

УДК 338

*М.И. Китиева, М.Ш. Мержо*

ФГБОУ ВО «Ингушский государственный университет», г. Магас, email: malika2015@mail.ru

## **ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕСА: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

**Ключевые слова:** интернационализация бизнеса, бизнес-среда, мировая экономика, российские компании.

В условиях расширения законодательных возможностей перемещения российского бизнеса за рубеж повышается потребность в теоретическом обосновании алгоритмов интернационализации предпринимательства в различные страны. Современная международная экономическая реальность характеризуется своей динамичностью и требует от компаний широкого видения своих экономических стратегий. Экономическая глобализация становится незаменимой, когда дело доходит до жизнеспособности компании и конкуренции на мировых рынках. Однако из-за международного давления конкурентам, поставщикам и клиентам становится все труднее получить доступ к этим рынкам.

*M.I. Kitieva, M.Sh. Merzho*

Ingush State University, Magas, email: malika2015@mail.ru

## **INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS: GLOBAL EXPERIENCE AND PRACTICE OF RUSSIAN COMPANIES**

**Keywords:** internationalization of business, business environment, world economy, Russian companies

In the context of expanding the legislative possibilities of moving Russian business abroad, the need for a theoretical justification of the algorithms of internationalization of entrepreneurship in various countries is increasing. The modern international economic reality is characterized by its dynamism and requires companies to have a broad vision of their economic strategies. Economic globalization is becoming indispensable when it comes to the viability of a company and competition in global markets. However, due to international pressure, it is becoming increasingly difficult for competitors, suppliers and customers to gain access to these markets.

В современной бизнес-среде, характеризующейся глобализацией, цифровизацией и высокой конкурентоспособностью, неудивительно, что многие компании заинтересованы в расширении деятельности в других странах. Интернационализация бизнеса дает значительные преимущества, хотя ее реализация сопряжена с неизбежными проблемами. В настоящее время интернационализация стала одним из ключевых элементов хорошего функционирования компании, а также ее перспектив на будущее. Чтобы компания была конкурентоспособной на местном уровне, чрезвычайно важно сделать это на международном уровне. И наоборот, интернационализация вряд ли появится, если компания не будет конкурентоспособной в своей стране. Интернационализация бизнеса на современном этапе не просто желательна, но жизненно необходима для выживания и успеха коммерческой компании.

Изучение проблем интернационализации российского бизнеса представляется весьма актуальным направлением теории и практики. Необходимо выявить характерные черты процесса транснационализации российского капитала и, прежде всего, его сущность, причины и движущие силы, формы, направления, первые итоги, а также перспективы.

### **Понятие интернационализации бизнеса**

На современном этапе развития мировой экономики процессы глобализации усиливаются, и международная конкуренция становится более жесткой. В этих условиях все больше и больше компаний в разных странах сталкиваются с ограниченностью внутренних рынков сбыта и факторов производства. Для решения новых задач, включая поддержание конкурентоспособности и расширение объемов производства, предпри-

нимательская деятельность этих компаний должна распространяться за пределы национальных границ. В экономике этот процесс принято называть интернационализацией бизнеса.

Интернационализация-это процесс, который достигается через определенный период, поэтому в большинстве случаев это процесс долгосрочного планирования. В результате организация должна определить свой ресурсный потенциал и возможности, чтобы знать, возможна ли интернационализация или нет. Кроме того, организация должна обеспечить, чтобы ее видение и миссия были укоренены в более широкой стратегии интернационализации.

Активное участие в международном разделении труда является важным компонентом процесса развития каждой страны. Выражая отношения, которые устанавливаются между странами в процессе развития производства и международной торговли, международное разделение труда является глобальным явлением, действующим в условиях все более взаимосвязанной глобальной экономики. Экономический прогресс страны зависит, среди прочего, от степени мобилизации и интенсивно использовать собственные ресурсы (людские, материальные и финансовые) и усилия каждой нации, которые не могут быть изолированы от мировой экономической цепи.

Уровень экономического развития различных стран, а также степень диверсификации и специализации мирового производства определяют степень интеграции национальных экономик в мировую экономику, которая существенно различается в зависимости от страны и групп стран. Все факторы, влияющие на интернационализацию бизнеса, можно условно разделить на две группы:

– факторы, обусловленные специфическими особенностями компании и индивидуумов, работающих в ней;

– факторы, связанные с внешней средой.

Первая группа факторов включает в себя амбиции, целевые установки, стратегию, прошлый опыт компании, а вторая группа связана с уровнем налогообложения, государственным регулированием, уровнем издержек, а также потенциалом рентабельности и роста [6].

Решение о выходе конкретной национальной компании на внешний рынок является, как правило, достаточно трудным, требующим определенного толчка, который может быть результатом действия, например, «внутрифирменных» обстоятельств и сил:

– мотивов функционирования компании;

– успеха в национальной экономике;

– роли менеджмента компании.

На решение об интернационализации бизнеса компании могут повлиять, очевидно, и внешние силы, такие как выгодное предложение, которое не может быть проигнорировано (например, предложение от иностранного правительства); соревновательный эффект, когда компании следуют за конкурентами на другие, в частности внешние, рынки; давление зарубежных конкурентов и т. д.

Существуют внутренние и внешние факторы, которые могут оказать влияние на решение компании интернационализировать свой бизнес.

1. *Интернационализация* предполагает процесс расширения бизнеса с полным и (или) частичным переносом за рубеж производственной и (или) маркетинговой деятельности компании [6].

2. *К достаточным* (объективным) условиям интернационализации компании относят: исторически национальную географическую специализацию страны, географическое положение компании, географические аспекты издержек производства, географическую неравномерность технологического развития, глобализацию, ведущую к сближению вкусов и предпочтений потребителей из разных стран и объединению локальных рынков в единый рынок [2].

3. *К необходимым* (субъективным) условиям интернационализации компании относят мотивацию менеджмента компании при принятии решения о выходе на зарубежный рынок. Субъективные мотивы поведения менеджмента подразделяются на защитные и наступательные мотивы. Защитные ведут к сопротивлению интернационализации, наступательные представляют собой агрессивные и систематические усилия, направленные на выявление и использование благоприятных возможностей для интернационализации [5].

В современных условиях процесс интеграции экономических межгосударственных отношений и, в конечном счете, глобализации предполагает снятие ограничений, гармонизацию нормативных актов для содействия развитию торговли, расширение многостороннего сотрудничества, передачу технологий, повышение доступности международных финансовых обменных курсов. Выход компаний на международный рынок все чаще связывается не с наличием внутренних ресурсов, возможностей, предпринимательским опытом, а с ценностным предложением компаний. Уже нет необходимости адаптироваться на зарубежном рынке, как это было ранее, в связи с чем интернационализация бизнеса может происходить без предварительного стратегического планирования.

В данном контексте следует упомянуть один из известных в зарубежной экономической науке подход под названием «бережливая интернационализация» (англ. – lean internationalization) [2], когда для стратегии цифровых компаний характерно то, что они не исследуют зарубежный рынок перед экспансией на него. Риски потерпеть неудачу и издержки существенно уменьшились за счет цифровизации. Если раньше выход на зарубежный рынок был связан с покупкой лицензии или франшизы, созданием дочерних компаний, то сегодня, за счет известных глобальных цифровых платформ, ТНК торгуют за границей посредством платформ электронной коммерции (например, Amazon, Alibaba), и данная стратегия характерна для компаний, «рожденных глобальными» (англ. – born global, далее – BG-компаний). Такие компании рано и быстро проходят интернационализацию, однако, это требует от них уникальных компетенций, например, возможностей по адаптации продуктов [3]. Высокотехнологичные стартапы из открытых и малых экономик имеют сравнительно больше возможностей к быстрой интернационализации, включая ранний экспорт.

Одной из важнейших стратегий ТНК в последние годы стала экологизация их деятельности, когда компания переходит на экологические принципы производства и продаж своей продукции. Имеется ввиду прежде всего экологи-

зация технологий, предполагающая их рациональное использование с целью защиты окружающей среды. Экологические стратегии ТНК подразумевают уменьшение их вредного воздействия на окружающую среду, что представляет собой ключевое направление преодоления экологического кризиса в мире, а также развития экологически безопасных стандартов производства. Вместе с тем, острой проблемой остается несоблюдение ТНК природоохранных норм при осуществлении своей производственно-инвестиционной деятельности в развивающихся странах, и решение данной проблемы в перспективе будет все больше актуализироваться.

### **Интернационализация российских компаний**

Работать в России всегда было интересно, и иностранный бизнес это знает. Действительно, масштаб изменений, которые сейчас происходят в стране и мире, поражает. Сначала были санкции и последовавший инвестиционный спад, сейчас – пандемия коронавируса, неустойчивые цены на нефть и снижение доходов населения. Все это происходит на фоне стремительного развития технологий, которые стали неотъемлемой частью нашей жизни. Компаниям важно понять, как строить бизнес в таких условиях, достигать краткосрочные цели и работать на перспективу [10].

Российский рынок имеет стратегическое значение для иностранных инвесторов. Пандемия, волатильность цен на сырье и макроэкономическая нестабильность не сильно повлияли на их позицию. Доля компаний, которые называют Россию стратегическим рынком, стабильно высока и выросла по сравнению с прошлым годом. Международные компании успешно справились с ограничениями пандемии, перевели сотрудников на удаленную работу и перенесли коммуникации в онлайн. Они увеличат расходы на информационные технологии, но сократят издержки на содержание офиса. Поддержка пострадавших от пандемии людей и организаций – важный приоритет международного бизнеса.

В России по-прежнему много регуляторных барьеров. Часто меняется законодательство, законы могут по-разному

трактоваться в зависимости от ситуации, не все сферы законодательства одинаково хорошо проработаны. Поэтому важно продолжать прямой и открытый диалог между бизнесом и органами власти, и многое уже сделано в этом направлении. Несмотря на сложности, которые могут возникать в работе, преимущества ведения бизнеса в России понятны многим иностранным инвесторам. И что не менее важно, международные компании готовы делиться полученной в других странах экспертизой, чтобы условия ведения бизнеса в России соответствовали лучшим мировым практикам.

Являясь одной из наиболее очевидных и ярких форм интернационализации, крупномасштабные сделки по приобретению активов на иностранных рынках позволяют отечественным компаниям не только получить дополнительные преимущества, но и избежать существующих проблем, связанных с несовершенством внутрифирменных процессов, рисками на домашнем рынке и отсутствием нематериальных активов, присущих успешным международным компаниям.

Российские компании в начале XXI века продемонстрировали заметную активность на международных рынках, зарекомендовав себя в качестве новых, амбициозных ТНК. Среди них выделялись российские компании топливно-энергетического комплекса (ТЭК), металлургические, а также компании телекоммуникационного сектора (мобильной связи). Наиболее агрессивную зарубежную экспансию осуществляли российские компании нефтегазового сектора (НГК). «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть» и ряд других НГК вступили в конкурентную борьбу с мировыми нефтегазовыми мейджорами.

Российские ТНК могут легко конкурировать с мировыми лидерами в этом секторе, продавая сырье и позволяя им добывать ресурсы из собственных скважин. Например, ПАО «Газпром» контролирует 34% разведанных мировых запасов природного газа и обеспечивает около 20% западноевропейского спроса на этот ресурс. Эта компания является крупнейшим источником мировой валюты в России, которая ежегодно экспортирует газ от 6 до 7 миллиардов долларов.

Газпром имеет филиалы в 12 странах. Еще одной особенностью российских международных корпораций является исторический аспект: уже в советское время создавались «прототипы» современных международных компаний.

После распада Советского Союза многие из них продолжили свою деятельность и расширили сферы своего влияния. Примером такой компании является «Ингосстрах» с ее дочерними предприятиями и филиалами в США, Германии, Франции, Нидерландах, Великобритании, Австрии, а затем и в некоторых странах СНГ [9].

Курс на интернационализацию деятельности российских компаний определялся как общими тенденциями, свойственными для компаний из стран с развивающимися рынками, так и специфическими условиями функционирования российского бизнеса в 90-е гг. XX века. Развивающиеся процессы глобализации мировой экономики подталкивали молодых «национальных чемпионов» из развивающихся стран к выходу на мировые рынки для полноценной реализации своих сравнительных преимуществ. Фактор глобализации мировой экономики играл свою роль и для российских компаний.

Нефтегазовые компании России используют различные стратегии в ходе своей экспансии на зарубежные рынки. Они во многом сходны по набору элементов как со стратегиями ведущих мировых нефтегазовых компаний (мейджоров), так и со стратегиями ряда новых индустриальных стран. Однако по конфигурации этих элементов, их последовательности, способам применения зарубежных стратегий российские компании, в т.ч. нефтегазовые компании имеют специфику. Эта специфика определяется характером их становления как корпоративных структур, структурой их собственности, характером корпоративного управления [6]. В последние годы особенности выработки стратегии дополняются факторами мирового финансово-экономического кризиса и последовавшей вслед за ним рецессией, со значительным колебанием цен.

Российские нефтегазовые корпорации делятся на государственные и частные. Государственные корпорации не являются корпорациями в уз-

ком смысле этого понятия. С правовой точки зрения российские государственные корпорации не относятся к акционерным обществам, их деятельность регулируется специальной корпоративно-правовой базой. Процессы формирования зарубежной стратегии российскими госкорпорациями за последние 10 лет выражены весьма слабо. Формирование их стратегий – это, прежде всего, прерогатива государства. Однако государство в значительной степени самоустранилось от этой функции, определяя лишь общую канву поведения своих компаний за рубежом. Лишь в последние годы зарубежные стратегии российских компаний становятся более публичными и проработанными. При этом в деятельности частных НГК процессы разработки корпоративной стратегии выглядят более рельефно и осмысленно.

Одной из российских частных НГК является компания «ЛУКОЙЛ», которая уже более 25 лет достаточно успешно, хотя и не без проблем разного рода, функционирует как в России, так и за рубежом. Компания «ЛУКОЙЛ», которую можно отнести к «классическому» типу ТНК, является одной из крупнейших международных вертикально-интегрированных НГК, обеспечивающей 2% мировой добычи нефти. Используя императивы экономической глобализации, компания активно интернационализировала свою деятельность. «ЛУКОЙЛ» присутствует в более чем 30 странах мира, где ведет геологоразведку, добычу нефти и газа, осуществляет нефтепереработку, проводит торгово-сбытовую деятельность. «ЛУКОЙЛ», пожалуй, первая среди ведущих российских компаний сформулировала и обнародовала свою комплексную стратегию развития как глобальной компании. В процессе своего развития «ЛУКОЙЛ» постепенно вырабатывал корпоративную стратегию экспансии на зарубежные рынки. За более чем 5-летний период своего существования эта стратегия не раз пересматривалась. В настоящее время Компания стоит перед новыми вызовами, выдвинув обновленную стратегию. Стратегия «ЛУКОЙЛа» является наиболее ярко выраженной, относительно прозрачной, а, следовательно, доступной для теорети-

ческого анализа. Элементы этой стратегии, с одной стороны, показывают те или иные ориентиры для других российских (не только НГК) компаний, с другой стороны представляют интерес с точки зрения особенностей транснационализации ее деятельности. Изучение особенностей зарубежной экспансии компании «ЛУКОЙЛ» дополняется необходимостью ее анализа новейшей стратегии, включающей ряд обновленных подходов в процессе перехода от экстенсивного к интенсивному пути развития, базирующегося на качественных показателях роста [3].

В рейтинге Forbes 200 крупнейших частных компаний России суммарная выручка 200 компаний составила 45,3 трлн руб. в 2019 г. В пятерку лидеров входят Лукойл, Сургутнефть, X5Retail Group, Магнит и Татнефть. Всего нефтегазовых компаний в списке оказалось 17 с годовой выручкой 13,3 трлн руб. (табл.1) [7].

Это обусловлено тем, что Россия – страна с богатыми природными ресурсами и на данный момент не перешла к тому этапу развития, когда может конкурировать в отраслях обрабатывающей промышленности, машиностроении и сферы торговли, как в других лидирующих странах с крупнейшими ТНК. Несмотря на текущую ситуацию в мире, резкое падение рубля, рост доллара и евро, изменение цен на нефть, снижение потребительского спроса, которые имеют отрицательное влияние на российские компании и на российский рынок в целом, выручка частных компаний не сильно пострадала.

На данный момент российские ТНК находятся на этапе формирования и укрепления своего положения на международных рынках. Небольшое число компаний сформировалось в СССР. Выделяют два принципа формирования российских корпораций – стихийные ТНК и компании с транснациональным статусом. К ТНК, сформировавшимся стихийно, можно отнести крупнейшие государственные монополии «Газпром» и «Роснефть». Они появились в результате советского народнохозяйственного комплекса, которые представляли собой инфраструктурные естественные монополии на базе сырья страны.

**Таблица 1**

**Топ-10 крупнейших частных компаний России**

№ п/п	Название	Выручка (млн руб.)	Сфера деятельности
1	Лукойл	7841	нефть и газ
2	Сургутнефтегаз	1814	нефть и газ
3	X5Retail Group	1734	торговля
4	Магнит	1368,7	торговля
5	Татнефть	932,3	нефть и газ
6	Норильский никель	877,8	цветная металлургия
7	Новатэк	862,6	нефть и газ
8	Evraz	770,3	черная металлургия
9	Группа компаний «Мегаполис»	752,28	торговля
10	НЛМК	683,6	черная металлургия

«Ингосстрах» и «Аэрофлот» – это внешнеэкономические объединения. Ингосстрах и его дочерние компании ассоциированы компаниями США, Нидерландов, Великобритании, Франции, Германии и других европейских государств, который представляет собой российскую ТНК в сфере финансов.

На ранних этапах формирования российской экономики предполагалось дробление данных монополий, однако в настоящее время существует обратная закономерность – государство усиливает в них свое влияние и объединяет их в холдинги, например компании «РАО ЕЭС» и холдинг «Россети».

Стратегическое развитие с целью выхода за национальные пределы имеют частные, динамические компании из таких отраслей, которые имеют конкурентные преимущества: «Русал», «Северсталь», «Евразхолдинг», «Мечел», ГК «Норильский никель» – металлургический сектор; «Лукойл», «Сургутнефтегаз» – нефтяная отрасль; «МТС» и «Вымпелком» – телекоммуникационный сектор [8].

Банковская сфера имеет особые черты. Ведущие российские банки практически из года в год поднимаются в рейтинге крупнейших ТНК мира в списке GF 500. Главные крупные российские банки, «Сбербанк» и «ВТБ» так же, как и вышеперечисленные транснациональные компании, сформировались на основе царской империи, а затем СССР. Что касается выхода за пределы национального рынка, то в этом случае использовалось открытие филиалов и представительства в зарубежных странах.

Российские банки активно развивают проникновение на международный рынок данным способом, например Банк «ВТБ» – финансовая группа компаний, осуществляющих широкий спектр финансово-банковских услуг в России, а также имеющая филиалы и дочерние компании в странах СНГ, Западной Европы, Азии и Африки [8]. Однако по своим размерам банковская сфера уступает другим странам.

Развитие международного бизнеса, как правило, становится условием существования фирм независимо от размера или сферы деятельности, также следствием этого является то, что интернационализация и глобализация должны составлять фундаментальные черты начала века. Мотивы для активизации иностранных приобретений внутреннего бизнеса различны – слабо развитый внутренний рынок и высокая капиталоемкость его развития, наличие высокой конкуренции, диверсификация производства, стремление к увеличению своих экспертных преимуществ, желание преодолеть торговые ограничения и готовность идти на риски, которые избегают иностранные инвесторы. Интернационализация активов позволила некоторым российским компаниям снизить зависимость от государства, избежать претензий третьих лиц к старым бизнес-структурам, обеспечить сбережения и эффективно защитить себя от недружественных поглощений. При этом российские предприниматели сталкиваются с рядом трудностей при выходе на внешние рынки: негативным имид-

жем российских инвесторов, отсутствием четких стратегических планов по выходу на внешние рынки, недостаточным развитием информационной поддержки и отсутствием адекватной финансовой поддержки со стороны государства.

Современная мировая экономика постоянно меняется под влиянием факторов, которые делают ее очень динамичной. К ним относятся научно-техническая революция, растущая зависимость экономик и радикальная перестройка социально-экономических отношений во многих странах. Основой для этих изменений является растущая интернационализация производства. Экономической основой современной мировой экономики является интернационализация производства – развитие экономического

и организационного сотрудничества таким образом, чтобы производство продукции в одних странах сочеталось с ее потреблением в другой стране. Отношения между экономикой становятся постоянными, когда происходит международное разделение труда – специализация каждой страны на производстве определенных товаров и услуг для их продажи на мировом рынке.

Интернационализация бизнеса ведущих российских компаний является объективным процессом, обусловленным развитием российской рыночной экономики, а также сложным воздействием на нее глобализации, и предстает как часть общего процесса становления и развития бизнеса в интенсивно развивающихся странах.

*Библиографический список*

1. Зубенко В.В., Игнатова О.В. Мировая экономика и международные экономические отношения. М.: Юрайт, 2019. 174 с.
2. Карачев И.А. Транснациональные корпорации в современной мировой экономике // ЯрГУ, 2019. 72 с.
3. Сидорова Е.А. Россия в глобальных цепочках создания стоимости // Мировая экономика и международные отношения. 2018. Т. 62. № 9. С. 71–80.
4. Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Оценка трансформирующего воздействия глобальных цепочек создания стоимости на международную торговлю // Управленец. 2019. Т. 10. № 3. С. 36–46.
5. Трифонова Н.А. и др. Международный бизнес. СПб.: Питер, 2018. 704 с.
6. Чшиева З.Г., Есиева А.А. Место российских тнк на мировом рынке // Научное обозрение. Экономические науки. 2021. № 1. С. 15-19.
7. Сидоренкова А.Л. Российские транснациональные корпорации на мировом рынке // Вектор экономики. 2019. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/6/worldconomy/Sidorenkova.pdf> (дата обращения 10.02.2022).
8. Крупнейшие компании России и мира. [Электронный ресурс]. URL: <https://холдинги.рф/country/russia/> (дата обращения 10.02.2022).
9. Лучшие компании РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oborudunion.ru/russia/company> (дата обращения 10.02.2022).
10. ЭУП. [Электронный ресурс]. URL: [http://eos.ibi.spb.ru/umk/10\\_11/5/5\\_R1\\_T3.html](http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_11/5/5_R1_T3.html) (дата обращения 10.02.2022).