынков становятся все более высокими. Ситуация во внешней среде меняется очень быстро, вводятся новые методы регулирования и барьеры в международной торговле. Так, только за первые 2023 г. было введено около 740 тыс. новых санкций. Эти изменения необходимо постоянно отслеживать. Менеджер, работающий в сфере международной торговли должен обладать навыками инженера, знаниями законов как адвокат, скрупулезностью как бухгалтер, организаторскими способностями как проектный менеджер, предпринимательскими навыками исполнительного директора, знаниями культурных особенностей как дипломат и коммуникативными навыками лидера. Возможно, это слишком много для одного человека. Во многом как раз искусственный интеллект может помочь. На уровне отдельной компании в области внешнеэкономической деятельности искусственный интеллект может выполнять ряд операций: готовить таможенную документацию, помогать с классификацией товара, заниматься обработкой заказов и подачей заявок, осуществлять контроль соблюдения нормативных требований, анализ внешнеторговой документации, управление запасами, отслеживать движение грузов.

Подробно возможности использования ИИ в управлении внешнеэкономической деятельностью и разработке стратегии сотрудничества с зарубежными партнерами представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Использование технологий искусственного интеллекта в управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия [71, с. 334]

Функции управления ВЭД	Возможности использования ИИ
Принятие решений о начале и расширении ВЭД	– глубокий анализ данных о рынках, продукции, законодательстве – классификация товара – помощь в выборе метода выхода на внешний рынок
Исследование рынков	- анализ тенденций развития целевых рынков, потребительских, культурных особенностей - анализ политической, экономической, конкурентной среды - создание маркетингового плана
Переговоры с контрагентами (подготовка информации, обмен информацией, отстаивание позиций)	- возможности перевода на любой язык - улучшение позиции в переговорах - возможность прогнозирования результатов переговоров
Заключение внешнеторгового контракта	глубокий анализ рисков и их влияние на сделку
Исполнение внешнеторгового контракта	- оптимизация складской и транспортной логистики - управление рисками в цепочке поставок - отслеживание движения внешнеторговых грузов - автоматизация финансовой документации для осуществления внешнеторговых платежей
Анализ результатов сделки	глубокий анализ и оценка проведенной сделки

Исследование *McKinsey* показало, что использование технологий искусственного интеллекта в управлении цепочкой поставок позволило компаниям сократить логистические затраты на 15 %, запасы – на 35 %, затраты на обслуживание – на 65 % [81].

Использование ИИ для перевода документов, рекламных материалов, а также синхронного перевода во время ведения переговоров с зарубежными контрагентами может сократить транзакционные издержки на 2,12 %. Такие результаты способствуют тому, что все больше компаний внедряют технологии искусственного интеллекта в свою внешнеэкономическую деятельность. Об этом свидетельствуют результаты опроса крупных компаний Северной Америки, Европы и Латинской Америки. В 2022 г. 49 % опрошенных компаний заявляли об отсутствии технологий ИИ в своих бизнес-процессах или о начальном этапе их внедрения. В 2024 г. почти 60 % опрошенных компаний заявляли о высоком уровне использования технологий ИИ в своих бизнес-процессах на международном рынке [80].

Существенным риском использования технологий искусственного интеллекта считается проблема поддержания конкуренции, особенно если речь идет о внешних рынках. На сегодняшний день большинство исследований приходят к выводу о том, что в области искусственного интеллекта мир делится на США и Китай, которые получают наибольшую выгоду от современных технологий, и остальные страны, для которых результаты значительно скромнее. Такая же ситуация может быть характерна и для отдельных компаний, чем крупнее компания, тем больше возможностей в области применения технологий ИИ она имеет. При этом уровень проявления положительного эффекта для сокращения издержек зависит от количества внедренных технологий. Чем больше, тем эффект выше [71, с. 333].

Это может привести к вытеснению малого и среднего бизнеса из наиболее конкурентных отраслей и монополизации рынков. В этой связи перед государственными органами встает вопрос об изменении приоритетов в области поддержки ВЭД в сторону стимулирования внедрения технологий ИИ в бизнес-процессы экспортеров, а также организаций, связанных с ВЭД. Немаловажной особенностью использования технологий искусственного интеллекта является вопрос авторского права и интеллектуальной собственности. Искусственный интеллект может создавать тексты, аудио- и визуальные изображения самостоятельно. В связи с этим встает вопрос о принадлежности авторского права на такие объекты и их использование.

Кроме того, ИИ использует существующие решения для создания новых. В этом случае не понятно, кто ответственен в случае нарушения существующих авторских прав при использовании технологии ИИ. Особенно важен этот вопрос в развитии международной торговли, так как у различных государств разные точки зрения по этому поводу. В связи с этим особую роль приобретают международные институты, которые могли бы создать нормативно-правовую базу использования технологий ИИ в сфере внешнеэкономической деятельности.

Центры поддержки экспорта по всей стране стимулируют предприятия использовать технологии искусственного интеллекта. Так в Республике Башкортостан проводятся деловые игры, на которых предприниматели знакомятся с

возможностями искусственного интеллекта по выбору рынков для экспорта, разработке стратегии выхода на рынок, выбору выставочных мероприятий для участия, подготовке презентационных материалов [8]. В области поддержки экспорта искусственный интеллект может применяться довольно широко. В частности, для глубокого анализа внешних рынков и составления экспортных гидов, прогнозирования спроса на те или иные товары на отдельных зарубежных рынках, управления рисками, поиска зарубежных партнеров и проведения многоязыковой коммуникации.

В последние годы блокчейн технологии привлекли значительное внимание благодаря своей способности трансформировать различные отрасли, включая финансовую, здравоохранение и информационные технологии. На фоне этих перемен, одна из сфер, которая может получить огромный выигрыш от внедрения блокчейна, – это международная торговля. В условиях глобализации бизнес-процессов, где скорость и прозрачность имеют существенное значение, блокчейн способен оказать решающее влияние (рисунок 20).

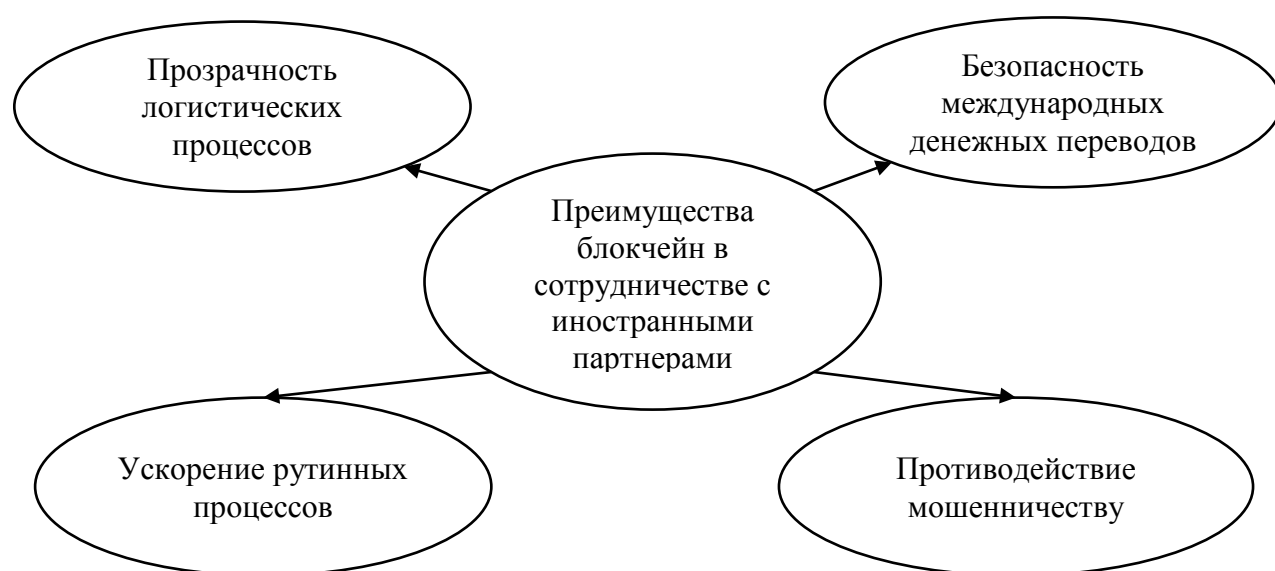


Рисунок 20 – Преимущества блокчейн в сотрудничестве с иностранными партнерами [составлено автором]

Одной из главных проблем, стоящих перед международной торговлей, является сложность отслеживания и управления всеми этапами логистики. Традиционные системы часто страдают от фрагментации данных, что ведет к задержкам и недостоверности информации. Блокчейн технологии предлагают решение, позволяющее обеспечить полную прозрачность и неизменность записей. Все транзакции и изменения статуса груза могут быть зарегистрированы и доступны участникам в режиме реального времени. Эта безопасность и прозрачность обеспечиваются благодаря децентрализованному характеру блокчейна, где каждая запись подтверждается множественными узлами в сети, что значительно усложняет какие-либо манипуляции с данными. А произведенные изменения легко отслеживаются благодаря природе распределенного реестра [10, с. 41].

Блокчейн значительно ускоряет процессы благодаря автоматизации рутинных задач через смарт-контракты. Эти цифровые контракты автоматически исполняются, когда заданные условия выполнены, что позволяет снизить задержки, связанные с человеческим фактором. Например, умелое использование смарт-контрактов может автоматизировать и упростить процесс сверки счетов, платежей и выписки документов, необходимых для импорта и экспорта.

Мошенничество является одной из крупнейших угроз в международной торговле. Незащищенные данные и поддельные документы могут значительно ослабить доверие между партнерами. В этом контексте блокчейн предлагает защиту за счет неизменности данных, записанных в реестре. Благодаря этому, проще проводить проверки и подтверждения, что может способствовать формированию более прозрачных и безопасных деловых отношений.

Несмотря на многие потенциальные преимущества, внедрение блокчейна в международную торговлю сопряжено с определенными трудностями. Первоначальные затраты на внедрение технологии могут быть достаточно высоки. Также существует необходимость в стандартизации и совместимости между различными блокчейн решениями. Важно учитывать и вопрос правовой регламентации, так как многие юрисдикции могут не быть готовы к изменениям, которые принесет блокчейн.

Некоторые компании уже начали экспериментировать с блокчейном в международной торговле. К примеру, *IBM* совместно с крупнейшими судоходными компаниями разрабатывает платформу *TradeLens*, которая использует блокчейн для упрощения и ускорения грузоперевозок. Также стоит отметить *Bitget Exchange*, которое предлагает пользователям надежные инструменты для работы с криптовалютами, что является еще одним примером использования блокчейн технологий для улучшения международных торговых операций [26, с. 326].

Стабильное развитие блокчейн технологий в международной торговле открывает множество возможностей для улучшения всех ее аспектов – от прозрачности и скорости операций до безопасности и доверия между участниками. Интеграция этой технологии в бизнес-процессы может значительно изменить способ ведения дел на международной арене. Мир становится все более взаимосвязанным, и блокчейн может сыграть ключевую роль в этом процессе, стирая границы и упрощая доступ к глобальным рынкам.

Аналитика больших данных имеет потенциал преобразовать способ взаимодействия компаний с международным бизнесом, позволяя им лучше понимать и реагировать на сложную и динамичную глобальную среду. По всему миру большие данные все чаще используются в исследованиях международного бизнеса для изучения широкого спектра тем, включая глобальные цепочки добавленной стоимости, интернационализацию и кросс-культурный менеджмент. Одной из главных польз использования *Big Data* для международного бизнеса является возможность получения более точной и своевременной информации о клиентах и рынке. Например, анализ данных социальных сетей может помочь компаниям лучше понимать потребности и предпочтения своей целевой аудитории [46, с. 36].

Еще одним преимуществом использования *Big Data* для международного бизнеса является возможность оптимизации бизнес-процессов и сокращения расходов. Например, анализ данных о производственных процессах может помочь компаниям выявить узкие места и улучшить производительность, а анализ данных о расходах может помочь компаниям сократить затраты на процессы (таблица 6).

Таблица 6 – Соотношение задач ВЭД и типов больших данных [26, с. 321]

Задачи	Типы больших данных
Прогнозирование спроса	Исторические данные о продажах, данные о клиентах, данные о производственных циклах
Улучшение маркетинговых кампаний	Данные о клиентах, социальные медиа-данные, данные о транзакциях
Оптимизация логистики	Данные о транспортировке, данные о трафике, данные GPS
Анализ рынка	Данные об экономике, данные о конкурентной среде, данные о клиентах
Улучшение качества продукции	Данные о производственных процессах, данные о качестве продукции, данные о сбоях и проблемах
Управление рисками	Данные о рисках, данные о финансовых рынках, данные о клиентах
Исследование новых рынков	Данные о рынке, данные о конкурентной среде, данные о клиентах
Развитие инноваций	Данные о рынке, данные о клиентах, данные о технологиях и инновациях

Аналитика больших данных может предоставить компаниям ценные инсайты в международные рынки, позволяя им выявлять паттерны, прогнозировать спрос и предсказывать тенденции. Однако использование больших данных в международном бизнесе также создает значительные вызовы, связанные с навыками работы с данными, а также их конфиденциальностью, безопасностью и соответствием регулятивным требованиям. Предложенный инструментарий алгоритмизации открытых и *big data* – данных позволяет международному бизнесу наиболее эффективно получить новую информацию, в конечном счете влияющую на управление компаний на всех этапах: от анализа целевой аудитории для получения уникального конкурентного преимущества и до управления рисками, логистикой, качества продукции и интернационализацией бизнеса

Таким образом, использование ИТ в бизнесе растет, и это обусловлено экономическими причинами. Компании внедряют такие технологии, чтобы сократить расходы, увеличить продажи и получить результат, влияющий на ключевые показатели предприятия. Расширение таких практик тесно связано с ростом вычислительных мощностей и доступными синтетическими данными,

которые позволяют эффективно обучать генеративные модели и применять ИТ в бизнесе для прикладных задач.

Благодаря системам управления предприятием и аналитическим инструментам управленческие процессы становятся более прозрачными и информированными, что способствует принятию обоснованных решений на основе данных и оптимизации бизнес-процессов. Инновации и развитие новых продуктов и услуг становятся более доступными и быстрыми благодаря использованию современных технологий.

Цифровые платформы и международные платежные системы способствуют глобализации бизнеса, открывая компаниям возможности для расширения своего присутствия на мировых рынках. Защита данных и кибербезопасность становятся приоритетными задачами для компаний, применяющих информационные технологии, чтобы предотвратить утечку конфиденциальной информации и кибератаки [13, с. 87].

Для достижения оптимизации ресурсов и сокращения расходов важно внедрить анализ данных, облачные технологии и автоматизацию учета. Информационные технологии не только улучшают производственные процессы и взаимодействие с клиентами, но и меняют подход к управлению бизнесом, обеспечивая компаниям конкурентное преимущество и успешное развитие на рынке.

3.2 Перспективы развития международного сотрудничества российских компаний

В 2026 г. в структуре российского экспорта ожидается дальнейшее усиление роли азиатского направления, а также расширение присутствия в странах Африки, что связано с изменениями в географической структуре внешней торговли за последние 4 года. Российские компании работают над диверсификацией рынков для более устойчивых экспортных показателей, поэтому стремятся не только к укреплению на традиционных направлениях, но и к открытию новых. В условиях

санкций и перегрузки инфраструктуры бизнес перестраивает маршруты, ищет новые рынки и партнеров, оптимизирует логистику и расчеты для сохранения эффективности ВЭД.

В 2024–2025 гг. сфера международной торговли у российских компаний все еще переживала активную трансформацию: прежние логистические цепочки и финансовые схемы перестраиваются под новые условия, а расходы на транспортировку и хранение существенно выросли. Предприятия вынуждены искать новых поставщиков и рынки сбыта. Одновременно компании адаптируются и в части финансовых операций: они все чаще используют альтернативные инструменты – платежных агентов, расчеты в национальных валютах и цифровые механизмы.

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. С точки зрения динамики экспорта и импорта России в 2022–2024 гг. в настоящее время можно выделить следующие этапы: первичный (2022 г.), адаптации (январь 2023 г. – апрель 2024 г.) и стабилизации (с мая 2024 г. по настоящее время). 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 %. 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 % (таблица 7).

Объем международной торговли в России в 2025 г. чуть снизился по сравнению с прошлым годом: за 9 месяцев и составил 503,9 млрд долл.: из них 302,8 млрд долл. – вывоз, 201,1 млрд долл. – ввоз.

Таблица 7 – Основные характеристики этапов развития внешней торговли России товарами в 2022–2024 гг. [76]

Этапы	Динамика экспорта	Динамика импорта	Динамика сальдо торгового баланса
Первичный этап (2022 г.)	Резкий рост в годовом выражении, высокая волатильность помесячной динамики	Резкое сокращение в I полугодии с последующим восстановительным ростом во II полугодии	Рекордное увеличение
Этап адаптации (январь 2023 г. – апрель 2024 г.)	Резкое сокращение в I кв. 2023, высокая волатильность помесячной динамики	Рост в годовом выражении (на фоне низкой базы), высокая волатильность помесячной динамики, неустойчивый понижательный тренд	Резкое сокращение
Этап стабилизации (с мая 2024 г. по настоящее время)	Умеренный неустойчивый рост	Умеренный поступательный рост	Незначительное увеличение

В целом картина и по товарообороту, и по финансовым операциям осталась на уровне прошлых лет. Незначительные колебания связаны только с изменением курса доллара. По экспорту грузооборот растет, по импорту наблюдается незначительное снижение, но количество организаций не меняется: каждый день появляются новые компании [57].

После февраля 2022 г. Россия начала переориентировать торговлю с западных стран на азиатские. Основными торговыми партнерами стали Китай (на него приходится более трети российской внешней торговли), Индия и Турция. Произошедший «разворот на Восток» пока не позволил России диверсифицировать своих торговых партнеров на страновом уровне. В 2021–2024 гг. заметно возросла концентрация внешней торговли России и ее зависимость от сравнительно небольшого числа стран. Так, если в 2021 г. на первые десять стран – основных торговых партнеров РФ приходилось 58,8 % всей внешней торговли товарами страны, то в 2024 г. – уже 70,1 %, из которых Китай занимал 34,1 %. Слабая страновая диверсификация стран Востока во внешней торговле страны во многом обусловлена объективными причинами. Традиционно внешнеторговые связи России

были направлены преимущественно на европейские рынки, через которые страна включалась в глобальную экономику (таблица 8).

Таблица 8 – Географическая структура внешней торговли России товарами по основным странам в 2018, 2021, 2024 гг. [57]

Место	2018		2021		2024	
	страны	%	страны	%	страны	%
1	Китай	15,4	Китай	18,5	Китай	34,1
2	Германия	8,7	Германия	7,5	Индия	9,6
3	Беларусь	5,1	Беларусь	5,1	Турция	7,3
4	США	4,1	США	4,7	Беларусь	7,2
5	Польша	4,0	Турция	4,4	Казахстан	3,9
6	Нидерланды	3,9	Италия	4,0	Бразилия	1,7
7	Италия	3,8	Нидерланды	3,8	Армения	1,7
8	Турция	3,7	Польша	3,7	Узбекистан	1,6
9	Республика Корея	3,6	Великобритания	3,6	Республика Корея	1,6
10	Япония	3,3	Республика Корея	3,5	Германия	1,4
1-10	Итого	55,6	Итого	58,8	Итого	70,1

Экспортная переориентация на нейтральные страны и КНР позволила компенсировать резкое падение поставок в страны, попавшие под санкции – доля «недружественных» рынков сбыта сократилась с 57 % до 15 %. До начала специальной военной операции значительная доля металлургической продукции региона уходила в Европу, сейчас эти цепочки прекращены на 100 %.

В ближайшем будущем российские предприятия продолжают активно осваивать азиатские рынки. Производители машиностроительной продукции, используемой в энергетике, изначально были ориентированы на страны СНГ. Освоив эти рынки, начинаем более активно поставлять в страны Азии. С некоторыми видами оборудования стали даже выходить на рынок Китая. Среди новых экспортных рынков стоит отметить Бразилию, которая значительно нарастила поставки российских нефтепродуктов. В то же время Узбекистан существенно увеличил импорт природного газа, нефтепродуктов и сырой нефти из России, что также позволило ему войти в число основных экспортных партнеров страны. Заметно

выросли поставки российского трубопроводного природного газа и электрической энергии в Казахстан.

Аналитики Центра экономики инфраструктуры оценили потенциал и направления российского экспорта на полтора десятилетия вперед. Согласно прогнозу, к 2040 г. экспортная модель России претерпит фундаментальные изменения. Ключевыми трендами станут кардинальный географический разворот поставок с Запада на рынки Азии, Ближнего Востока и Африки, а также структурная трансформация товарной корзины в пользу продукции с высокой степенью переработки. Ожидается, что общий объем экспорта за этот период вырастет на 17,9 %, с 942,1 млн т в 2025 г. до 1110,9 млн т в 2040 г.

Главным изменением в географии поставок станет резкое сокращение торговли с Европой. Прогноз показывает, что к 2040 г. экспорт российских энергоресурсов в европейском направлении упадет на 93 %, а поставки неэнергетических товаров снизятся на 26 % (рисунок 21).



Рисунок 21 – Направления энергетического экспорта России к 2040 г. [59]

Высвободившиеся объемы будут перенаправлены на рынки дружественных стран. Основным центром притяжения для российских экспортеров станет Азия. В энергетическом секторе Китай сохранит статус крупнейшего покупателя по объему (264,5 млн т), однако рост поставок будет умеренным (+4 %). Главными драйверами роста станут Индия, куда экспорт увеличится на 58 % (до 202,3 млн т), и страны «Развивающейся Азии» (КНДР, Вьетнам, Индонезия и др.), где рост составит 66 %. Значительный рост (+23 %) также прогнозируется в направлении Беларуси, Закавказья и Центральной Азии.

В сегменте неэнергетических товаров разворот на Восток и Юг будет еще более выраженным (рисунок 22). Лидером по динамике роста станут страны «Развивающейся Азии» (+147 %). Существенно вырастут поставки в Индию (+85 %), Турцию (+71 %), Латинскую Америку (+62 %), на Ближний Восток и в Северную Африку (+57 %).



Рисунок 22 – Направления неэнергетического экспорта России к 2040 г. [59]

Одновременно со сменой рынков сбыта изменится и товарная структура экспорта. Главными бенефициарами станут отрасли с высоким потенциалом роста

(рисунок 23). Наибольшую динамику покажет экспорт продукции химической промышленности, который увеличится на 95,8 % (с 10,4 до 20,4 млн т). Поставки зерновых вырастут на 73,5 % (до 101,2 млн т), удобрений на 47,7 % (до 65,1 млн т), а оборудования и техники – на 56 %. Судьба традиционных экспортных товаров будет неоднозначной. Поставки природного газа покажут уверенный рост на 51,8 %, достигнув 216,5 млн т.



Рисунок 23 – Товарная структура экспорта России к 2040 г. [59]

В то же время экспорт нефти и нефтепродуктов, оставаясь крупнейшей статьей по объему, практически не изменится, показав рост всего на 1,8 % (до 369 млн т). Наиболее заметное падение ожидает угольную отрасль: прогнозируется снижение экспорта угля на 11,6 % (до 172,8 млн т).

Таким образом, к 2040 г. российский экспорт станет более диверсифицированным. Снижение зависимости от европейского рынка и сырьевой

модели позволит экономике адаптироваться к новым глобальным реалиям, находя точки роста в торговле со странами Азии, Африки и Латинской Америки.

Несмотря на рост пошлин, сохранение высокой ключевой ставки в 2026 г., по оценкам экспертов участники ВЭД смотрят на предстоящий год с оптимизмом [77]. Главной задачей бизнеса на 2026 г. станет переход в правовое поле: в России и Китае началась сильная борьба за «обеление» всех грузов. Сейчас все товары, которые выходят из страны, должны иметь все подтверждающие документы для оформления экспорта. У бизнеса не остается вариантов работы по старым схемам, выход из сложившейся ситуации – легализация бизнеса и правильное оформление всех документов, декларирование товаров и их официальный ввоз.

В условиях глобальной экономики, быстро меняющихся технологий и растущей конкуренции предприятия, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, сталкиваются с новыми вызовами и возможностями. 2026 г. обещает стать поворотным для компаний, работающих на международных рынках, и для специалистов ВЭД, которым важно заранее адаптироваться к новым трендам.

Цифровизация продолжает менять рынок внешнеэкономической деятельности. В 2026 г. автоматизация станет не просто инструментом повышения эффективности, а обязательным условием выживания на рынке. Основные тенденции:

1 Электронные платформы для торговли и логистики. Электронные таможенные системы, интегрированные платформы для управления цепями поставок и облачные решения позволяют ускорить оформление документов и снизить риск ошибок.

2 Использование ИИ и аналитики данных. Искусственный интеллект помогает прогнозировать спрос, оптимизировать маршруты поставок и выбирать лучших поставщиков. Компании, использующие продвинутую аналитику, получают преимущество в скорости и точности принятия решений.

3 Роботизация рутинных операций. Автоматизация обработки заказов, контроль за отгрузками и ведение отчетности сокращают человеческий фактор и ускоряют процессы [45, с. 183].

Можно выделить следующие ключевые направления, на которые стоит обратить внимание, чтобы российским компаниям оставаться конкурентоспособными и эффективными на международном рынке (рисунок 24).



Рисунок 24 – Ключевые направления взаимодействия российских компаний с иностранными партнерами в 2026 г. [составлено автором]

Для компаний это означает необходимость инвестиций в цифровую трансформацию и подготовку персонала к работе с новыми инструментами.

С 2026 г. внимание к экологическим, социальным и управленческим (ESG) аспектам бизнеса в международной торговле будет только усиливаться. При этом важно учитывать:

1 Экологические требования. Все больше стран вводят строгие нормы по углеродным выбросам, упаковке и утилизации товаров. Компании, которые не соблюдают эти стандарты, рискуют потерять доступ к рынкам Европы и Северной Америки.

2 Социальная ответственность. Условия труда, соблюдение прав работников и поддержка локальных сообществ становятся ключевым критерием выбора партнеров.

3 Прозрачность управления. Инвесторы и партнеры оценивают корпоративное управление, риск коррупции и этику бизнеса [35, с.148].

Для участников ВЭД это значит, что интеграция *ESG*-практик в процессы и стратегии поставок станет конкурентным преимуществом.

Мировая экономика остается под влиянием геополитических рисков, колебаний валют и санкций. В 2026 г. компании активно будут диверсифицировать поставщиков и искать альтернативные рынки сбыта. Ключевые направления:

1 Сокращение зависимости от отдельных стран. Компании стремятся уменьшить риски, распределяя поставки между несколькими странами и регионами.

2 Локализация производства. Создание производственных мощностей ближе к конечным потребителям позволяет сократить сроки поставок и снизить логистические расходы.

3 Адаптация к региональным требованиям. Локальные нормы и стандарты становятся обязательными для выхода на новые рынки, поэтому гибкость процессов ВЭД крайне важна. Это тренд подталкивает к более внимательному выбору партнеров и инвестиций в долгосрочные стратегические альянсы.

4 Развитие электронной коммерции и *B2B*-платформ. Электронная коммерция продолжает набирать обороты, и ВЭД активно интегрируется с *e-commerce*. Компании используют *B2B*-платформы для выхода на международные рынки и сокращения посредников. Важные моменты – маркетплейсы и специализированные платформы. *Alibaba*, *Amazon Business* и локальные платформы становятся инструментом прямых продаж и продвижения товаров за рубеж; сервисы “все в одном” упрощают работу с документами, таможней и доставкой; компании получают информацию о спросе, предпочтениях покупателей и динамике рынка в режиме реального времени [39, с. 8].

Для специалистов ВЭД это означает необходимость понимания *digital*-инструментов, аналитики и новых моделей взаимодействия с клиентами.

Безопасность данных и прозрачность транзакций становятся критически важными в международной торговле. В 2026 г. блокчейн-технологии и системы кибербезопасности будут активно внедряться в процессы ВЭД. Они обеспечивают:

1 Прозрачность цепочки поставок. Блокчейн позволяет отслеживать происхождение товаров, подтверждать их подлинность и соблюдение стандартов *ESG*.

2 Снижение рисков мошенничества. Децентрализованные реестры минимизируют риски фальсификации документов и финансовых операций.

3 Защита данных и интеллектуальной собственности. Компании защищают коммерческую информацию от утечек и кибератак [16, с. 50].

Инвестирование в эти технологии повышает доверие со стороны партнеров и ускоряет процесс международных сделок. 2026 г. подтверждает, что успешные компании ВЭД – это те, кто умеет быстро адаптироваться к изменениям. Рынок требует:

1 Быстрой реакции на изменения тарифов, валютных курсов и санкций.

2 Внедрения новых стратегий логистики и поставок.

3 Постоянного анализа рынка и внедрения инновационных решений [5, с. 438].

Таким образом, российским компаниям, чтобы оставаться конкурентоспособными на мировом рынке, важно учитывать несколько практических моментов. Прежде всего – это инвестирование в обучение персонала. Знание цифровых инструментов, аналитики данных и новых стандартов ВЭД станет обязательным. Необходим постоянный пересмотр логистических цепочек и оптимизация маршрутов, поиск локальных поставщиков и снижение зависимости от одного контрагента или страны. В современных условиях необходимо использование аналитических платформ, т.к. современные решения позволяют прогнозировать спрос и снижать риски, а блокчейн и кибербезопасность помогут реализовать прозрачность и защиту данных. В условиях стремительных изменений на международных рынках важна не только стратегия, но и оперативное управление ВЭД как системой.

Заключение

Выход на международные рынки может дать бизнесу много преимуществ, главными из которых являются увеличение количества новых клиентов и покупателей; рост продаж и получение более высокой прибыли; повышение конкурентной способности у бизнеса; увеличение капитала компании. Благодаря динамичному развитию на иностранном рынке можно заинтересовать состоятельных инвесторов других стран, что позволит в несколько раз ускорить прогресс вашей компании.

Можно выделить четыре основные стратегии сотрудничества с зарубежными партнерами: экспортная, лицензионная, инвестиционная деятельность и совместные предприятия. Реализация бизнеса за рубежом при помощи экспорта в своей основе должна иметь производство товаров или оказывать услуги на территории отечественного рынка или в другой стране. При выборе бизнеса такого типа перед выходом на целевой иностранный рынок надо определиться, какие функции в распространении продукта будет выполнять сама компания, а какие передаст в исполнение организациям-посредникам. Распределение ролей в экспортной деятельности определяет большую часть будущих рисков и ответственности за результат в вашем деле.

Из минусов у экспорта стоит отметить минимальный уровень контроля ваших посредников в другой стране. Поэтому при выборе такого метода продвижения необходимо продумать строгую систему контроля своих зарубежных партнеров по реализации вашего бизнеса на целевом рынке. Ведение экспортной торговли для компании – это, как правило, способ исследовать спрос на продукцию на зарубежном рынке и осознать недостатки товаров для местного потребителя. В случае хороших результатов можно переходить к следующему шагу ведения бизнеса в другой стране.

Лицензионная стратегия – такой способ продвижения за рубежом подразумевает сотрудничество с другими компаниями, которые получают для работы резерв, состоящий из ваших знаний, технологий и доли ресурсов. В качестве

вознаграждения они будут иметь часть прибыли, гарантию продаж в определенном объеме и возможность применять стратегические методы по реализации товаров или услуг.

Тем не менее, лицензирование обладает рядом недостатков, таких как потеря уникальности продукта и трудности при организации контроля. Фактически, это своего рода перепродажа технологии, всех ее преимуществ и ваших наработок. После того как ваш договор закончится, бывший посредник будет обладать правом использовать опыт первого производителя, если в дальнейшем у него возникнет намерение продавать аналогичные товары или услуги. Контролировать будущего возможного конкурента сложно, даже если вы уделите внимание всем тонкостям при заключении первого контракта.

Совместные предприятия – это взаимозависимые компании, которые были созданы несколькими организациями. В них распределен уровень ответственности и рисков среди владельцев. Организация может договориться с кем-то из участников целевого рынка о создании такого предприятия. Главный плюс совместного предприятия за рубежом – это предоставление иностранным партнером некоторых своих знаний и технологий бизнеса. Например, компания может получить возможность контактировать с его дистрибьюторами, что может быть полезным при дальнейшем отделении от партнера. Также вашему развитию помогут его навыки в профессиональной нише, а технологии производства посвятят в тайны успешной организации.

Инвестиционное сотрудничество подразумевает полное управление на целевом зарубежном рынке, так как это полное обладание компанией даже в другом государстве. Построение процесса происходит за счет создания самостоятельного предприятия или филиала за рубежом. Главный минус – это большие расходы на старте. Есть и другой существенный недостаток: построение новой производственной компании занимает достаточно много времени. Вы и ваши специалисты должны обладать большим опытом и профессионализмом для успешного создания фирмы на целевом иностранном рынке и возможности

конкурировать наравне в самое ближайшее время. В противном случае это рискованное мероприятие.

Независимо от выбранной стратегии, взаимодействию компании на международном рынке предшествуют детальные исследования, разработка действенных маркетинговых концепций и поиск надежных партнеров. Эти шаги могут сыграть решающую роль в успешности вашего бизнеса в новой среде. Таким образом, компании необходимо создать обширную сбытовую сеть, которая формируется на основе эффективной международной стратегии, которая отвечает основной миссии компании.

Последующая оценка эффективности деятельности также обладает не меньшей важностью, так как контроль как заключительный этап стратегической и тактической реализации позволяет оценить основную динамику и объем (процент) выполнения основных плановых индикаторов. Также оценить эффективность функционирования на международном рынке компания может за счет использования ресурсно-функционального подхода, который наряду с индикаторным позволяет поставить грамотную цель и провести соответствие. Международная торговля имеет тесную связь с мировыми рынками. Выход компании на зарубежный рынок формируется на основе специфики области и приоритетной деятельности компании. Соответственно, классифицирование зарубежных рынков по определенным типам имеет свою специфику, однако базируется на общей классификации рынков. Уточненная классификация как определение основных черт функционирования данного конкретного рынка определяется также методами присутствия компании.

Процесс выхода компании на международные рынки является достаточно трудоемким и требующим наличия четких целей, достаточных ресурсов и готовности со стороны аппарата управления организацией брать на себя риски. При этом от руководства организации требуется проведение анализа потенциальных рынков с точки зрения возможности их освоения и простоты входа. Подобный анализ может иметь компаративный характер, в ходе которого будет выбран наиболее перспективный рынок.

Следует отметить, что для российских компаний санкционная политика Запада и разрыв прямых связей с США и их союзниками в Европе нарушили сложившиеся, начиная еще с 1990-х гг., экспортные цепочки. Это вынудило бизнес искать новых внешних партнеров, но без помощи властей наладить новые контакты крайне сложно. 2026 г. требует от предпринимателей стратегического мышления. Эффективное развитие – это сочетание анализа, технологий, гибкости, партнерств, сильного бренда и финансовой устойчивости. Компании, которые строят стратегию на данных и используют технологические инструменты – включая цифровые платформы – получают реальное преимущество: они понимают своих клиентов глубже, адаптируются быстрее и растут устойчивее. Бизнес, который сочетает аналитику, инновации и стратегический подход, не только вырастет в 2026 г. – он станет сильнее, адаптивнее и конкурентоспособнее на долгие годы вперед.

Цифровые системы управления включают *CRM*, омниканальные платформы, цифровые склады, автоматизацию продаж, автоматизацию логистики, документооборота, поддержки (триггерные цепочки, сегментация, ИИ-аналитика, персональные кампании). Цифровизация делает бизнес быстрее, точнее и дешевле в управлении.

Процесс проникновения компании рынок должен сопровождаться стратегией, соответствующей определенным характеристикам рынка. Проникновение на рынок может привести ценный рост доли рынка при наиболее целесообразном соблюдении стратегии. Были рассмотрены конкретные принципы выделения видов рынков через призму критериев их классификации с целью формирования общего представления о видах рынков, а также с целью выявления особенностей характеристики зарубежных рынков на основе анализа внешних факторов формирования. Дальнейшее изучение данного процесса может быть полезным с точки зрения применения полученной информации в статистических материалах и аналитических отчетах, посвященных рассмотрению опыта компаний, вышедших на международный рынок.

Список использованных источников

- 1 Адилов Э. И. Оптимальный выбор стратегии для выхода на внешние рынки на примере строительной отрасли // Самоуправление. 2022. № 2 (130). С. 150–154.
- 2 Бакушина Ю. С., Кальянов А. Ю. Развитие международных бизнес-отношений: выгоды и риски для предпринимательства // Технологического-экономического образования. 2023. № 8. С. 116–119.
- 3 Балакирев В. В., Камчатова Е. Ю. Риски при осуществлении экспортных поставок МСП // Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14, № 2. С. 140–149.
- 4 Балакирева С. М., Дьяченко О. Г., Балакирев В. В. Актуальные проблемы российских предприятий при выходе на внешние рынки // Актуальные проблемы внешнеэкономической деятельности. 2020. № 1. С. 105–113.
- 5 Бельченко Н. С. К вопросу об адаптации автомобильной промышленности РФ к условиям приостановки сотрудничества с западными предприятиями // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2024. № 1-1. С. 436–440.
- 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 Биткина И. В., Васильева И. Н., Реброва Т. П., Демидов А. В. Развитие сотрудничества с зарубежными партнерами как одно из направлений реализации приоритетов России в области науки, технологий и образования // Управление наукой и наукометрия. 2022. Т. 17. № 2. С. 216–236.
- 8 Блокчейн в международной торговле: Революция в логистике. URL: <https://www.bitget.com/ru/wiki/1056004> (дата обращения: 3.12.2025).
- 9 Бойцов К. К., Владимирова И. Г. Влияние факторов внешней среды на сделки по слиянию и поглощению при выходе на новые рынки // Экономические науки. 2025. № 247. С. 369–375.
- 10 Болдырев А. А. Роль информационных технологий в развитии международного бизнеса // Инновационная наука. 2021. №11. С. 40–43.

- 11 Быстров А. А., Савелов В. П. Использование цифровых технологий для управления рисками в международном бизнесе // Современные проблемы управления. 2023. № 12. С. 16–25.
- 12 Вараксина В. Э. Стратегическое планирование выхода предприятия на внешний рынок // Экономика и социум. 2020. № 5-1 (72). С. 452–457.
- 13 Ватолина О. В., Ничепорук А. В. Сущность и понятие цифровых платформ // Вестник ТОГУ. 2025. №1 (76). С. 85–94.
- 14 Воронкова О. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски vs возможности // Инновации и Инвестиции. 2021. № 1. С. 40–43.
- 15 Вторичные санкции США на российском направлении: опыт эмпирического анализа. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/vtorichnye-sanktsii-ssha-na-rossiyskom-napravlenii-opyt-empiricheskogo-analiza/> (дата обращения: 23.11.2025).
- 16 Гвоздева Д. А. Способы выхода компании на внешние рынки // Научный Лидер. 2023. № 2 (100). С. 48–51.
- 17 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.
- 18 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.
- 19 Гусейнов Ш. Р., Алексапольский С. В., Равочкин Н. Н. Политико-правовые аспекты международного бизнеса // Управление риском. 2025. № 1 (113). С. 52–63.
- 20 Давыденко Е. В. Инвестиционно-технологическое взаимодействие РФ с зарубежными государствами в условиях санкционных ограничений // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 6 (164). С. 34–43.

21 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.

22 Дюкарева О. И. Проблема выхода малых и средних предприятий на внешние рынки (на примере рынка IT-технологий) // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 46. С. 1604–1613.

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

24 Жамхарян Г. Г. Современные проблемы сотрудничества российских компаний с зарубежными партнерами в сфере международного франчайзинга // Валютное регулирование. валютный контроль. 2020. № 8. С. 19–23.

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

26 Затонский С. А. Инструментарий алгоритмизации открытых и big data – данных в целях развития международного бизнеса компаний // Анализ высокого уровня. 2023. № 1(9). С. 320–328.

27 Зинцова М. В., Зюлина П. В. Экологизация как конкурентное преимущество при выходе компании на внешний рынок // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 8. С. 47–61.

28 Ибрагимова З. Ф., Зарипова Р. А. Этапы разработки стратегии по выходу на международный рынок и способы выхода компании на внешний рынок // Вектор экономики. 2025. № 6 (108). С. 23–39.

29 Истории успеха платформы «Мой экспорт». URL: <https://myexport.exportcenter.ru/exporter/success-stories/> (дата обращения: 5.12.2025).

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

31 Климкина Е. В. Инвестиционный климат в Китае: риски и перспективы для международного бизнеса // Студенческий. 2024. № 35-3 (289). С. 46–47.

- 32 Клинецвич П. В. Влияние финансовых и валютных рисков на международный бизнес // Студенческий вестник. 2025. № 10-3 (343). С. 46–48.
- 33 Князев Д. В. Теоретический аспект формирования ценовой политики при выходе на внешний рынок // Наука Красноярья. 2021. Т. 10, № 5-1. С. 200–204.
- 34 Кожина В. О., Завалько Н. А. Предпринимательство: международный аспект // Инновации и инвестиции. 2017. № 12. С. 101–103.
- 35 Кокорин А. В. Социальная ответственность бизнеса: проблемы и пути совершенствования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 3. С. 147–150.
- 36 Крутов А. М. Особенности инвестиционных стратегий в международном бизнесе // Экономика, управление, инновации. 2024. № 4. С. 187–189.
- 37 Кудряков Р. И. Специфика выхода инновационного предприятия на внешний рынок // Наука Красноярья. 2022. Т. 11. № 1-3. С. 33–37.
- 38 Ли Ц. Формы международного бизнеса // Экономика и социум. 2020. № 6 (73). С. 822–826.
- 39 Лузянин М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 5. С. 1–9.
- 40 Лыпина К. А. Стратегии предприятия при выходе на внешний рынок // Вестник науки. 2022. Т. 2, № 6 (51). С. 99–105.
- 41 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.
- 42 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.
- 43 Международные транспортные коридоры стимулируют внешнюю торговлю России. URL: https://www.alta.ru/logistics_news/123349/ (дата обращения: 12.11.2025).
- 44 Мирбаева В. М. Формирование поведенческого сценария для выхода на внешний рынок // Вестник науки. 2022. Т. 3, № 6 (51). С. 105–110.

45 Мисник Е. А., Рашидов О. И., Кулешова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий при выходе на внешние рынки // Политика, экономика и инновации. 2022. № 1 (42). С. 182–197.

46 Михайленко Н. Н. Цифровые платформы и развитие бизнеса: Исследование влияния и практические примеры // Современная экономика: проблемы и решения. 2025. № 8 (164). С. 33–48.

47 Молдован А. А. Международный бизнес: основные категории, формы выхода компании на внешний рынок // E-Scio. 2022. № 10 (73). С. 397–405.

48 Молдован А. А., Малыгин В. С. Поиск новых зарубежных партнеров для развития внешнеэкономических связей и международного сотрудничества СЗФО в условиях санкционного воздействия // Научный аспект. 2023. Т. 1, № 12. С. 12–21.

49 Никулина О. В., Сахарова Д. В. // Практика заключения международных коммерческих сделок в сфере развития диверсификации деятельности нефтегазовых компаний // Валютное регулирование. Валютный контроль. 2023. № 3. С. 57–63.

50 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.

51 Павента Е., Кириллов Ю. Г. Факторы, способствующие интернационализации и выходу на внешние рынки для предпринимателей в условиях пандемии covid-19 // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 7. С. 1795–1808.

52 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.

53 Пивкин С. Д., Камышева К. В. Возросшее взаимодействие стран Евразийского Экономического Союза с зарубежными партнерами // Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. 2022. № 1 (19). С. 93–98.

54 Полещук Н. А., Новик А. А. Сущность и формирование фирменного стиля организации при выходе на внешние рынки // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы. 2022. № 1. С. 156–160.

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

56 Понкратьева М. П., Разомасова Е. А. Разработка и экономическое обоснование стратегии выхода предприятия на внешний рынок // Экономика и социум. 2021. № 2-2 (81). С. 131–138.

57 Предварительные итоги внешней торговли России в 2025 г. URL: <https://www.iep.ru/ru/monitoring/predvaritelnye-itogi-vneshney-torgovli-rossii-v-2025-godu.html> (дата обращения: 18.11.2025).

58 Пушкарева П. П., Захаров Г. В., Клименко А. О. Обзор и классификация методов и стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки // Гуманитарный научный вестник. 2020. № 7. С. 122–130.

59 Разворот на Восток и ставка на несырьевые товары: каким будет экспорт России в 2040 году. URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=95081> (дата обращения: 6.12.2025).

60 Римкевич С. В. Формы и методы выхода производителей оборудования связи на внешний рынок // Российский внешнеэкономический вестник. 2020. № 4. С. 72–82.

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

62 Российские компании активно выходят на международный рынок. URL: <https://lenta.ru/articles/2024/11/20/dlyamira/> (дата обращения: 9.12.2025).

63 Рыжанкова О. В. Оптимизация делового взаимодействия в международном бизнесе // Экономика. Бизнес. Финансы. 2020. № 2. С. 3–6.

64 Рябинин Е. В. Современные тенденции развития международного предпринимательства // Статистика и экономика. 2023. № 3. С. 119–124.

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

66 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.

67 Стратегия 2026. Часть 1. Десять ключевых трендов и стратегирование. URL: <https://upr.ru/article/strategiya-2026-chast-1-desyat-klyuchevykh-trendov-i-strategirovaniye/> (дата обращения: 18.11.2025).

68 Стратегия 2026. Часть 3. Как расти в текущих условиях? 10 идей. URL: <https://upr.ru/article/strategiya-2026-chast-3-kak-rasti-v-tekushchikh-usloviyakh-10-idey/> (дата обращения: 18.11.2025).

69 Тимофеев И. Н. Вторичные санкции США на российском направлении: опыт эмпирического анализа // Сравнительная политика. 2024. Т. 15, № 1. С. 95–114.

70 Тимофеев И. Н., Рождественская О. С., Соколова Т. С., Чуприянова П. И. Политика санкций: понятие, институты, практика. М. : НП РСМД, 2024. 96 с.

71 Титова С. Ю. Направления использования искусственного интеллекта для развития и поддержки внешней торговли // Экономика и предпринимательство. 2025. № 5 (178). С. 332–337.

72 Турция, Китай или ЕАЭС: кто стал главным торговым партнером России в 2025 году. URL: <https://digitalved.ru/newspage/kitay-turtsiya-ili-eaes-kto-stal-glavnym-torgovym-partnerom-rossii-v-2025-godu/#section-6> (дата обращения: 18.11.2025).

73 Файзуллин Р. В. Современные проблемы управления организацией в контексте международного бизнеса // Экономический вестник. 2023. Т. 2, № 3. С. 102–109.

74 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.

75 Шибаков Д. П. Метод проверки российских и зарубежных контрагентов для минимизации рисков в бизнесе международных грузоперевозок // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 1. С. 159–173.

76 Экономика под санкционным давлением: промежуточные итоги (2022–2025 гг.) и перспективы развития. URL: https://inecon.org/docs/2025/Golovnin_paper_2025.pdf (дата обращения: 11.12.2025).

77 Экспорт адаптируется: ВЭД выходит из кризиса и ищет новые рынки. URL: <https://ekb.rbc.ru/ekb/18/11/2025/691c34019a7947cc62ff6bd9> (дата обращения: 11.12.2025).

78 Eclectic paradigm – definition, advantages, example. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/eclectic-paradigm/> (дата обращения: 3.11.2025).

79 Top remote work statistics and trends. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/> (дата обращения: 12.11.2025).

80 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: 13.11.2025).

81 Toward smart production. Machine intelligence in business operations. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/toward-smart-production-machine-intelligence-in-business-operations> (дата обращения: 2.12.2025).