

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Налбандян Гайк Геворгович

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Линдер Наталия Вячеславовна,
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2021

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Исследование формирования стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки	14
1.1 Эволюция теоретических подходов к внешнеэкономической деятельности компаний	14
1.2 Исследования внешнеторговой деятельности компаний из развивающихся стран	28
1.3 Российские промышленные компании несырьевых секторов экономики как объект исследования.....	43
1.4 Причины и используемые стратегии выхода на внешние рынки российских промышленных компаний	51
Глава 2 Характеристики стратегии выхода на внешние рынки промышленных компаний.....	68
2.1 Факторы, влияющие на достижение целей стратегий выхода на внешние рынки промышленных компаний.....	68
2.2 Барьеры, препятствующие успешной реализации стратегий выхода на внешние рынки промышленных компаний.....	79
2.3 Эмпирический анализ факторов и барьеров, влияющих на стратегии выхода на внешние рынки российскими несырьевыми промышленными компаниями.....	88
Глава 3 Инструменты для успешной реализации стратегии выхода на внешние рынки российских промышленных компаний	101
3.1 Анализ влияния технологических инноваций на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний	101
3.2 Анализ взаимосвязи ситуационных факторов, составляющих стратегии выхода на внешние рынки, и использование международных возможностей промышленных компаний	108
3.3 Методический подход к формированию российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на внешние рынки	124
Заключение	140
Список литературы	142
Список иллюстративного материала.....	165

Введение

Актуальность темы исследования. Выход компаний на внешние рынки в современной глобальной экономике по праву считается ключевым условием успешного роста и развития бизнеса. Внешнеэкономическая деятельность позволяет компаниям диверсифицировать свою деятельность, расширять географическое присутствие, получать доступ к ресурсам других стран, коммерциализировать инновации, повышать результативность деятельности организации и конкурентоспособность на внутреннем рынке.

Для современного состояния экспортной деятельности Российской Федерации характерна высокая доля сырьевого экспорта, которая составляет около двух третей объема общего экспорта. Так, экспорт России в 2019 г., по данным ФТС России, составил 424,6 млрд долл., а удельный вес сырьевого экспорта составил 62,1% [1]. Если сравнить с данными 2017 и 2018 годов, можно заметить тенденцию уменьшения удельного веса традиционного топливно-энергетического экспорта, и увеличения удельного веса несырьевых неэнергетических товаров – 149,3 млрд долларов, что в 3 раза больше показателя 2000 года, когда несырьевой неэнергетический экспорт составлял 46 миллиардов долларов [2]. Вместе с тем, за последнее десятилетие российский товарный экспорт претерпел слабую трансформацию, сохранив сильную сырьевую ориентацию и низкий уровень диверсификации экспортной продукции. Несмотря на рост числа конкурентоспособных несырьевых товаров, общая сложность (степень передела) российских несырьевых экспортных товаров за последнее десятилетие выросла с 32,0% в 2010 году до 33,2% в 2019 году [1].

По итогам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года утвержден паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт» [3]. Ключевые цели нацпроекта – «увеличение экспорта несырьевых

неэнергетических товаров, увеличение доли экспорта продукции обрабатывающей промышленности, сельскохозяйственной продукции и услуг в валовом внутреннем продукте страны, формирование эффективной системы разделения труда и производственной кооперации в рамках Евразийского экономического союза в целях увеличения объема торговли между государствами - членами Союза и обеспечения роста объема накопленных взаимных инвестиций» [3]. Перед промышленностью России определена задача увеличения доли несырьевого неэнергетического экспорта. Ожидается, что к концу 2024 года объем такого экспорта должен достигнуть 180 миллиардов долларов США.

Вместе с тем промышленные компании, успешно освоившие домашний рынок, ищут возможности роста за счет экспансии на внешних рынках. Благодаря внешнеэкономической деятельности чаще всего компании ожидают увеличения продаж, что может привести к увеличению использования текущих производственных мощностей, использованию новых технологий, повышению конкурентоспособности и укреплению репутации компании. При этом внешнеэкономическая деятельность как стратегический процесс дает промышленным компаниям множество вызовов, включая как экономические и политические, так и культурные, и экологические. Данный вопрос актуален и для промышленных компаний, которые ограничиваются внутренними операциями и сталкиваются с конкуренцией со стороны международных участников на домашнем рынке. Соответственно, отечественные компании должны знать, как например, создать бренд, который будет сильным на международном уровне или сохранить конкурентные преимущества перед иностранными фирмами.

В сложившихся условиях возникает потребность в определении способствующих факторов и наиболее значимых барьеров, влияющих на результативность внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний, а также в разработке комплексного методического подхода

к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Степень разработанности темы исследования. За последние шесть десятилетий наблюдается рост интереса к внешнеэкономической деятельности компаний. Научные исследования в этой области стимулировались многими заинтересованными сторонами - самими коммерческими организациями, стремящимися повысить эффективность и результативность внешнеэкономической деятельности в более конкурентной глобальной среде; правительствами, стремящимися обеспечить позитивное воздействие внешнеэкономических операций на национальные интересы и т.д.

Большая часть научных исследований на ранних этапах развития была связана с документированием и объяснением распространения транснациональных корпораций, а также оценкой их влияния с акцентом на их внешнюю инвестиционную деятельность, оставляя без ответа многие вопросы относительно предшествующих этапов внешнеэкономической деятельности компаний. Однако сдвиг в этом направлении уже начался с изучения Й. Аарони различных этапов, связанных с процессом принятия решений об иностранных инвестициях. Кроме того, М. Уилкинс начал очерчивать некоторые динамические факторы, способствующие исторической эволюции транснациональных корпораций. Позднее, возникли такие модели как эволюционная модель Я. Йохансона и Я. Валне, позволяющие лучше понять формирование внешнеторговых стратегий и причины выхода компании на внешние рынки (например, исследование Чинкоты и Ронкайнена).

Заметный вклад в изучение стратегий выхода на внешние рынки российских компаний и факторов, оказывающих влияние на их формирование, внесли следующие отечественные исследователи: А.Е. Абрамков, А.С. Булатов, А.С. Веселова, Е. Головкин, М.Л. Горбунова, Л.А. Ермолаева, Н.В. Линдер, И. Михайлова, А.В. Овчинников, А.Ю. Панибратов, Ю.В. Приказчикова, И.В. Филатов, Т.В. Цуканова.

Следует отметить, что в отечественных исследованиях, посвященных формам и способам выхода на внешние рынки объектом исследования, часто являются компании энергетического, банковского, телекоммуникационного и ИТ секторов экономики. Также, часто в исследованиях рассматривают роль государства и институтов при выходе на внешние рынки. Что касается стратегий выхода отечественных несырьевых компаний на внешние рынки, то в исследовании М.Л. Горбуновой и Ю.В. Приказчиковой был проведен сравнительный анализ внешнеэкономических стратегий компаний-«газелей». Вместе с тем, крайне мало исследований, посвященных комплексному рассмотрению факторов, способствующих выбору стратегии интернационализации для компаний несырьевых секторов, барьеров выхода на внешние рынки и их преодолению, а также подходов к формированию стратегии выхода на внешние рынки промышленными компаниями несырьевых секторов экономики.

Целью диссертационной работы является разработка методического подхода к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, учитывающем как ключевые способствующие факторы внешнеэкономической деятельности, так и барьеры, присущие такой деятельности.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе были решены следующие **задачи**:

1) выявлены отличия различных промышленных компаний в используемых стратегиях выхода на внешние рынки и предложен подход к кластеризации российских промышленных предприятий по используемой стратегии выхода на внешние рынки;

2) выявлены основные факторы, способствующие процессу выхода промышленных компаний на внешние рынки и эмпирически определены влияния каждого из факторов на результативность внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний;

3) проанализированы и систематизированы ключевые барьеры для выхода несырьевых промышленных компаний на внешние рынки;

4) эмпирически определена связь технологических инноваций и результатов внешнеторговой деятельности с учетом контекста российских промышленных предприятий;

5) эмпирически обоснована роль фактора построения сетевых отношений с партнерами как инструмента по преодолению некоторых барьеров при выходе на внешние рынки определена взаимосвязь фактора построения сетевых отношений;

6) разработан комплексный методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Объектом исследования выступают российские промышленные компании несырьевых секторов экономики.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие внутри и вовне промышленной компании несырьевых секторов экономики в процессе выхода её на внешние рынки.

Методология и методы исследования. Используются как общенаучные методы, так и специальные методы исследования. Анализ, синтез, сравнение и метод кейс-стади применены для систематизации стратегий выхода российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики на внешние рынки. Используются методы структурированного интервьюирования с последующей обработкой данных при помощи контент-анализа для выявления барьеров внешнеторговой деятельности. Сила и характер влияния факторов, влияющих на стратегию выхода на внешние рынки, определялись с помощью эконометрических методов моделирования.

Область исследования. Диссертация подготовлена в рамках пунктов 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» и

1.1.10. «Внешнеторговая деятельность предприятий в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) (экономические науки).

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе данных Федеральной таможенной службы России, аналитических материалов Российского экспортного центра, журнала «Эксперт», а также по данным Единого информационного портала «Экспортеры России».

Часть эмпирических данных была получена в ходе проведения опроса промышленных компаний, где в качестве метода сбора данных был использован структурированный анкетный опрос, а также были проведены структурированные интервью для составления анкеты.

По результатам опроса была сформирована выборка из 126 отечественных промышленных несырьевых компаний.

Научная новизна исследования состоит в обосновании необходимости учета комплексного характера стратегии выхода российскими промышленными компаниями на внешние рынки, которая должна учитывать, как повышающуюся роль сетевого взаимодействия на внешних рынках, так и влияние технологических инноваций также как и иные факторы способствующие и препятствующие результативности внешнеэкономической деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

1) Выявлены четыре кластера промышленных предприятий по типу используемой стратегии выхода на внешние рынки: (1) кластер компаний, использующих стратегию «простых операций», предполагающую единичные внешнеторговые операции; (2) кластер компаний, использующих стратегию «расширения горизонтов», заключающуюся в продвижении на развивающихся рынках продукции, имеющей успех на внутреннем рынке; (3) кластер компаний, использующих стратегию «инноваций и брэндинга»,

предполагающую вывод на развитый рынок новых совершенных версий уже известного продукта; (4) кластер компаний, использующих стратегию «прирождённого глобалиста», предполагающую вывод нового продукта как на развивающиеся так и развитые рынки (С. 51 – 64).

2) Эмпирически обоснованы факторы, способствующие повышению результативности внешнеторговой деятельности российских компаний несырьевых секторов промышленности, среди которых: размер инвестиций в реализацию стратегии выхода на внешние рынки; интенсивность технологических инноваций; рост рынка, на который выходит компания; диверсификация продукции; наличие межфирменных взаимоотношений и личностные характеристики сотрудников, занимающихся экспортной деятельностью (С. 68 – 79; 88 – 90).

3) Обоснованы наиболее значимые барьеры выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов: сильная конкуренция на внешних рынках, колебания валютных курсов (валютные риски), отсутствие подготовленного для ведения экспортных операций персонала, отличающиеся от российских практики ведения бизнеса на внешних рынках, трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках и при поиске подходящего агента/дистрибьютора. Также значимое влияние оказывают такие барьеры как: социокультурные отличия в поведении клиентов и необходимость адаптации продукции, и отсутствие доступа к каналам распространения (С. 79 – 88; 90 – 98).

4) Эмпирически обосновано, что вложения промышленных предприятий в технологические инновации, могут оказать значимый эффект на результативность внешнеторговой деятельности, описываемый J-образной зависимостью, что отличает российские компании в сравнении с компаниями, функционирующими на более развитых рынках, где аналогичная зависимость чаще носит линейный характер (С. 101 – 108).

5) Обоснована значимость фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних

рынках. Показано, что построение сетевых отношений может иметь различные формы в зависимости от культурных обычаев страны: для российских промышленных компаний наиболее распространенной формой является формирование неформальных дружественных связей руководителя компании, в то время как для других стран успешными видами сетевого взаимодействия является диаспора или построение сети контактов в местных сообществах (С. 108 – 124).

б) Разработан комплексный методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, состоящий из следующих этапов: определение ключевых целей выхода на внешние рынки, идентификация ресурсов и ключевых компетенций компании, определение целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании, определение возможных барьеров и способствующих факторов выхода на внешний рынок, выбор способов выхода и партнеров для целевого внешнего рынка, инициация проекта по выходу на целевой внешний рынок (С. 124 – 138).

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании факторов, способствующих повышению результативности внешнеторговой деятельности, и выявлении наиболее значимых барьеров выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов.

В рамках исследования выявлен характер зависимости результативности внешнеторговой деятельности от вложений промышленных предприятий в технологические инновации. В отличие от компаний, расположенных на более развитых рынках, где подтверждено существование положительного и линейного влияния технологических инноваций фирмы на ее внешнеторговую деятельность, в работе эмпирически обоснована J-образная зависимость между технологическими инновациями и результативностью внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики.

Практическая значимость работы заключается в разработке методического подхода к формированию стратегии выхода на внешние рынки российскими промышленными несырьевыми компаниями.

Интернационализация компаний является весьма сложным явлением, и в настоящее время не существует всеобъемлющей методологии формирования стратегии выхода на внешние рынки. Вместе с тем, в данной работе имеются пояснения отдельных аспектов процесса выхода на внешние рынки, таких как выявление факторов, способствующих повышению результативности внешнеторговой деятельности и наиболее значимых барьеров выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов, влияние технологических инноваций на внешнеторговой деятельности, и обоснования значимости фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках.

Комбинируя данные результаты с классическим процессом интернационализации в работе представлен методический подход к формированию стратегии выхода на внешние рынки для отечественных компаний несырьевых секторов экономики.

Адекватность и работоспособность предложенного методического подхода была проверена при выполнении хоздоговорной научно-исследовательской работы «Стратегия выхода на целевые внешние рынки АО «НПО «Криптен».

Степень достоверности результатов исследования. Основой выносимых на защиту результатов являются фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых, отдельные положения которых были развиты с использованием системного и процессного подходов. Соответствие научных положений работы управленческой практике в российских и иностранных компаниях подтверждает их обоснованность, а их достоверность обеспечивается апробацией на научно-практических

конференциях, а также использованием в практической деятельности российских промышленных компаниях несырьевых секторов экономики.

Апробация и внедрение результатов исследования. Теоретические и практические результаты исследования обсуждались и получили положительную оценку на международных научных и научно-практических конференциях. Основные положения были представлены научному сообществу: на VI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7-9 ноября 2018 г.); на I Международной конференции «International Conference Technology and Entrepreneurship in Digital Society» (Москва, Финансовый университет, 7 ноября 2018 г.); на V Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», (Москва, Финансовый университет, 6-7 декабря 2017 г.); на IV Международной научной конференции «GSOM Emerging Markets Conference 2017» (Санкт-Петербург, Высшая Школа Менеджмента, 5-7 октября 2017 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», (Москва, Финансовый университет, 30 ноября – 1 декабря 2016 г.).

Материалы работы используются в практической деятельности АО «Гознак» в части методического подхода к формированию стратегии выхода на внешние рынки с учетом факторов и барьеров, влияющих на успешность ее реализации, что позволило выполнить оценку, выбор новых рынков и покупателей для АО «Гознак».

Материалы исследования использованы при выполнении хоздоговорной научно-исследовательской работы по темам: «Методы стратегического развития бизнес-моделей средних высокотехнологичных промышленных предприятий» (договор № 30-1/17 от 30.01.2017); «Стратегия выхода на целевые внешние рынки АО «НПО «Криптен» (договор № 31-01/18 от 31.01.2018).

Материалы работы используются Департаментом менеджмента и инноваций ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании в преподавании учебной дисциплины «Современные теории менеджмента» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения исследования отражены в 5 работах общим объемом 4,05 п.л. (авторский объем 3,4 п.л.), в том числе 4 работы общим объемом 3,6 п.л. (авторский объем 2,95 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме работы.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 173 наименований и списка иллюстративного материала. Текст диссертации изложен на 167 страницах, включает 26 таблиц и 10 рисунков.

Глава 1

Исследование формирования стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки

1.1 Эволюция теоретических подходов к внешнеэкономической деятельности компаний

Согласно Федеральному закону N 183-ФЗ «Об экспортном контроле» внешнеэкономическая деятельность определяется как «внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них)» [4]. Внешнеторговой признается деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, услугами, информацией и интеллектуальной собственностью; участниками внешнеторговой деятельности являются российские и иностранные лица, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью [5]. Таким образом, понятие «внешнеэкономическая деятельность» шире, чем понятие «внешнеторговая деятельность», поскольку включает в себя в том числе и сделки в области инвестиционной деятельности, производственной кооперации и других сферах. Соответственно, в данном параграфе проанализирована эволюция подходов к внешнеэкономической деятельности компаний, а в следующем параграфе будут рассмотрены исследования внешнеторговой деятельности компаний из развивающихся стран.

За последние шесть десятилетий наблюдается рост интереса к внешнеэкономической деятельности компаний. Научные исследования в этой области стимулировались многими заинтересованными сторонами - самими коммерческими организациями, стремящимися повысить эффективность и результативность внешнеэкономической деятельности в более конкурентной

глобальной среде; правительствами, стремящимися обеспечить позитивное воздействие внешнеэкономических операций на национальные интересы и т.д.

Большая часть научных исследований на ранних этапах развития была связана с документированием и объяснением распространения транснациональных корпораций, а также оценкой их влияния с акцентом на их внешнюю инвестиционную деятельность, оставляя без ответа многие вопросы относительно предшествующих этапов внешнеэкономической деятельности компаний [6; 7]. Однако сдвиг в этом направлении уже начался с изучения Й. Аарони различных этапов, связанных с процессом принятия решений об иностранных инвестициях [8]. Кроме того, М. Уилкинс начала очерчивать некоторые динамические факторы, способствующие исторической эволюции американских транснациональных корпораций [9]. Данный эволюционный подход был расширен с помощью серии исследований международной деятельности промышленных компаний, базирующихся в Северной Европе, в которых экспансионная деятельность рассматривалась как процесс интернационализации [11; 12]. В частности, их исследование имело важное значение для углубления знаний об этом процессе не только в связи с выявлением в нем закономерностей интернационализации и метода их изучения, но и в связи с попыткой очертить ключевые динамические факторы, лежащие в основе эволюционного подхода. В случае промышленных скандинавских компаний общая картина состояла в постепенном, последовательном развитии международных операций. Другими словами, внешнеэкономическая деятельность или интернационализация может быть описана как процесс увеличения вовлеченности компаний в деятельность на международных рынках. Эта концепция отражает эволюцию компании, которая переходит от работы только на своем внутреннем рынке к дополнительным внешним рынкам.

В конце 1970-х годов внешнеэкономическая деятельность рассматривалась как процесс с инкрементальными этапами, то есть компания может стать международный шаг за шагом. Исследователи старались четко

определять данные этапы, одновременно определяя границы между ними [10]. Критики данного подхода указывали на ограниченную связь теории и практики, сомнительную способность идентифицировать процессы, которые ведут от одного этапа к другому [11].

Основная задача ученых заключалась в том, чтобы найти объяснение тому, как и почему некоторые фирмы интернационализируются. Ряд этих исследований стали основой для последующих теорий и подходов [12; 13; 14; 15; 16; 17]. При этом ключевыми теориями стратегии интернационализации являются эклектическая парадигма и теория транзакционных издержек.

Эклектическая парадигма, равным образом называемая теорией OLI, устанавливает основную структуру для объяснения решений при прямых иностранных инвестициях с преимуществами права собственности, местоположения и интернализации [13; 14].

Теория транзакционных издержек привела к разработке нескольких теорий, которые объясняют, как происходят международные экспансии [12; 18; 19; 20]. Основная идея теории заключается в том, что транзакция совершается с наименьшей доступной стоимостью. Оптимальное время для переключения способа выхода на внешние рынки - например, из простого экспорта в прямые иностранные инвестиции - определяется, когда стоимость нового способа становится ниже [12].

Однако этих двух подходов определенно недостаточно для полного объяснения интернационализации, и у компаний, безусловно, есть другие мотивы для расширения на внешних рынках.

Многие промышленные компании пытаются увеличить существующие возможности за счет международной экспансии, но они вместе с тем создают новые возможности, приобретая зарубежные активы [21]. Например, приобретения зарубежных активов позволяют промышленным компаниям получать новые технологические ресурсы.

Другой мотивацией компаний может быть повышение прибыльности, что компенсирует непредвиденные издержки и риски на внешних рынках [22]. Еще одной мотивацией является перспектива «опоздавшего»: компании готовы приобретать технологии и бренды путем поглощений на внешних рынках, чтобы реализовать упущенное ранее упущенное конкурентное преимущество [23].

Внешекономическая деятельность может представлять собой «трамплин» для повышения доступности ресурсов, выхода на растущие иностранные рынки и преодоления ограничений на внутреннем рынке [17]. Будучи мотивированными к расширению на международном уровне, компании сталкиваются с проблемами и рисками, которые им необходимо смягчить и преодолеть.

Исследователи внешнеэкономической деятельности выделяют четыре общие цели, которые организации ставят перед собой при выходе на внешние рынки [24]:

Поиск новых рынков. Компании стремятся продавать свои продукты или услуги большему числу клиентов. В этом случае идентифицируется подходящий рынок, подбирается местоположение и проходит набор специалистов в сферах продаж, маркетинга и операций, связанных с дистрибуцией продукции. В некоторых отраслях возникают дополнительные транспортные издержки, так как фактически данное производство должно быть расположено близко к клиенту или пункту потребления.

Следовательно, основные вопросы для промышленных компаний, ищущих новые рынки, заключаются в том, чтобы понять, где искать потенциальных клиентов и что нужно делать для достижения конкурентного преимущества.

Поиск природных ресурсов. Компаниям важен доступ к конкретным ресурсам – полезным ископаемым, нефтяным или возобновляемым источникам энергии, древесине или сельскохозяйственным продуктам.

Исходя из этого, главным вопросом становятся вопрос о том, где найти нужные ресурсы и какие есть пути обеспечения к ним доступа.

Снижение издержек производства. Для повышения эффективности промышленные компании пытаются снизить общие издержки производства, поэтому они определяют наиболее эффективные места и относительно недорогие ресурсы, которые обладают сравнительно низкими трудозатратами, потенциальной экономией от масштаба и развитой транспортной сетью.

Ключевой вопрос здесь: как снизить затраты на производство продукции и ее доставку?

Поиск новых знаний и технологий. Компаниям необходим доступ к новым идеям и технологиям, чтобы поддерживать связь с последними достижениями в своей отрасли и ускорять собственное развитие. При данном способе выхода требуется доступ к инновационному потенциалу принимающей страны, чему способствует генерации знаний, так как их передача и обеспечивает дальнейший рост [25].

В связи с этим основными вопросами являются вопросы касаются того, где находятся новейшие технологии и идеи и как связать их с собственной инновационной деятельностью.

Эти четыре факторы аналитически различны, но не являются взаимоисключающими. При выходе на конкретный внешний рынок промышленные компании могут ставить перед собой несколько целей. Однако перед рассмотрением, принятием решения и разработкой стратегии выхода на внешние рынки важно понимать, чего хочет достичь компания. Например, организация, которая ищет природные ресурсы, должна четко обозначить, какие конкретно необходимы ресурсы, а фирма, нуждающаяся в новых рынках сбыта, должна идентифицировать целевых клиентов.

Размер и потенциал роста рынка – главные аттракторы для поиска рынка компаниями. Они стремятся выявить закономерности (будущего) спроса на свои продукты и услуги. Для потребительских товаров фирмы прогнозируют рыночный спрос, используя демографические данные, такие как численность

населения и миграционное сальдо. Предприятия, снабжающие другие компании, фокусируются на размере и росте определенной индустрии в конкретном регионе.

Для доступа к рынкам может потребоваться локальный отдел продаж, производства, особенно в случае, если стоимость экспорта высока из-за транспортных расходов, барьеров, либо из-за локальных институциональных ограничений.

Исследование авторов М. Чинкоты и Й. Ронкайнена о причинах компании выхода на внешние рынки определяет проактивные и реактивные типы факторов интернационализации [26].

Проактивные факторы включают в себя преимущество в прибыли, уникальные продукты, технологическое преимущество, эксклюзивную информацию, управленческое стремление, налоговые льготы и эффект от масштаба.

Реактивные факторы включают конкурентное давление, перепроизводство или избыточные мощности, снижение внутренних продаж, насыщение внутренних рынков, а также близость к клиентам и портам. Применяя данную дихотомию, все компании можно разделить на две простые категории: пассивные интернационализаторы (в основном движимые реактивными факторами) и активные интернационализаторы (движимые в основном проактивными факторами) [27].

Проактивные мотивы, как правило, охватывают корпоративные действия, предпринимаемые для улучшения текущей производительности, например, для повышения эффективности или производственных мощностей, а также для снижения средних эксплуатационных расходов и так далее.

В целом активные интернационализаторы пытаются прогнозировать будущие рыночные условия и планировать свои действия соответствующим образом. Данные компании прилагают усилия для разработки долгосрочных конкурентных стратегических преимуществ.

Реактивные мотивы вместе с тем могут провоцировать интернационализацию, но в основном это касается действий, предпринимаемых для противодействия нежелательным изменениям окружающей среды (конкурентные угрозы, политические изменения, экономическая динамика и т.д.).

Эту реактивную мотивацию к интернационализации можно охарактеризовать как «вытеснение из дома» или «вытягивание из-за границы», когда компания либо вынуждена расширяться за пределы своего внутреннего рынка, либо привлекать потребителей своими силами на внешних рынках. Многие компании, движимые реактивными мотивационными факторами, можно охарактеризовать как пассивные, поскольку они фактически были вынуждены расширяться за рубежом.

Для того, чтобы сохранить долю рынка при работе на высококонкурентных рынках все компании должны отслеживать и быстро реагировать на действия конкурентов.

В настоящих условиях хозяйствования на пассивную международную экспансию влияют три мотивирующих фактора:

- преследование конкурента. Когда компания ограничивает конкурентов в получении значительного конкурентного преимущества от международной экспансии, выходя на одни и те же рынки и ориентируясь на те же цели (клиенты, фирмы, проекты).

- следование за клиентом. Это относится к ситуациям, когда компании вынуждены выходить на внешние рынки в поисках ключевых клиентов. Данная ситуация особенно актуальна для российских мультинациональных предприятий (МНП), что связано с быстрой интернационализацией российского бизнеса в целом в течение последних двух десятилетий.

- удовлетворение спроса. Это относится к ситуациям, когда компании расширяются за рубежом, с целью удовлетворения повышенного спроса на продукты или услуги на внешних рынках.

При этом следует отметить, что, как правило, при пассивной международной экспансии, доля выручки от внешнеэкономической деятельности является невысокой, и компании используют такие способы выхода на внешние рынки как косвенный экспорт и/или контрактное производство. Только тогда, когда спрос достигает определенного порога, компании рассматривают возможность создания дочернего предприятия или офисов продаж, чтобы лучше соответствовать ожиданиям клиентов.

Поэтому если компания заинтересована в выходе на внешний рынок, первым шагом должна стать оценка степени разумности данного решения для компании. При этом трудности понимания различий между странами происхождения и принимающими странами не следует недооценивать. Например, данные различия непосредственно определяют, должен ли тот или иной продукт быть адаптирован к местным потребностям или нет.

Концепция дистанций CAGE [28] применяется для сравнения условий в разных странах. Анализ CAGE включает четыре основных параметра:

- культурная дистанция, которая включает в себя язык, социальные обычаи и традиции, менталитет, ценности, религию и т.д.;
- административная дистанция, включающая в себя отношения и поддержку правительства, законодательство, коррупцию и т.д.;
- географическая дистанция, включающая в себя транспортные расходы, время, зону, климат и т. д.
- экономическая дистанция, которая включает в себя налоги и тарифы, стоимость капитала, процентные ставки, курсы валют, инфляцию и т. д.

По мнению автора данной концепции, этот подход может помочь менеджерам, рассматривающим стратегии выхода на внешние рынки в первую очередь тем, что дистанции становятся видимыми для менеджеров [29]. В связи с этим можно сравнительно легко определить различия между рынками и сравнить их с точки зрения конкретной компании. Мир не глобализован, а «полуглобализован» [29]. На практике компании меньше вовлекаются во внешнеэкономическую деятельность в тех частях мира, которые более далеки

от них в культурном, административном/политическом/институциональном, географическом или экономическом плане. Фирмы должны обращать внимание на весьма значительные различия и разрабатывать международные бизнес-стратегии, учитывающие эти различия. Гемават [30] утверждает, что глобальные стратегии стандартизации и локализации в чистом виде не будут работать, так как каждый рынок имеет отличительные атрибуты, которые можно выделить с помощью PESTEL-анализа, и которые будут влиять на разработку международной бизнес-стратегии.

Вместе с тем Гемават [30] подчеркивает, что разные типы дистанций имеют различное значение в зависимости от отрасли. Например, географическое расстояние влияет на транспортные расходы, что особенно важно для компаний тяжелой промышленности. С другой стороны, культурная дистанция непосредственно влияет на потребительские предпочтения при выборе того или иного продукта. Это может быть определяющим для компании, занимающейся производством потребительских товаров. Однако, например, это может оказаться менее важным фактором для цементного или сталелитейного бизнеса.

Многие ученые пытались не только понять, что такое интернационализация, но и насколько она активна или интенсивна. Основная сложность здесь заключалась в том, что уровень (или степень) интернационализации не являлась и не является количественным показателем.

Сегодня до сих пор нет надежного метода измерения интернационализации, хотя модели поэтапной интернационализации представляют собой модели поведения, а не инструменты оценки. Они позволяют сравнить уровни интернационализации различных компаний и использовать их в качестве инструмента оценки.

Модели поэтапной интернационализации предполагают, что фирмы постепенно расширяют свое международное участие. Компания начинают с выбора рынков, находящихся на близкой дистанции, затем по мере роста международного опыта и знаний фирма выходит на новые рынки,

характеризующиеся большей географической, культурной, административной и экономической дистанциями.

Таким образом, знания, полученные при выходе на рынки с близкой дистанцией, необходимы компаниям для дальнейшей интернационализации, при этом единичная экспортная операция может извлечь выгоду от определенной возможности. Однако для того, чтобы преуспеть на зарубежных рынках, необходима значительная локальная сеть связей и знание специфических правил игры в каждой принимающей стране.

Эти способности в большой степени приобретаются опытным путем при осуществлении деятельности в конкретном государстве. Как следствие, рост фирмы во многом зависит от предшествующего развития: компания может начать экспортировать в определенную страну, затем узнать о ней больше и только после этого создать в этой стране дочернее предприятие.

Зависимость от прошлого развития отражена в моделях обучения интернационализации Уппсала, сетевой модели интернационализации и модель поэтапной стадийной интернационализации.

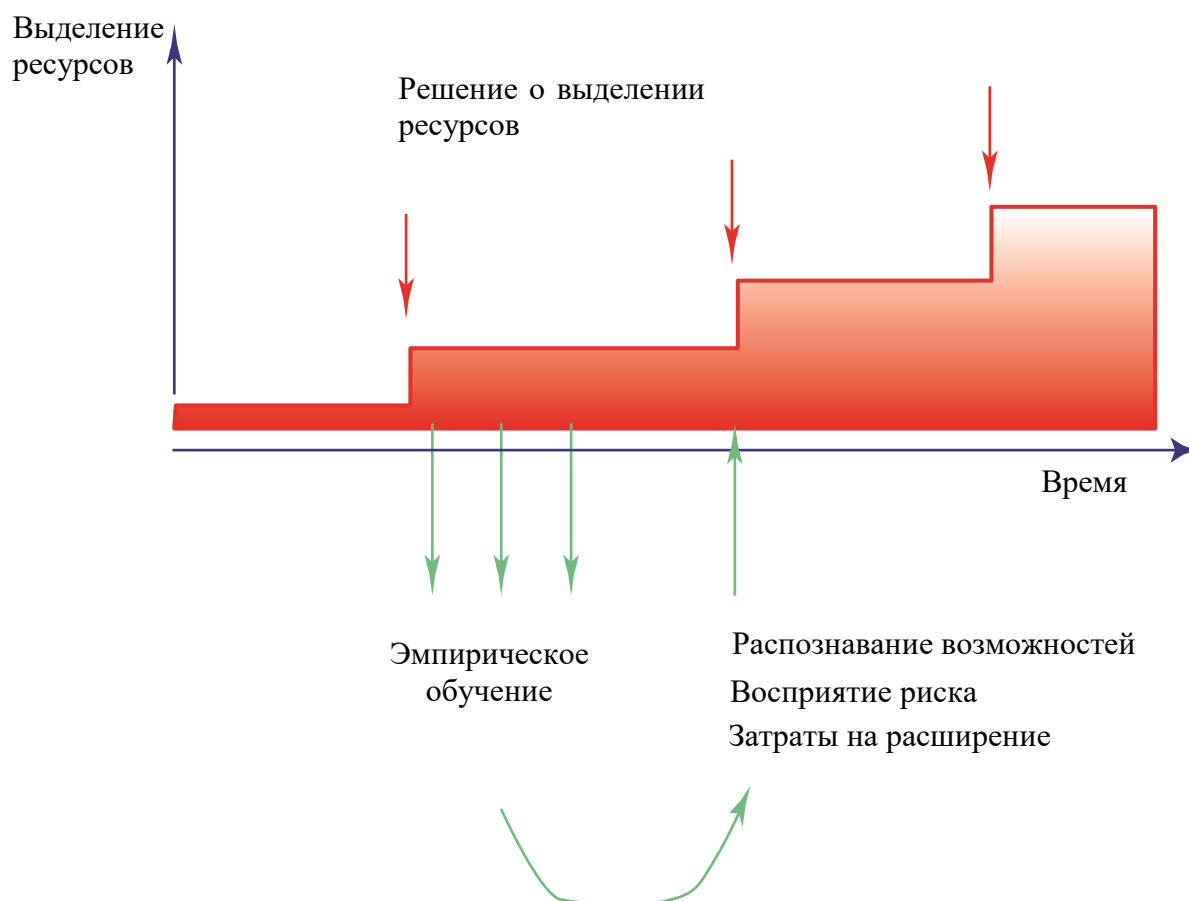
Модель обучения интернационализации Уппсала разработана Яном Йохансеном и Яном-Эриком Вэхлном в Уппсальском университете в Швеции [10; 31; 32]. Суть данной модели заключается в том, что согласно ей, интернационализация представляет собой динамический процесс обучения, в котором фирмы принимают решения о своем следующем шаге на основе имеющихся знаний.

То есть, компания может первоначально выделить ресурсы, которые обеспечат основу для изучения конкретной среды, следовательно, они позволят накопить контекстно специфические знания и уменьшить влияние эффектов «бремени иностранца».

В дальнейшем полученный опыт формирует способности распознавать и формировать возможности для развития бизнеса [31] определять риски, одновременно определяя глубину своего участия на данном рынке.

В связи с этим интернационализация, как правило, является процессом принятия дополнительных решений, которые по отдельности уменьшают неопределенность рынка [32].

Более подробно модель обучения интернационализации Уппсала изображена на рисунке 1.



Источник: адаптировано автором на основе исследования [32].

Рисунок 1 - Модель обучения интернационализации Уппсала

Модель Уппсала была расширена для включения динамического влияния социального капитала [33]. Сетевые отношения содействуют доступу к информации и организационному обучению и тем самым помогают сократить дефицит ресурсов. Интернационализация фирмы часто взаимозависима с интернационализацией ее сети связей. Компании могут использовать ресурсы, которыми они не владеют, получая к ним доступ через связи с другими фирмами, а иногда с правительственными учреждениями.

В частности, сети связей обеспечивают доступ к активам, технологиям, талантами, а также к информации о потенциальных клиентах, поставщиках и конкурентов.

Со временем фирмы в сети усиливают интернационализацию процессов, следовательно, опыт сети растет благодаря появлению новых членов и накоплению существующего опыта. Для малого бизнеса эти сети часто пересекаются с персональными сетями индивидуальных предпринимателей.

Модель поэтапной стадийной интернационализации предполагает, что фирмам необходимо пройти различные этапы, прежде чем успешно управлять прямыми иностранными инвестициями [34]. Компании должны использовать последовательно разные способы выхода на зарубежные рынки, требующие разного количества выделяемых ресурсов. Например, фирма может начать с экспорта продукции, затем создать совместное предприятие с локальным партнером, и наконец, создать дочернюю организацию в полной собственности компании.

Однако конкретные способы выхода зависят от вида отрасли и бизнес-модели [35]. Кроме того, есть многочисленные доказательства того, что географическое и институциональное расстояние увеличивает затраты на ведение бизнеса.

Тем не менее, фирмы, накопившие опыт в интернационализации, лучше справляются с такими препятствиями и, следовательно, сталкиваются с меньшими затратами [36]. Поэтому компаниям необходимо сначала внедриться в культурно и институционально близкие рынки, приобрести опыт работы и только потом постепенно перейти на отдаленные рынки. При этом более простые способы выхода, к примеру, экспорт, трансформируются в более сложные стратегии, такие как прямые иностранные инвестиции.

Модель процесса интернационализации дает хорошее объяснение интернационализации компаний в 1945–1980 годах [37]. Однако модель Уппсалы является менее репрезентативной для объяснения новых путей расширения компаний: многие компании выходят на зарубежные рынки в

начале своего жизненного цикла и минуют этапы традиционной модели интернационализации. Эти фирмы известны как компании «рожденные глобальными», которые «с самого начала стремятся получить значительные конкурентные преимущества от использования ресурсов и продажи продукции в нескольких странах» [38].

Глобально рожденные компании используют четыре основные стратегии для приобретения необходимых ресурсов и способностей, такие как [39]:

- 1) создание предпринимательской команды на основе международного опыта;
- 2) сотрудничество с фирмами, активными на международном рынке;
- 3) обучение у компаний, работающих в других странах;
- 4) приобретение ресурсов в зарубежных странах.

Более подробно эти стратегии отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Создание ресурсов и способностей для международного бизнеса

Традиционные процессы интернационализации	Ускоренные процессы интернационализации
<ul style="list-style-type: none"> - Обучение, основанное на опыте и приобретении знаний - Создание и использование сети связей 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание предпринимательской команды с международным опытом - Обучение у импортных и внутренних иностранных инвесторов - Обучение у компаний, работающих в другой стране - Приобретение ресурсов в зарубежной стране, возможно, целых фирм

Источник: составлено автором на основе исследования [39].

Промышленные компании с ускоренным процессом интернационализации демонстрируют большую интеграцию в сети связей с клиентами и партнерами, и управляются предпринимателями или менеджерами с большим международным опытом. Ключевое отличие между быстро интернационализирующими, медленно интернационализирующими и не интернационализирующими фирмами заключается, в первую очередь, в международном опыте предпринимательской команды [40].

Предприниматели, которые ранее работали в качестве внешнеторговых специалистов, получают больше возможностей для участия в международном бизнесе применяя знания о внешних рынках. Они знают специфику развития отрасли и потенциальных клиентов по всему миру по аналогии с людьми, которые ранее жили за границей, имели связи и обладали знаниями для выстраивания экспортных отношений. Обучение за рубежом также может дать опыт, и необходимые знания, которые помогают начинающим предпринимателям выйти на международный уровень в ускоренном темпе [41].

То есть имея опыт ведения бизнеса за границей, делать бизнес на внешних рынках, как правило проще. Вместе с тем компании могут приобрести компетенции для ведения международного бизнеса, работая с иностранными инвесторами в своей стране. При этом для сокращения затрат большинство зарубежных инвесторов как правило ищет местных поставщиков и дистрибьюторов, которые могут помочь в повышении качества продукции и модернизации практики управления цепями поставок. Такое взаимодействие с иностранными инвесторами дает возможности для обучения, построения международных сетей и создания репутации за пределами родной страны [42].

Но компании могут извлекать уроки не только из собственного опыта, но и изучая практику других компаний, в частности, в дальнейшем вышедшие на новый международный рынок компании могут продолжать учиться, оценивая успехи и неудачи предыдущих участников и включать эти знания в собственные разработки.

Кроме того, они могут «имитировать» поведение других компаний если сторонние компании обращаются к услугам торгового представителя, что в свою очередь может оказаться подходящей стратегией [43]. Такое поведение – распространенный способ ускорения международного роста и уменьшения неопределенности, которая может быть связана с вхождением на рынок незнакомых ранее стран. Однако, это может привести к тому, что компании

будут следовать одним и тем же тенденциям, пока это не приведет к «крушению» [44].

Наконец, амбициозные промышленные компании могут ускорить свой международный рост, приобретая определенные ресурсы на местном уровне. На базовом этапе компании могут арендовать офисы, покупать недвижимость, местное сырье, нанять специалистов со знаниями местной специфики, однако для получения этих ресурсов чаще всего приходится покупать всю компанию целиком. Стоит отметить, что, следуя традиционной модели Уппсала и владея местной фирмой с необходимыми способностями, легче преодолеть неопределенность, замедляющую интернационализацию промышленных компаний [45].

Таким образом, различные ученые пытались не только понять, что такое интернационализация, но и насколько она активна или интенсивна. Ключевыми теориями стратегии интернационализации являются эклектическая парадигма и теория транзакционных издержек. Однако, этих подходов недостаточно для полного объяснения интернационализации компаний. Основная сложность здесь заключается в том, что интернационализация не является количественным измерением и по сей день нет единого надежного метода измерения степени интернационализации компаниями.

Вместе с тем, было выявлено, что промышленные компании с ускоренным процессом интернационализации демонстрируют большую интеграцию в сети связей с клиентами и партнерами, и управляются предпринимателями или менеджерами с большим международным опытом.

1.2 Исследования внешнеторговой деятельности компаний из развивающихся стран

Традиционным средством международной экспансии компаний на развивающихся рынках является домашнее производство и экспорт товаров на

внешние рынки [46]. Эти компании следуют как интернационализации, так и международным моделям жизненного цикла продукции [31]. В начале они выходят на внешние рынки путем экспорта продукции, а затем, после накопления знаний о рынке, переходят к способам выхода с высоким уровнем инвестиций, таким как совместное предприятие или прямые иностранные инвестиции.

Однако, некоторые исследователи считают, что большинство фирм с развивающихся рынков все еще находятся на ранних стадиях процесса интернационализации, где доминирует внешнеторговая деятельность [47].

При этом внешнеэкономическая деятельность как стратегический процесс дает компаниям множество вызовов, включая как экономические и политические, так и культурные, и экологические. В связи с этим менеджерам необходимо учитывать данные факторы не только в том случае, если компания физически выходит на внешние рынки, но и когда она остается в домашнем регионе.

Компании, которые ограничиваются внутренними операциями, сталкиваются с конкуренцией со стороны международных участников на домашнем рынке. Соответственно, отечественные компании должны знать, как например, создать бренд, который будет сильным на международном уровне или сохранить конкурентные преимущества перед иностранными фирмами.

Четкое различие между компаниями на развивающихся и развитых рынках было проведено в 1970-х и 1980-х годах с появлением литературы о так называемых «транснациональных корпорациях третьего мира» [48]. Первая волна интереса была в основном сосредоточена на так называемых «операциях из одной развивающейся страны в другую» [49], так как ранее операции компаний из развивающихся стран, выходящих на развитые рынки, в основном игнорировались. Но в последнее время ситуация резко изменилась и сегодня развивающиеся транснациональные корпорации являются частью глобальной внешнеторговой деятельности [50].

Так есть ли различия между транснациональными корпорациями на развитых и развивающихся рынках?

Сегодня по данному вопросу существует много споров, есть доказательства того, что объединенный статистический подход в данном вопросе неуместен. Вместе с тем существующие теоретические подходы слишком общие и не могут убедительно объяснить процессы интернационализации новых многонациональных корпораций [51].

Одна из общепринятых точек зрения в этой области заключается в том, что транснациональные корпорации из развивающихся стран, в первую очередь, ищут возможности обучения на внешних рынках [52]. Некоторые эмпирические исследования подтверждают это утверждение. Так, исследование индийских фармацевтических компаний показало, что основным мотивом интернационализации был поиск знаний и ресурсов путем интернационализации их ресурсной базы и технологий [51].

В дополнение к этому у компаний из развивающихся стран есть и другие мотивы, такие, например, как бегство из нестабильного домашнего региона, которое, по словам ряда авторов является «стремлением к стабильности» или «побегом из системы» [53]. Тем не менее, данная позиция оспаривается другой точкой зрения, согласно которой компании из развивающихся рынков с постоянными политическими и экономическими проблемами, напротив «инвестируют» в свой имидж или даже репутацию страны [54].

Приверженцы традиционных теорий утверждают, что компании из развивающихся стран, независимо от того, выходят ли они на развитые или развивающиеся рынки, сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны развитых транснациональных корпораций, которые традиционно обладают такими преимуществами, как технологическое ноу-хау, глубокие финансовые возможности, инновационные производственные операции и т.д. Однако, несмотря на эти недостатки, некоторые компании из развивающихся стран способны демонстрировать выдающиеся результаты, превосходя своих развитых конкурентов. Это побудило ученых задать несколько важных

вопросов, касающихся транснациональных корпораций из развивающихся стран:

- откуда берутся их конкурентные преимущества?
- в чем заключается их мотивация выходить на внешние рынки?
- с какими барьерами они сталкиваются при выходе на внешние рынки и как они с ними справляются?
- как они могут конкурировать с транснациональными корпорациями из развитых стран?

Для того чтобы получить ответы на эти вопросы для новых транснациональных корпораций, ученые бросили вызов существующим теориям, предложив новые концепции, такие как концепция «трамплина» или превращение конкурентных недостатков в преимущества. При этом сегодня, как и ранее главной задачей ученых заключается в том, чтобы найти объяснение тому, как и почему фирмы интернационализируются.

Многочисленные исследования научно-исследовательских институтов и других международных организаций свидетельствуют о зарубежной экспансии транснациональных корпораций из развивающихся стран, с учетом того, что на развивающихся рынках роль институтов с каждым годом возрастает. Изучение институционального воздействия дополняет некоторые из ранее упомянутых теорий - например, концепция OLI и теория трансакционных издержек [55].

Могоддам и другие авторы [57] предлагают шесть мотиваций внешнеэкономической деятельности компаний из развивающихся стран:

- поиск рынка конечного потребителя;
- поиск природных ресурсов;
- поиск знаний в нисходящем и восходящем направлении;
- поиск эффективности;
- поиск консолидации глобальной стоимости;
- поиск геополитического влияния.

Основываясь на этой структуре, Могаддам и другие авторы показывают, что основными причинами внешнеторговой деятельности компаний из развивающихся стран являются поиск рынков конечного потребителя, консолидация глобальной стоимости и получение дополнительных знаний.

Учитывая этот набор ограничений и стимулов, фирмы принимают стратегии, основанные на своих собственных ресурсах и возможностях, и имеют дело с давлением на микроуровне, возникающим из внешней среды. При этом смешанная роль институтов является как препятствием, так и дополнительной перспективой для понимания и иллюстрации различных уровней и типов институционального воздействия [58].

Важной переменной здесь является степень, в которой транснациональные компании с рынков данных стран связаны с правительством или его агентствами, так как правительство может оказать сильное влияние на экспансию компании за рубежом. Это влияние в свою очередь зависит от степени зависимости от государства, уровня государственной собственности в структуре компании и амбиций государства.

Правительства развивающихся стран по-разному влияют на расширение транснациональных компаний, в том числе разное институциональное давление, на уровень иностранных инвестиций, их местонахождение или целевые отрасли промышленности. Тем не менее, в конечном итоге степень интернационализации напрямую зависит от способностей компании, ресурсов и конкурентных преимуществ компании.

Важность интеграции макро- и микроинституций была подчеркнута в исследовании Даннинга и Лундана [59]. Данное исследование позволило объединить различные институциональные конкурентные преимущества в одной теоретической структуре.

Основываясь на предыдущих исследованиях, важно определить, почему многоуровневые силы приводят к различным международным стратегиям в контексте одной страны. Обычно модели стратегического выбора определяются на отраслевом уровне, и их дальнейшие преобразования зависят

от специфических для фирмы характеристик, это позволяет более детально рассмотреть стратегию в разных контекстах.

Однако в литературе по развитию международных компаний из развивающихся стран мало говорится о моделях их международных стратегий, особенно это касается попыток исследовать неазиатский рынок. Вместе с тем следует отметить, что до недавнего времени фирмы, базирующиеся в развивающихся странах, не уделяли особого внимания инновациям и интернационализации, главным образом в силу исторических причин и политических событий.

Далее рассмотрим взаимосвязь между инновационностью и внешнеэкономической деятельностью промышленных компаний. Данная взаимосвязь широко изучалась с позиций экономики развитых стран. Согласно ресурсному подходу, инновационность можно считать стратегическим ресурсом, которая позволяет фирмам выйти на международные рынки и достичь конкурентного преимущества, предлагая клиентам решения с добавленными и/или новыми источниками стоимости по сравнению с конкурентами [60].

Существует предположение, что инновационность непосредственно влияет на вероятность того, что фирма начнет экспортные операции [61]. Действительно, путем интернационализации инновационные компании могут использовать на большем количестве рынков конкурентные преимущества, полученные на внутренних рынках [62]. На более поздних этапах линейность этих отношений становится более размытой, и, по мнению ряда авторов, связь между инновациями и международной экспансией является обоюдной [63].

Например, исходя из перспективы обучения экспорта, фирмы, расширяющиеся на внешних рынках, могут собирать дополнительные знания, которые помогают им в создании более инновационных продуктов [64]. Кроме того, используя свои конкурентные стратегии интернационализированные фирмы могут получить доступ к дополнительным ресурсам, связанными с

инновациями, такими как квалифицированные исследователи, разработчики и технологии [62].

Если говорить о России, то стоит отметить, что правительство играет весьма важную роль в возникновении российских многонациональных предприятий и в развитии экспортных операций российских компаний. Влияние правительства варьируется в зависимости от отрасли, будучи особенно сильным в энергетическом и банковском секторах и принимая лишь косвенную форму в других секторах экономики [54; 65].

Рассматривая как положительные, так и отрицательные аспекты внешнеторговой деятельности, стоит упомянуть, что потенциальные возможности и выгоды должны превышать негативные риски и затраты. Внешнеторговая деятельность может помочь компании достичь таких целей как: увеличение размера или прибыльности фирмы, или сбалансирование стратегии фирмы.

В связи с этим возникает вопрос относительно того, как эти драйверы расширения связаны с развивающимися рынками?

Во-первых, внешнеторговая деятельность помогает компаниям преодолеть стагнацию на внутреннем рынке посредством экспансии на новые рынки, особенно когда новые рынки менее насыщены и имеют низкие барьеры входа, что может иметь место в странах с развивающейся экономикой, что способствует росту доходов.

Во-вторых, рост прибыли может быть проще на развивающихся рынках, поскольку это требует расширения клиентской базы за счет существующих продуктов, где потребители менее искушены и более лояльны к иностранным брендам и поэтому готовы платить больше за иностранные товары.

В-третьих, стратегическое равновесие компании может совершенствоваться в результате уменьшения ее неопределенности на ее внутреннем рынке путем включения стран с формирующимся рынком в портфель ее страны, что, в свою очередь может улучшить общую устойчивость компании.

Российские транснациональные корпорации проявляют некие общие черты в своих стратегиях интернационализации для различных отраслей, в которых работают. В энергетических компаниях природные ресурсы являются ключевыми активами, которые определяют конкурентоспособность фирм. Из-за нехватки ресурсов конкуренция носит олигополистический характер: существует лишь несколько крупных компаний. Учитывая стратегическую природу нефти и газа, одной из отличительных черт данной отрасли является высокая степень участия государства. Российское правительство имеет долю почти во всех компаниях, и путем прямого владения акциями, влияния на советы директоров компаний, устанавливает правила либо оказывает данное влияние путем предоставления лицензий на бурение и эксплуатацию, в связи с чем нередко политические мотивы выхода на внешние рынки часто доминируют над экономическими.

Высокая степень участия государства, несомненно, является самым сильным институциональным фактором, который влияет на игроков отрасли. Потребность в капитале являются крайне высокой из-за сложной, диверсифицированной и дорогой инфраструктуры особенно в таких областях, как разведка, добыча, переработка и транспортировка продукции. Это также связано с тем, что техническая сторона этой отрасли довольно сложна, а роль технологии высока. В этой связи значительные первоначальные инвестиции в совместные проекты помогают преодолеть высокие входные барьеры при выходе на внешний рынок.

Сегодня требования к инфраструктуре и технологиям высоки в металлургическом комплексе, а это означает, что выбор места имеет решающее значение. При этом в области металлургии, как и в топливно-энергетическом комплексе, конкурентоспособность зависит от доступа к природным ресурсам, таких как различные виды руды, а также дешевой энергии. Несмотря на это влияние государства ниже, чем в энергетических компаниях.

Сам же рынок стабилен благодаря относительно мирному сосуществованию нескольких олигополий, к которым правительство относится в равной степени.

В автомобильной промышленности существуют высокие требования к капиталу и инфраструктуре, поэтому фирмы должны постоянно проводить исследования и разработки, чтобы оставаться конкурентоспособными, что вынуждает их сотрудничать как внутри страны и с зарубежными партнерами. Этот сектор одним из первых стал свидетелем большого количества прямых иностранных инвестиций таких международных компаний, как Nissan, Renault, Toyota, Volkswagen и другие.

Рассмотрим пример, который иллюстрирует интерес российских компаний к приобретению технологий и освоению знаний иностранных инвесторов: совместное предприятие ПАО «КАМАЗ» и ZF Friedrichshafen AG, ООО «ЦФ КАМА», которое специализируется на производстве механических коробок передач. Партнеры объединили свои ресурсы для достижения взаимодополняющих целей, выхода на новые рынки и доступа к передовым технологиям. ZF является одним из ведущих мировых поставщиков трансмиссионной и ходовой техники. Для ZF создание совместного предприятия стало важным шагом на пути к установлению прочных рыночных позиций на российском рынке, где ZF еще не имела производственного присутствия. Сотрудничество с Камазом должно было помочь этой цели, создав ассоциацию с уважаемым производителем грузовиков и его обширной дилерской сетью в России. Кроме того, технологические и управленческие возможности КАМАЗа были значимыми критериями при выборе партнера. Российское совместное предприятие вызвало рост спроса на детали, производимые на заводах ZF в Западной Европе, и тем самым способствовало росту и жизнеспособности созданных бизнес-единиц. Совместное предприятие стало важным элементом стратегии развития КамАЗа. В частности, с помощью совместного предприятия компания получила доступ

к передовым технологиям ZF и обеспечила поставки высококачественных автозапчастей.

Роль правительства в этом секторе неоднозначна: с одной стороны, оно предоставляет иностранным фирмам стимулы для инвестиций на внутреннем рынке, что подрывает развитие отечественной промышленности, с другой стороны, предпринимаются попытки привлечь иностранных инвесторов и мотивировать их передавать свои технологические знания путем создания различных типов совместных предприятий с российскими компаниями.

Что касается способов выхода на внешние рынки, то приобретения являются наиболее распространенной формой международной экспансии в металлургии и автомобилестроении. В большинстве случаев слияния и поглощения являются единственно возможной формой из-за высоких требований к инфраструктуре и отсутствия возможностей для ее создания с нуля и самостоятельно. В некоторых случаях международные совместные предприятия помогают усилить инновации и возможности в части НИОКР.

В строительном комплексе, как потребности в капитале, так и в инфраструктуре ограничены, а интенсивность НИОКР относительно низкая. Внутренняя конкуренция является жесткой, и многие российские строительные фирмы ищут иностранные контракты для обеспечения своей работы на внутреннем рынке. Российское правительство напрямую не вовлечено ни во внутренние, ни в зарубежные операции компаний, однако, несмотря на это, институциональные факторы оказывают влияние, а именно - через стандарты и нормы, которые регулируют строительство.

Типичным российским игроком в сфере информационных технологий (ИТ) является частная компания, а внутри страны такие фирмы могут получать выгоду от государственных контрактов на обслуживание государственных организаций. Однако в некоторых случаях расходы на НИОКР могут быть очень высокими, в этом секторе не требуется значительного финансирования. Человеческий капитал и инновации являются основой успеха. Конкуренция интенсивна, что подталкивает фирмы к совместному поведению для

конкретных проектов. Правительство при этом не участвует в прямом регулировании, за исключением компаний, принимающих участие в государственных программах (в основном, связанных с исследованиями и инновациями). Сегодня одной из серьезных проблем в сфере высоких технологий в России является отсутствие институтов на макроуровне, влияющих на деятельность российских компаний, что выражается, например, в слабом регулировании прав собственности, которое подрывает их конкурентное развитие этих компаний.

Подчеркивая вышеописанное, можно дифференцировать по двум ключевым аспектам: роль государства и потребность в капитале и инфраструктуре. Первая группа (топливно-энергетический комплекс) характеризуется высоким влиянием государства и потребностями в капитале и инфраструктуре. Вторая группа (как пример банковский сектор) находится под высоким влиянием государства, но имеет относительно низкие потребности в инфраструктуре. Третья группа (металлургический комплекс, машиностроительный комплекс) не подвержена прямому влиянию государства, но имеет большие потребности в капитале и инфраструктуре. В последней группе (ИТ и строительный комплекс) влияние государства ограничено, а требования к инфраструктуре ниже, чем в других рассмотренных отраслях.

Важным здесь является вопрос, касающийся того, используют ли данные группы похожие стратегии при выходе на внешние рынки. Анализ того, как российские фирмы выходили на внешние рынки, демонстрирует, что существуют общие модели международных стратегий, которые проводят компании в каждой из четырех групп, что наглядно отражено в таблице 2.

Таблица 2 - Отраслевые группы и модели интернационализации российских компаний

Уровень государственного контроля	Потребность в капитале и инфраструктуре	
	Сравнительно высокая	Сравнительно средняя/низкая
Высокий уровень	<p>(1) В энергетическом секторе государство строго контролирует деятельность компаний. Требования к инфраструктуре чрезвычайно высоки из-за сложности и масштабов. Альянсы и совместные предприятия являются предпочтительными, поскольку они дают компаниям возможность интегрироваться в мировую индустрию. Значительные первоначальные инвестиции в совместные проекты помогают преодолеть высокие входные барьеры (из-за дорогой инфраструктуры и технологий). Политические мотивы часто доминируют над экономическими.</p>	<p>(2) Государство внимательно контролирует деятельность банков, а потребность в инфраструктуре сравнительно средняя или низкая. Представительства являются наиболее распространенной формой первого выхода. Приобретения совершаются, когда внешний рынок утверждается как перспективный. Экономические мотивы доминируют несмотря на то, что реальная роль российского правительства намного выше той, которая воспринимается институтами принимающих рынков.</p>
Средний / низкий	<p>(3) Metallургический и машиностроительные комплексы. Правительство напрямую не контролирует деятельность фирм в этих секторах, но требования к инфраструктуре высоки. Роль государства умеренная, компании независимы и обладают большим капиталом. Приобретения являются наиболее распространенной формой международной экспансии. В большинстве случаев слияния и поглощения являются единственно возможной формой из-за высоких требований к инфраструктуре и отсутствия возможностей для ее создания с нуля и самостоятельно.</p>	<p>(4) IT, строительство. Государство не участвует напрямую в деятельности этих фирм. Инфраструктура может быть минимальной. Партнерские отношения являются наиболее распространенной формой стратегии выхода. Финансовые риски в процессе относительно низки, и интернационализация происходит через различные типы проектов. В этой группе у фирм практически нет политических мотивов интернационализации.</p>

Источник: составлено автором на основе исследования [66].

При этом следует отметить, что во всех четырех группах, несмотря на присутствие закономерностей, указывающих на наличие общей логики в

стратегиях интернационализации, компании часто отклоняются из-за внутрифирменных специфических характеристик. Стратегии выхода на внешние рынки определяются институциональными, отраслевыми и внутрифирменными факторами. Отраслевые факторы, а именно уровень государственного контроля и требуемый уровень инфраструктуры, влияют на тип стратегии выхода на внешние рынки.

Данные институты сильно влияют на конкурентные правила, технологические стандарты и ресурсы для инновационного развития, и в свою очередь на приоритеты роста компании.

На макроуровне институты сильно влияют на отраслевые факторы и в значительной степени предопределяют определенные модели корпоративных стратегий роста, что имеет важные последствия для дальнейших исследований, поскольку это в свою очередь позволяет лучше понять причины, по которым разные национальные контексты порождают разные стратегии интернационализации как для отечественных, так и для многонациональных предприятий.

Специфические для фирмы ресурсы и возможности могут оправдать отклонения в поведении от моделей, предопределенных отраслевыми факторами. Существование компаний, чьи стратегии отличаются от общей модели, может быть связано либо со структурными различиями элементов стратегии, либо с масштабом реализации интернационализации. Например, специфические для фирмы факторы могут влиять на количество иностранных рынков, выбранных для расширения, скорость расширения или результаты деятельности интернационализации.

Ряд ученых убеждены, что большинство фирм с развивающихся рынков все еще находятся на ранних стадиях процесса интернационализации, где доминирует экспорт. Впервые различие между компаниями на развивающихся и развитых рынках было проведено в 1970-х и 1980-х годах с появлением литературы о так называемых «транснациональных корпорациях третьего

мира» [67], в данной теории была использована терминология о транснациональных корпорациях из развивающихся стран.

Эмпирические исследования [67; 68] показали, что развивающиеся транснациональные корпорации начали экспансию по таким направлениям, как рост в первую очередь за счет экспорта в развитые страны, получение знаний в рамках партнерских отношений с транснациональными корпорациями из развитых стран; имитация бизнес-моделей компаний из развитых стран, осуществление слияния и поглощения внутри домашнего региона; инвестирование в другие развивающиеся страны.

Таким образом, компании из стран с развивающейся экономикой часто начинают процесс интернационализации со сбора ресурсов или критических знаний, которые могут быть технологическим ноу-хау, человеческими ресурсами, управленческими навыками, глобальными брендами или возможностями НИОКР.

Компании с низким уровнем НИОКР, как правило, в первую очередь ориентируются на свой внутренний рынок, одновременно стремясь начать интернационализацию с соседних стран с низким уровнем культурной дистанций. Компании с высокими расходами на НИОКР почти одновременно выходят на внутренние и международные рынки, причем зарубежные филиалы воспринимаются не как простые дополнения к внутреннему рынку, а скорее, как важный компонент глобального присутствия.

Одна из общепринятых точек зрения относительно данного вопроса заключается в том, что транснациональные корпорации из развивающихся стран, в первую очередь, ищут возможности обучения на внешних рынках.

При этом у компаний из развивающихся стран есть и другие мотивы, такие, например, как бегство из нестабильного домашнего региона, которое называется «стремлением к стабильности» или «побегом из системы».

Компании из развитых и развивающихся стран в свою очередь ведут себя по-разному в ходе инвестирования в принимающие страны с высокой институциональной дистанцией, они приобретают меньший контроль над

целевой фирмой, в то время как фирмы с развивающихся рынков приобретают больший контроль.

Анализ того, как российские фирмы выходили на внешние рынки, демонстрирует, что существуют общие модели международных стратегий, которые проводят компании в каждой из вышеописанных четырех групп. Например, приобретения являются наиболее распространенной формой международной экспансии в металлургической и машиностроительной комплексах. В большинстве случаев слияния и поглощения являются единственно возможной формой из-за высоких требований к инфраструктуре и отсутствия возможностей для ее создания с нуля и самостоятельно. В некоторых случаях международные совместные предприятия помогают усилить инновации и возможности в части НИОКР.

При этом следует отметить, что во всех четырех группах, несмотря на присутствие закономерностей, указывающих на наличие общей логики в стратегиях интернационализации, компании часто отклоняются из-за внутрифирменных специфических характеристик. Международные стратегии российских транснациональных корпораций определяются институциональными, отраслевыми и внутрифирменными факторами. Институты сильно влияют на конкурентные правила, технологические стандарты и ресурсы для инновационного развития, а также на приоритеты роста компании.

В то же время правительство страны играет весьма важную роль в развитии экспортных операций российских промышленных компаний. Влияние правительства варьируется в зависимости от отрасли, будучи особенно сильным в топливно-энергетическом комплексе и принимая лишь косвенную форму в других отраслях промышленности.

1.3 Российские промышленные компании несырьевых секторов экономики как объект исследования

По данным Федеральной таможенной службы в товарной структуре экспорта традиционно доминируют топливно-энергетические товары, удельный вес которых составлял 63,8% и 62,1% в 2018 и 2019 годах соответственно [1; 2]. В 2019 году экспорт минеральных продуктов, в том числе топливно-энергетический товаров составил 267.74 млрд долларов. Более подробно товарная структура экспорта России в 2019 году представлена на рисунке 2.



Источник: данные Федеральной таможенной службы [1].

Рисунок 2 - Товарная структура экспорта России в 2019 году.

Несмотря на это за последнее несколько лет заметен тренд роста несырьевого неэнергетического экспорта из России. В частности, по расчетам Российского экспортного центра несырьевой неэнергетический экспорт в России в 2018 году составил 149,3 млрд долл. По сравнению с 2017 г. он увеличился на 16 млрд долл. или 12% [69], а в 2019 году общим объемом несырьевого неэнергетического экспорта достиг 155,1 млрд долл. [70].

Концептуальное определение устанавливает четкую границу между сырьевыми и несырьевыми товарными группами. Как правило, несырьевой товар, в широком значении понимается как «товар, который в процессе обработки претерпел значительное изменение в форме, стоимости, физических свойствах, или конечных качествах, в результате подтверждения физического преобразования или химической реакции, контролируемой человеком» [69].

Классификация сырьевых и несырьевых товаров, используемая в данной работе, базируется на методике национального проекта «Международная кооперация и экспорт», с учетом разработок РЭЦ на основе российского и зарубежного опыта подобных классификаций.

Классификация основана на четырехзначных товарных позициях ТН ВЭД, идентичных позициям международной Гармонизированной системы описания и кодирования товаров. В некоторых случаях 4-значные позиции были разделены на 6-значные подчинения, и был применен принцип размерного назначения: если подзаголовок, который более логичен по отношению к другой группе, является небольшой частью позиции и / или имеет небольшой объем мировой торговли, он не обособливался и включался в группу целиком.

Основным критерием классификации товара как сырья или несырьевого продукта является степень, в которой человек участвует в формировании его потребительских характеристиках.

К сырьевым отнесены товары следующих двух основных категорий:

- материалы, которые доступны и извлечены из окружающей среды. В основном это минеральное топливо, полезные ископаемые, древесина и меха. Первичное растениеводство (зерновые, масличные и текстильные культуры) является результатом человеческого труда, и в итоге оно изначально отсутствует в природе, поэтому оно не считается сырьем.
- массовые отходы, преимущественно вторичные (из отслуживших изделий): лом черных и основных цветных металлов, макулатура и т. п.

В качестве отдельной группы различают несырьевые энергетические товары – переработанное топливо (нефтепродукты, угольный кокс и прочие) и электроэнергия. Данная группа не рассматривается в рамках работы.

В соответствии с методологией Российского экспортного центра несырьевые неэнергетические товары делятся на 3 группы по степени передела¹⁾. К несырьевым товарам первой группы относятся товары, характеризующиеся низкой степенью обработки и ее простотой:

- первичное растениеводство (пшеница, масличные, технические культуры, овощи, фрукты и т. д.);
- базовые крупнотоннажные химикаты (неорганические: аммиак, серная кислота, каустическая и кальцинированная сода и т.п., органические: углеводороды, спирты, эфиры);
- удобрения, обработанная древесина, обработанный камень, чугун и сталь, необработанные цветные и драгоценные металлы.

К несырьевым товарам второй группы относятся:

- промежуточные продукты, полученные в результате многоступенчатой и достаточно глубокой переработки сырья. Например, мясо (цепочка: крупы - корма - животноводство - мясо), стальной прокат (цепочка: минерал - чугун - сталь - прокат);
- готовые изделия низкой сложности. Например, мука, крупы, растительные масла, сахар, мыло, изделия из дерева, плитка, кирпичи, трубы и т. д.

Готовая продукция, являющаяся результатом глубокой переработки сырья и материалов, относится к третьей группе несырьевых товаров. Например, машиностроительная продукция, фармацевтика, бытовая химия,

¹⁾ Информационный ресурс Российского экспортного центра. Классификация экспортных товаров // Информационный ресурс Российского экспортного центра. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.exportcenter.ru/international_markets/classification/ (дата обращения: 20.01.2019)

одежда, обувь, мебель, игрушки, полиграфия, многие продукты питания (консервы, кондитерские и крахмалистые продукты, сыры и другие).

Кроме того, в третью группу входят некоторые высокотехнологичные материалы и промежуточные продукты, такие как радиоактивные соединения и компоненты лекарств.

В таблице 3 представлены данные по несырьевому неэнергетическому экспорту в соответствии представленной выше классификации по отраслям национального проекта «Международная кооперация и экспорт».

Таблица 3 - Несырьевой неэнергетический экспорт России по отраслям национального проекта

Отрасль	2018 г., млрд долларов	2019 г., млрд долларов	Прирост, в процентах	Темп прироста, в процентах
Неэнергетический несырьевой экспорт	154,3	155,1	0,81	0,5
Промышленность	128,3	129,4	1,14	0,89
Машиностроение	33,8	33,8	-0,06	-0,19
Химическая промышленность	25,4	24,7	-0,69	-2,71
Металлургия и драгметаллы	47,1	47,9	0,80	1,69
Лесопромышленный комплекс	11,9	11,1	-0,79	-6,69
Фармацевтика, парфюмерия, косметика	1,5	1,7	0,25	16,72
Легкая промышленность	1,3	1,4	0,13	9,68
Прочие отрасли	7,4	8,9	1,52	20,62
Агропромышленный комплекс	26,0	25,6	-0,33	-1,28
Масложировая отрасль	3,2	4,1	0,89	28,13
Зерновые	10,5	7,9	-2,54	-24,25
Рыба и морепродукты	5,2	5,4	0,18	3,51
Мясная и молочная отрасли	0,7	0,9	0,21	31,00
Пищевая и перерабатывающая отрасль	3,5	4,0	0,46	13,02
Прочие отрасли АПК	3,0	3,4	0,47	15,75

Источник: аналитический отчет Российского экспортного центра [70].

С отраслевой точки зрения решающее влияние на увеличение несырьевого неэнергетического экспорта внесли металлургия и экспорт

драгметаллов, масложировая отрасль продукты, а также пищевая и перерабатывающая отрасль. Увеличение несырьевого неэнергетического экспорта обусловлено как увеличением физического объема поставок, так и ростом цен на мировом рынке.

В целях реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [71] в части положений об увеличении экспорта товаров и услуг в 2018 году был разработан национальный проект «Международная кооперация и экспорт» [3]. Разработка национального проекта осуществлялась в формате «Проектной мастерской» на базе АО «Российский экспортный центр», в котором приняли участие руководители структурных подразделений министерств и ведомств, представители экспертного сообщества и деловых кругов.

Проект «Международная кооперация и экспорт» призван стимулировать экспортные возможности традиционно сильных отраслей российской промышленности. К ним относятся машиностроение, металлургическая, химическая, фармацевтическая, легкая (в том числе текстильная) промышленность, деревообрабатывающая промышленность, производство изделий медицинского назначения и товаров народного потребления [3]. Объем финансирования национального проекта в период 2019-2024 годов должен составить 956,8 млрд руб., направляемых на реализацию пяти федеральных проектов: «Промышленный экспорт» (423,9 млрд руб.), «Экспорт продукции АПК» (406,8 млрд руб.), «Логистика международной торговли» (21,6 млрд руб.), «Экспорт услуг» (5,8 млрд руб.), «Системные меры развития международной кооперации и экспорта» (98,8 млрд руб.) [3].

Несомненно, перспективным направлением является область цифровых технологий, на которой сегодня строится мировая экономика. Цифровизация открывает большие возможности для экспорта, и здесь задача состоит в том, чтобы развить лидеров рынка, которые могут дать миру инновационные решения и цифровые технологии нового поколения. Для достижения этих

целей создаются сети производственных коопераций, субподрядов и передачи технологий в рамках ЕАЭС.

В то же время большие надежды возлагаются на здравоохранение. Тот факт, что за последние десять лет в России было построено более 30 новых фармацевтических заводов, говорит о том, что в ближайшие годы у этой области есть перспективы стать лидером в мировой фармацевтической промышленности. Однако модернизация производства и внедрение прогрессивных подходов требуют дальнейших корректировок стратегии развития фармацевтической и медицинской промышленности [72].

Национальный проект определяет основные направления развития политики экспорта промышленной и пищевой продукции, экспорта услуг, системы поддержки транспорта и логистики для экспорта, а также меры финансовой и нефинансовой поддержки. от государства к экспортерам. Некоторые меры направлены на либерализацию законодательства, развитие инфраструктуры системы продвижения продукции и поддерживающих институтов. Ранее на эти цели были выделены средства в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 апреля 2017 года № 488 [74]. Всего на эти цели в 2019 году планируется выделить 3576,6 млн рублей. в 2020 году - 3560,6 млн рублей, в 2021 году - 3497 млн рублей [75].

П р и м е ч а н и е - Здесь и далее объем средств федерального бюджета, запланированных к выделению в рамках программ государственной поддержки экспортной деятельности, указан в соответствии с Федеральным законом от 29 ноября 2018 г. №459-ФЗ «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов».

Кроме того, группа РЭЦ постепенно модернизировала элементы интегрированной трехуровневой системы поддержки экспортеров. На первом уровне компании информируются о ситуации на внешних рынках, на втором - интеграция фондов и услуг поддержки компаний (организация торговых миссий и переговоров, подготовка бизнес-плана и экспортного контракта).

Третий уровень включает предоставление финансовых услуг (кредиты, страхование, гарантийные инструменты) и услуг по сертификации продукции.

Объем прямой государственной гарантии Российской Федерации был увеличен до 20 млрд долларов США, что позволило ОАО «ЭКСАР» выполнить свои обязательства по договорам страхования экспорта и займа, договорам перестрахования, договорам поручительства и гарантиям. По оценкам экспертов, предоставление экспортной гарантии в таком объеме является крупнейшим шагом государственной поддержки несырьевого экспорта неэнергетических продуктов в течение всего постсоветского периода.

В развитии существующих механизмов государственной поддержки экспорта продукции в рамках реализации федеральных проектов «Экспорт продукции АПК» и «Промышленный экспорт» предложено использование инструмента корпоративных программ повышения конкурентоспособности (КППК). Промышленные предприятия, заключившие соглашения о реализации КППК, получают доступ к финансированию экспортных проектов (включая страхование экспортных кредитов) и возможность использовать широкую спектра банковских инструментов. Переход от прямых субсидий затрат производителей к льготным проектным кредитам через банки на заемной, возвратной, основе является ключевым системным решением в развитии системы поддержки российских компаний-экспортеров [76].

Как уже было ранее отмечено проект «Международная кооперация и экспорт» рассчитан на активизацию экспортных возможностей традиционно сильных отраслей российской промышленности, к которым непосредственно относятся машиностроение, металлургическая, химическая, фармацевтическая, легкая отрасли промышленности, лесопромышленный комплекс, производство медицинских изделий и товаров народного потребления. Национальный проект определяет основные траектории развития промышленной и продовольственной экспортной политики, экспорта услуг, системы транспортно-логистического сопровождения

экспорта, а также финансовых и нефинансовых мер государственной поддержки экспортеров.

Таким образом, правительство страны играет весьма важную роль в развитии внешнеэкономической деятельности российских промышленных компаний. Влияние правительства варьируется в зависимости от отрасли, будучи особенно сильным в топливно-энергетическом комплексе и принимая лишь косвенную форму в несырьевых отраслях промышленности.

В то же время, анализ того, как российские фирмы выходили на внешние рынки, демонстрирует, что существуют различия между выходом на внешние рынки сырьевых и несырьевых промышленных компаний. Несмотря на ряд закономерностей, указывающих на наличие общей логики в стратегиях интернационализации, компании часто выбирают свой путь внешнеторгового развития из-за внутрифирменных и отраслевых специфических характеристик. На основе сравнительного анализа исследований выхода на внешние рынки промышленных предприятий сформулированы следующие исследовательские вопросы, ответы на которые позволят получить более полное представление о формировании стратегии выхода на внешние рынки промышленных компаний и достичь поставленной цели исследования:

1) Каковы причины выхода на внешние рынки у несырьевых промышленных компаний, и какие стратегии используют компании для выхода на внешние рынки?

2) Какие факторы способствуют процессу выхода промышленных компаний на внешние рынки?

3) Какие барьеры выхода на внешние рынки являются ключевыми для несырьевых промышленных компаний?

4) Применение каких инструментов позволяет преодолеть барьеры выхода на внешние рынки и достичь цели успешного выхода на внешние рынки?

1.4 Причины и используемые стратегии выхода на внешние рынки российских промышленных компаний

Эффективность хозяйственных операций в процессе осуществления внешнеэкономической деятельности во многом определяется мотивами выхода на внешние рынки и выбранной стратегией ведения бизнеса на внешних рынках. В первом параграфе данной главы были рассмотрены основные мотивы в существующей литературе по выходу на внешние рынки. Что касается стратегий, то существуют различные подходы к классификации стратегий, направленных на захват или расширение зарубежных рынков. Статья М.Л. Горбуновой и Ю.В. Приказчиковой обобщает существующие подходы к классификации стратегий выхода на внешние рынки [77]. Стратегии варьируются от репликационной, когда нет необходимости в глобальной координации и учете местной деловой среды, до стратегии «прирожденного глобалиста», когда существует острая потребность в глобальной интеграции.

В данной работе отправной точкой исследования являлась необходимость изучения причин выхода на внешние рынки, формируемых компетенций при выходе на внешние рынки и используемых стратегий выхода для разработки комплексного методического подхода к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки.

Эмпирическая часть исследования состояла из нескольких последовательных этапов, каждый из которых позволил проанализировать формирование стратегии выхода промышленных компаний на внешние рынки с разных сторон.

Сначала был составлен список российских промышленных фирм, которые экспортируют неэнергетические товары из России. Данный список был сформирован на основе рейтинга 200 крупнейших российских

компаний-экспортеров по итогам 2016 года журнала «Эксперт»¹⁾, а также по данным Единого информационного портала «Экспортеры России»²⁾. Критерии отбора компаний представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Требования к формированию выборки

Размер компании	Требования к экспортным операциям	Требование к отрасли промышленности	Требование к географическому охвату внешних рынков
Разделены на 4 группы: (1) Численностью до 500 чел. (2) Численностью от 501 до 1500 чел. (3) Численностью от 1501 до 2500 чел. (4) Численность свыше 2501 чел. Не менее 15 % каждой категории	Все компании должны быть экспортерами несырьевой продукции По объемам несырьевого экспорта разделены на 4 группы: (1) до 5% продаж приходится на несырьевые экспортные операции (2) от 6 до 10% продаж приходится несырьевые экспортные операции (3) от 11 до 20% продаж приходится несырьевые экспортные операции (4) свыше 20% продаж приходится несырьевые экспортные операции Не менее 10 % каждой категории	Компании отобраны из 10 отраслей промышленного производства, не относящихся к сырьевому или энергетическому секторам: (1) Производство металлопродукции (2) Машиностроительный комплекс (3) Производство транспортных средств (4) Производство пищевых продуктов (5) Текстильное и швейное производство (6) Производство изделий из кожи (7) Химическое производство (8) Деревообрабатывающая промышленность (9) Целлюлозно-бумажная промышленность (10) Фармацевтическое производство Не менее 5% из каждой группы	Разделены на 3 группы по удаленности рынков сбыта: (1) компания работает только на развивающихся рынках; (2) компания работает только на развитых рынках; (3) компания работает как на развивающихся, так и развитых рынках. Не менее 10% от каждой группы

Источник: составлено автором.

Далее было направлено 379 анкет специалистам и менеджерам среднего и высшего звена промышленных компаний, занимающихся экспортной деятельностью. Итого, в опросе приняли участие 126 российских промышленных компаний. Исследование основывалось на одном ключевом

¹⁾ Журнал «ЭКСПЕРТ». Рейтинг крупнейших экспортеров России // ЭКСПЕРТ. – 2017. – № 39. – С. 71-93. – ISSN 1812-1896.

²⁾ Единый информационный портал «Экспортеры России». Экспортеры // Единый информационный портал «Экспортеры России». – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL <http://www.rusexporter.ru/exporters/> (дата обращения: 20.11.2017)

информаторе экспорта в фирме, а не на нескольких информаторах от каждой фирмы. Приглашения были отправлены ведущему лицу, принимающему решения об экспорте товаров компании.

Распределение опрошенных компаний по основным видам деятельности и дескриптивная статистика указаны в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 - Распределение опрошенных российских промышленных компаний несырьевого сектора экономики по основным видам деятельности

Вид деятельности	Количество предприятий	В процентах
Производство металлопродукции	10	8,00
Машиностроение	18	14,30
Производство транспортных средств	12	9,50
Производство пищевых продуктов	15	11,90
Текстильное и швейное производство	11	8,0
Производство изделий из кожи	12	9,50
Химическое производство	8	6,40
Производство пластмассовых изделий	10	7,90
Лесобумажное производство	16	12,70
Фармацевтическое производство	14	11,10
Итого	126	100

Источник: составлено автором.

Таблица 6 – Дескриптивная статистика опрошенных российских промышленных компаний несырьевого сектора экономики

Параметр	Количество предприятий	В процентах
1	2	3
Количество работников:		
250 и меньше	5	4,0
251 – 500	47	37,3
501 – 1500	30	23,8
1501 – 2500	21	16,7
2501 – 4000	16	12,6
больше 4000	7	5,6
Возраст компании, лет:		
5 или меньше	6	4,8
6 – 10	27	21,4
11 – 20	32	25,4
21 – 30	26	20,6
больше 30	35	27,8

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Количество зарубежных стран:		
5 или меньше	18	14,3
6–10	21	16,7
11–20	34	27,0
21 – 40	30	23,8
больше 40	23	18,2
Несырьевой экспорт как доля в выручке %:		
5 или меньше	69	54,8
6–10	15	11,9
11–20	13	10,3
21 – 40	14	11,1
больше 40	15	11,9

Источник: составлено автором.

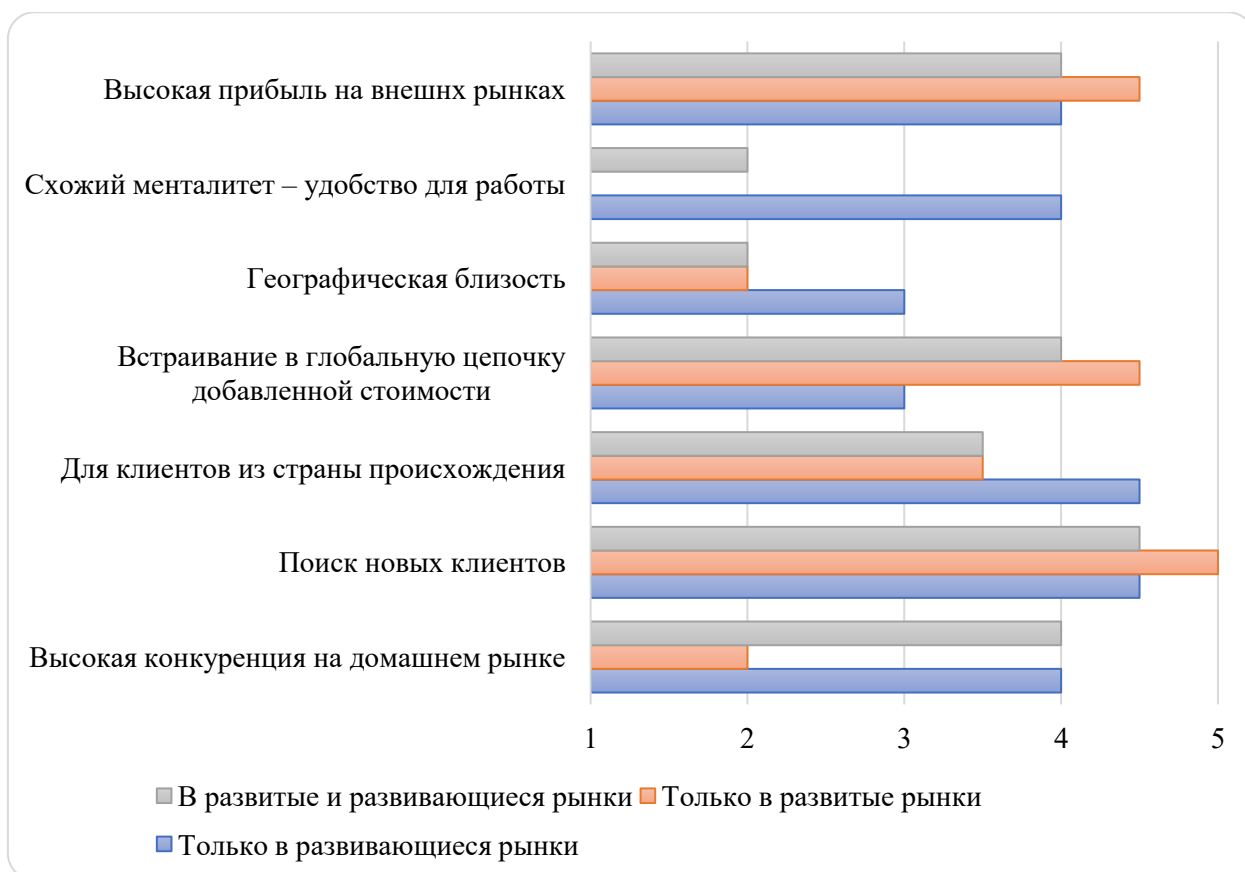
Ограничением выборки является ее смещение в сторону компаний, регион регистрации которых в Москве и Московской области, Санкт – Петербурге и Ленинградской области в связи с лучшей доступностью респондентов.

Первый этап эмпирической части исследования был посвящен поиску ответа на вопрос «Каковы причины выхода на внешние рынки и какие компетенции формируются за счет выхода на внешние рынки?». Мы провели анкетирование компаний, являющихся экспортерами как на развивающихся рынках, так и на развитых. В ходе анализа были оценены факторы надежности (альфа Кронбаха) для всех переменных. Рассчитанные коэффициенты соответствовали рекомендованному минимальному уровню надежности в размере 0,7. Результаты проведенного опроса представлены в таблицах 7, 8 и 9. Первый вопрос касался причин выхода российских компаний на внешние рынки. Таблица 7 и рисунок 3 помогут пояснить вышеизложенное.

Таблица 7 – Причины выхода российских промышленных компаний на внешние рынки

Причины выхода российских промышленных компаний на внешние рынки	Компании экспортеры только в развивающиеся рынки			Компании экспортеры только в развитые рынки			Компании экспортеры в развитые и развивающиеся рынки		
	Среднее (M)	Число ответов (n)	Альфа - Кронбаха	Среднее (M)	Число ответов (n)	Альфа - Кронбаха	Среднее (M)	Число ответов (n)	Альфа - Кронбаха
Высокая конкуренция на домашнем рынке	4	62	0,81	2	19	0,79	4	45	0,81
Поиск новых клиентов	4,5	62	0,83	5	19	0,81	4,5	45	0,83
Для клиентов из страны происхождения	4,5	62	0,80	3,5	19	0,76	3,5	45	0,82
Встраивание в глобальную цепочку добавленной стоимости	3	62	0,75	4,5	19	0,83	4	45	0,87
Географическая близость	3	62	0,84	2	19	0,81	2	45	0,85
Схожий менталитет – удобство для работы	4	62	0,83	1	19	0,76	2	45	0,80
Высокая прибыль на внешних рынках	4	62	0,79	4,5	19	0,86	4	45	0,85
Примечание - Шкала ответов: 1 – не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.									

Источник: составлено автором.



Примечание - Шкала ответов: 1 – не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.

Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Причины выхода промышленных компаний на внешние рынки

Результаты опроса показали, что основными причинами выхода компаний на внешние рынки являются для всех трех групп поиск новых клиентов и высокая прибыль на внешних рынках. При этом компании, экспортирующие только в развивающиеся страны, отмечали важность факторов схожести менталитета и высокой конкуренции на домашнем рынке, когда как для компаний экспортирующие только в развитые страны данные факторы были или не важны, или не очень важны.

Следующий вопрос касался наиболее важных клиентов компаний на внешних рынках. Результаты опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Типы клиентов важных для бизнеса компаний на внешних рынках

Типы клиентов важных для бизнеса компаний на внешних рынках	Компании экспортеры только в развивающиеся рынки			Компании экспортеры только в развитые рынки			Компании экспортеры в развитые и развивающиеся рынки		
	Среднее (M)	Число ответов (n)	Альфа - Кронбаха	Среднее (M)	Число ответов (n)	Альфа - Кронбаха	Среднее (M)	Число ответов (n)	Альфа - Кронбаха
Иностранные инвесторы	3,5	62	0,79	4,5	19	0,84	4,5	45	0,80
Внутренние инвесторы	3,5	62	0,74	3	19	0,76	4	45	0,82
Иностранные или международные компании	4	62	0,81	4,5	19	0,79	4,5	45	0,86
Внутренние голубые фишки	3,5	62	0,83	2,5	19	0,79	3	45	0,74
Крупные внутренние компании	3,5	62	0,84	4	19	0,71	4,5	45	0,82
Внутренние малые и средние компании	3	62	0,74	3	19	0,82	3	45	0,77
Микропредприятия или индивидуальные предприятия	2	62	0,84	2,5	19	0,88	1,5	45	0,83
Примечание - Шкала ответов: 1 – не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.									

Источник: составлено автором.

Ответы респондентов показали, что компании, работающие на внешних рынках чаще всего, ищут партнерские отношения с крупными иностранными или международными компаниями. Компании, которые экспортируют только в развитые рынки или в развитые и развивающиеся рынки, отмечали важность иностранных инвесторов. Реже всего все три подгруппы выборки ориентировались на микропредприятия или индивидуальные предприятия.

Согласно гипотезе обучающих эффектов, компании, вышедшие на внешние рынки, имеют больше возможностей и стимулов для внедрения инноваций, формирующих положительный эффект обучения от взаимодействия с международными партнерами, и экспорт является одной из причин внедрения приобретенных знаний и опыта в практику фирмы [78]. В рамках следующего вопроса были определены знания и компетенции, которые компании впитали при работе на внешних рынках. Условно шкала времени была разделена на два этапа: до 2010 года, 2010–2017 годы. Результаты ответов приведены в таблице 9 и иллюстрированы в рисунках 4 и 5.

Таблица 9 – Компетенции и знания, которые абсорбировали компании работая на внешних рынках

В процентах положительных ответов

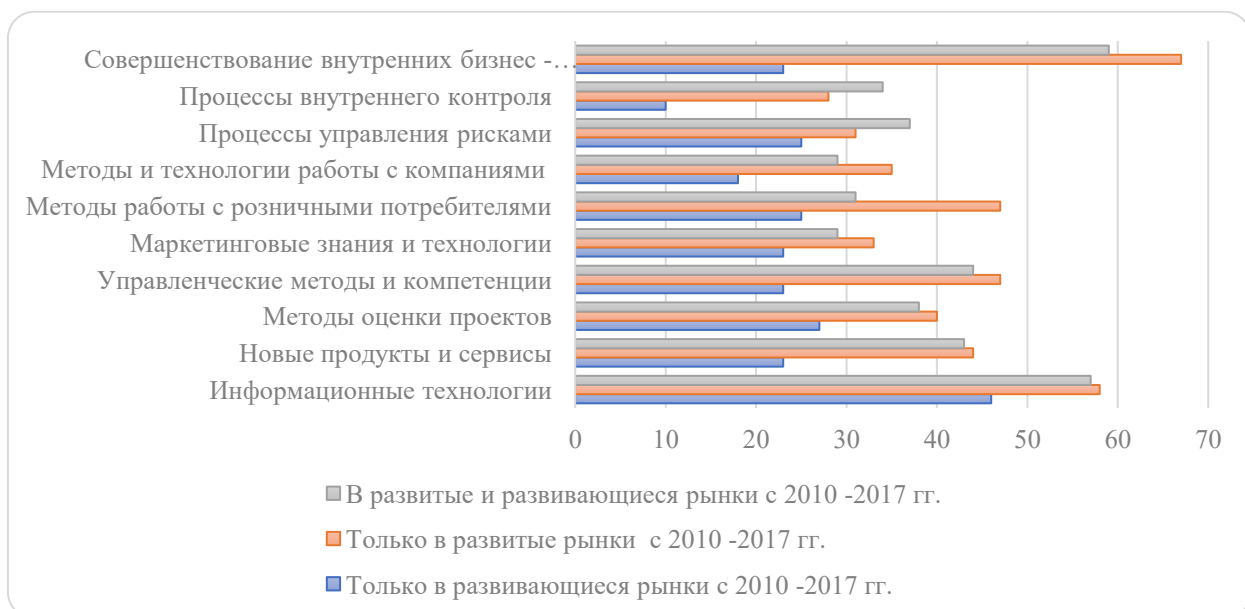
Знания и компетенции	до 2010 г.			2010 – 2017 гг.		
	Компании экспортеры только в развивающихся рынках	Компании экспортеры только в развитые рынки	Компании экспортеры в развитые и развивающиеся рынки	Компании экспортеры только в развивающихся рынках	Компании экспортеры только в развитые рынки	Компании экспортеры в развитые и развивающиеся рынки
Информационные технологии	33	51	46	43	56	54
Новые продукты и сервисы	20	56	48	21	43	41
Методы оценки проектов	15	32	30	24	38	35
Управленческие методы и компетенции	15	45	41	21	46	42
Маркетинговые знания и технологии	27	53	49	20	32	26
Методы работы с розничными потребителями и анализ розничных потребителей	37	62	51	23	46	29
Методы и технологии работы с компаниями реального сектора экономики	19	35	40	15	33	26
Процессы управления рисками	31	47	43	23	30	35
Процессы внутреннего контроля	9	51	37	10	26	31
Совершенствование внутренних бизнес-процессов	11	36	39	21	66	57

Источник: составлено автором.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Компетенции и знания, которые абсорбировали компании работая на внешних рынках до 2010 г., % положительных ответов



Источник: составлено автором.

Рисунок 5– Компетенции и знания, которые абсорбировали компании работая на внешних рынках с 2010 – 2017 гг., % положительных ответов

Опрос показал, что обучающийся эффект от внешнеторговой деятельности больше проявляется у компаний экспортеров, ориентированных на работу на развитых рынках. В период до 2010 года российские компании, работающие на развитых или на обоих рынках, перенимали методы работы с розничными потребителями, маркетинговые знания и технологии, идеи новых продуктов и сервисов, а также информационные технологии и процессы внутреннего контроля.

С 2010 года в связи с возросшей конкуренцией и ростом ожиданий со стороны потребителей, ключевую роль как для компаний – экспортеров в развитые, так и в развивающиеся страны играют заимствования отдельных методов совершенствования внутренних бизнес-процессов и внедрению информационных технологий.

Предполагается, что данные тенденции сохранятся и в ближайшее время. Основными предпосылками является экспоненциальный рост IT-технологий, а также стремление автоматизировать большинство внутренних бизнес-процессов.

Таким образом, по результатам проведенного опроса компаний-экспортеров установлено наличие положительного эффекта выхода и работы на внешних рынках, выраженного в качественных изменениях, произошедших в отношении продуктов и услуг, внутренних бизнес-процессов, компетенций и управленческих методик, применяемых менеджментом компаний.

Основная цель второго этапа эмпирического исследования заключалась в анализе стратегий, используемых опрошенными российскими промышленными компаниями при выходе на внешние рынки.

Среди отобранных компаний только 11,9% осуществляют свою деятельность повсеместно и преимущественно развиваются за счет внешнеторговой экспансии (несырьевой экспорт как доля в выручке больше 40%), 21,4% - имеют средний уровень внешнеторговой деятельности (несырьевой экспорт как доля в выручке 11%–40%) и 66,7% - низкий (несырьевой экспорт как доля в выручке меньше 10%).

Чаще всего рассмотренные компании используют такие конкурентные преимущества как технологическое лидерство, лидерство на внутреннем рынке, позволяющее накапливать финансовые ресурсы и управленческие компетенции, обеспечивающие успешное ведение операций на внешних рынках.

Анализируя используемые несырьевыми промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, следует отметить, что основной формой выхода является – экспорт. Большинство компаний используют стратегию «простых операций», т.е. продвигают за рубеж продукцию за счет единичных внешнеторговых операций.

Многие из рассмотренных в исследовании компании осуществляли стратегию пошаговой интернационализации. Начало международного развития в опрошенных компаниях чаще всего происходило без определенной стратегии выхода на внешний рынок.

Далее, компания осознанно направляет продукцию на новый экспортный рынок с помощью агентских организаций. Если у потребителей есть интерес к продукции, выход на внешний рынок принимает более структурированный вид, чаще всего появляются торговые представители и зарубежные офисы компании, разрабатывается стратегия, определяется точка входа, разворачивается полноценная управляемая дистрибуция на этой территории [79].

Шестнадцать из рассмотренных компаний используют стратегию инноваций и брендинга, предполагающую постоянное совершенствование продукции и вывод на рынок более современных версий продукта. Компании стараются занять позицию, когда другие участники рынка находятся в положении догоняющих данную компанию. Формулу успеха компаний, использующих данную стратегию, можно обобщить с помощью следующих категорий: качественный продукт, грамотное брендрование, зарубежные стандарты оформления и упаковки продукции и бережное, индивидуальное отношение к покупателю.

Примером проведения такой стратегии демонстрирует АО «Диаконт». Компания является разработчиком систем мониторинга и управления повышенной радиационной стойкостью для атомных электростанций, при этом продукция компании пользуется спросом у зарубежных заказчиков — мировых лидеров атомной энергетики. Доля выручки от экспортной деятельности составляет более 25%.

Исследуемые компании чаще всего старались выходить сразу на языковые-культурные макрорегионы при помощи партнеров. Это могут быть компании, которые помогают с адаптацией продукта под конкретный макрорегион, или друзья и коллеги менеджеров, которые эмигрировали в регион выхода.

Также, некоторые из исследуемых компаний начинали внешнеторговую экспансию для сбора ресурсов или критических знаний, такие как технологические ноу-хау, развитие человеческих ресурсов, управленческие навыки, формирование глобальных брендов или применение возможностей НИОКР. При этом компании с высокими расходами на НИОКР почти одновременно выходят на внутренние и внешние рынки, а зарубежные филиалы воспринимаются не как простые дополнения к внутреннему рынку, а скорее, как важный компонент глобального присутствия.

В таблице 10 показаны кластеры компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки.

Таблица 10 – Кластеры компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки

Кластер	Описание типа применяемой стратегии	Средняя доля несырьевой экспортной выручки	Форма выхода на внешние рынки	Средняя доля затрат на НИОКР, в % от выручки	Число компаний в кластере
1	2	3	4	5	6
Компании, использующие стратегию простых операций	Единичные внешнеторговые операции	5,7	Экспорт	9	75

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Компании, использующие стратегию расширения горизонтов	Продвижение на развивающихся и развитых рынках продукции, имеющих успех на внутреннем рынке	13,2	Экспорт, представительство	7	20
Компании, использующие стратегию инноваций и брендинга	Вывод на развитый рынок новых совершенных версий существующего продукта	18,4	Экспорт, дочернее предприятие	9	16
Компании, использующие стратегию приращенного глобалиста	Вывод нового продукта как на развивающиеся, так и развитые рынки	43,8	Экспорт, дочернее предприятие, контрактное производство	16	15

Источник: составлено автором.

Все это свидетельствует о начальном этапе интернационализации российских компаний несырьевого сектора, склонностью компаний к проведению простых операций на международных рынках, использованию наименее рискованных стратегий внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, обобщая можно сказать, что исследуемые российские промышленные компании несырьевых секторов наиболее часто развивают внешнеторговую деятельность по следующим стратегиям:

- стратегия «простых операций», что подразумевает интернационализацию за счет единичных внешнеторговых операций;
- стратегия «расширения горизонтов», то есть рост в первую очередь за счет экспорта продукции, имеющей успех на внутреннем рынке с помощью агентских организаций и представительств;
- стратегия «инноваций и брендинга», предполагающая постоянное совершенствование продукции и вывод на развитый рынок более современных версий продукта. Формулу успеха компаний, использующих данную стратегию, можно обобщить с помощью следующих категорий:

качественный продукт, грамотное брендинг, зарубежные стандарты оформления и упаковки продукции и бережное, индивидуальное отношение к покупателю;

– стратегия «прирожденного глобалиста», где вывод нового продукта осуществляется как на развивающиеся, так и развитые рынки. У данных компаний сравнительно выше расходы на НИОКР, и зарубежные филиалы воспринимаются не как простые дополнения к внутреннему рынку, а скорее, как важный компонент глобального присутствия.

Выводы к главе 1

В *первом* параграфе данной главы представлена эволюция подходов к внешнеэкономической деятельности компаний за последние шесть десятилетий. Основная задача ученых заключалась в том, чтобы найти объяснение тому, как и почему некоторые фирмы интернационализируются. Эклектическая парадигма и теория трансакционных издержек стали основой для последующих теорий и подходов. Однако, этих двух подходов определенно недостаточно для полного объяснения интернационализации, и у компаний, безусловно, есть другие мотивы для расширения на внешних рынках. Вместе с тем, было выявлено, что промышленные компании с ускоренным процессом интернационализации демонстрируют большую интеграцию в сети связей с клиентами и партнерами, и управляются предпринимателями или менеджерами с большим международным опытом.

Во *втором* параграфе рассмотрены исследования внешнеторговой деятельности компаний из развивающихся стран. Ряд ученых убеждены, что большинство фирм с развивающихся рынков все еще находятся на ранних стадиях процесса интернационализации, где доминирует внешнеторговая деятельность. Однако, некоторые эмпирические исследования [67; 68] показали, что развивающиеся транснациональные корпорации начали экспансию по таким направлениям как рост в первую очередь за счет экспорта в развитые страны; получение знаний в рамках партнерских отношений с

транснациональными корпорациями из развитых стран; имитация бизнес-моделей компаний из развитых стран, осуществление слияния и поглощения внутри домашнего региона; инвестирование в другие развивающиеся страны. Учитывая набор ограничений и стимулов, фирмы принимают стратегии, основанные на своих собственных ресурсах и возможностях, и имеют дело с давлением на микроуровне, возникающим из внешней среды. При этом смешанная роль институтов является как препятствием, так и дополнительной перспективой для понимания и демонстрации различных уровней и типов институционального воздействия.

Если говорить о российских промышленных компаниях, то стоит отметить, что правительство страны играет весьма важную роль в развитии экспортных операций российских компаний. Влияние правительства варьируется в зависимости от отрасли, будучи особенно сильным в топливно-энергетическом комплексе и принимая лишь косвенную форму в других отраслях промышленности.

Третий и четвертый параграфы данной главы посвящены определению несырьевых товарных групп, причин и используемых стратегий выхода на внешние рынки российских промышленных компаний неэнергетического сектора. Классификация сырьевых и несырьевых товаров, используемая в данной работе, базируется на методике национального проекта «Международная кооперация и экспорт», с учетом разработок РЭЦ на основе российского и зарубежного опыта подобных классификаций.

Для определения причин и стратегий выхода на внешние рынки был проведен опрос 126 российских промышленных компаний. Результаты опроса показали, что основными причинами выхода компаний на внешние рынки являются поиск новых клиентов и высокая прибыль на внешних рынках. При этом компании, экспортирующие только в развивающиеся страны, отмечали важность факторов схожести менталитета и высокой конкуренции на домашнем рынке, в то время как для компаний, экспортирующих только в развитые страны, данные факторы были или не важны, или не очень важны.

Вместе с тем, согласно результатам опроса, компании, работающие на внешних рынках чаще всего, ищут инвесторов, партнерских отношений с крупными иностранными или международными компаниями, и крупными местными компаниями. Обучающийся эффект от внешнеторговой деятельности больше проявляется у компаний экспортеров, ориентированных на работу на развитых рынках. До 2010 года российские компании, работающие на развитых или на обоих рынках, перенимали методы работы с розничными потребителями, маркетинговые знания и технологии, идеи новых продуктов и сервисов, а также информационные технологии и процессы внутреннего контроля. С 2010 года в связи с возросшей конкуренцией и ростом ожиданий со стороны потребителей, ключевую роль как для компаний-экспортеров в развитые, так и в развивающиеся страны играют заимствования отдельных методов совершенствования внутренних бизнес-процессов и внедрение информационных технологий.

Таким образом, по результатам проведенного опроса компаний-экспортеров установлено наличие положительного эффекта выхода и работы на внешних рынках, выраженного в качественных изменениях, произошедших в отношении продуктов и услуг, внутренних бизнес-процессов, компетенций и управленческих методик, применяемых менеджментом компаний.

На основании результатов изучения используемых стратегий выхода на внешние рынки российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики предложен подход кластерного анализа по типу использования стратегии интернационализации. Выявлены четыре кластера: (1) кластер промышленных компаний, использующих стратегию «простых операций», предполагающую единичные внешнеторговые операции; (2) кластер промышленных компаний, использующих стратегию «расширения горизонтов», заключающуюся в продвижении на развивающихся рынках продукции, имеющей успех на внутреннем рынке; (3) кластер промышленных компаний, использующих стратегию «инноваций и брэндинга»,

предполагающую вывод на развитый рынок новых совершенных версий уже известного продукта; (4) кластер промышленных компаний, использующих стратегию «прирождённого глобалиста», предполагающую вывод нового продукта как на развивающиеся так и развитые рынки.

Глава 2

Характеристики стратегии выхода на внешние рынки промышленных компаний

2.1 Факторы, влияющие на достижение целей стратегий выхода на внешние рынки промышленных компаний

Рассматривая интернационализацию с практической точки зрения, можно выделить множество внешних факторов, которые влияют как на принятие решений, так и на процесс выхода на внешние рынки.

Исследования в данной тематике, как правило, были сосредоточены или на стратегиях интернационализации фирм из конкретных стран происхождения или на стратегиях выхода в конкретные принимающие страны: например, интернационализации индийских промышленных компаний [80], экспансии китайских фирм [81] и выходу транснациональных корпораций из развивающихся стран на развитые рынки [82].

Данные исследования дали возможность понимать стратегии интернационализации, применяемые различными компаниями, а также помогли выделить основные факторы, непосредственно влияющие на выбор данных стратегий, в особенности с точки зрения преимуществ конкретной страны или характеристик страны происхождения.

Как только компания решает, что ей следует расширяться за рубежом, ей нужно выбрать способ выхода на данный рынок. Поэтому факторы интернационализации и выбор способа входа на рынок тесно связаны между собой [82].

Способ выхода на рынок должен учитывать процессы компании, технологии, человеческие навыки, управленческие навыки и другие ресурсы как в стране происхождения, так и в стране выхода [83]. Кроме того, способ выхода должен учитывать каналы распространения и продаж компании.

Все способы выхода различаются по уровню контроля, выделению ресурсов и уровню вовлеченности [21]. Контроль имеет свойство влиять на системы, методы и непосредственно принимаемые решения.

При этом характер управления компанией является важной переменной при выборе способа выхода, поскольку менеджеры должны суметь определить потенциальные риски и выгоды для своих фирм (например, такие как рентабельность активов).

Степень или тип контроля, обеспечиваемый различными формами собственности, является одним из ключевых факторов в международной стратегии расширения [84]. Другими словами, у промышленной компании, стремящегося выйти на новый рынок, есть несколько различных вариантов в зависимости от уровня контроля и риска, который компания готова взять на себя.

Выделяют два основных теоретических подхода для объяснения степени контроля компании над зарубежными операциями:

- подход с учетом трансакционных издержек. Данный подход предполагает, что предпочтительным является низкий уровень владения, если не доказано иное;
- теория переговорной силы. Этот подход непосредственно предполагает естественное предпочтение высокого контроля, за исключением случаев, когда правительство принимающей страны не обладает большей властью на переговорах [85].

Кроме того, уровень контроля может быть разделен между полным контролем (дочерние компании, находящиеся в полной собственности) и частичным контролем (договорные способы или совместные предприятия).

На стадии, не связанной с капиталом, фирма может экспортировать свою продукцию через дистрибьютор, лицензировать свою интеллектуальную собственность, продавать права на франшизу или заключить договор о контрактном производстве [86].

В целом способы экспорта можно классифицировать как:

- прямой экспорт силами самой компании (например, с помощью электронных площадок);
- прямой экспорт через зарубежные представительства и филиалы фирмы;
- косвенный экспорт через иностранных агентов по продажам;
- косвенный экспорт через иностранных импортеров и дистрибьюторов.

Согласно Чои и Контрактор [86], все же чаще встречается небольшое количество положений о пассивном участии фирмы или опционах на акции. Так, в качестве альтернативы компания может попытаться частично приобрести долю в иностранной фирме, чтобы диверсифицировать портфель или получить прямой доступ к каналам распределения [87].

Другой вариант частичного акционерного капитала заключается в том, чтобы компании из двух стран могли создать альянс и создать третий бизнес в качестве совместного предприятия [88].

Вместе с тем промышленная компания может решить приобрести фирму в принимающей стране или построить дочернюю компанию с нуля [83]. Решение о способе выхода имеет решающее значение в трансграничном процессе слияний и поглощений, поскольку оно может повлиять на построение межорганизационной сети, производительности дочерней компании [89], количестве и формах разрешения конфликтов [90] и выживаемость компании [91].

Таким образом, способы выхода на внешние рынки промышленными компаниями могут быть представлены четырьмя категориями:

- 1) прямой и косвенный экспорт;
- 2) договорные (контрактные);
- 3) долевыми и частично контролируемые;
- 4) а также полностью принадлежащие и полностью контролируемые.

Два последних способа выхода можно рассматривать как инвестиционные.

В таблице 11 приведены различные типы способов выхода для каждой из четырех категорий обязательств по ресурсам.

Таблица 11 - Способы выхода на внешние рынки

Способы экспорта	Договорные способы	Частично принадлежит и контролируется	Полностью принадлежит и контролируется
прямой экспорт - электронная коммерция - зарубежные представительства и филиалы; косвенный экспорт - через иностранных агентов по продажам; - через иностранных импортеров и дистрибьюторов.	- лицензирование - франчайзинг - контрактное производство - альянсы и союзы	- совместное предприятие - частичные слияния и поглощения	- дочерние предприятия

Источник: составлено автором на основе исследований [83; 87; 88; 92].

В традиционном подходе к интернационализации нематериальные ресурсы, которые являются относительно уникальными, дают конкурентные преимущества и позволяют компании производить более высокую добавленную стоимость в своих предложениях на международных рынках [9].

Внешнеторговая деятельность требует длительного процесса обучения. Вместе с тем для того, чтобы наладить деятельность на внешнем рынке, компания должна располагать достаточными ресурсами и организационными возможностями для ведения переговоров на иностранном языке, работать в другой правовой среде, удовлетворять вкусы потребителей целевого рынка и общаться с партнерами на этом рынке.

Этот процесс обучения и накопления знаний является сложным и часто становится препятствием для внешнеторговой деятельности, потому что компания научилась работать на своем внутреннем рынке, разрабатывая процедуры и накапливая знания только об этом рынке.

Основываясь на ресурсном подходе, Риалп и Риалп [99] изучили, как конкретные нематериальные активы компании поддерживают появление

глобальных рынков в Европе. В ходе исследования, в котором приняли участие 1102 испанских компаний, выяснилось, что человеческий капитал и организационные ресурсы оказывают большее влияние на интенсивность внешнеторговой деятельности, чем материальные ресурсы. В результате мета-анализа [93] было найдено 104 эмпирических статьи с 1980 по 2015 год, и значительная их часть была опубликована после 2010 года. Ряд исследований выделили три набора переменных:

- организационные переменные, состоящие из размера инвестиций, интенсивности технологий и зарубежного опыта;
- культурные переменные, включая рост рынка и культурную дистанцию;
- переменные транзакционных издержек, в том числе разнообразие фирм, взаимосвязь продуктов и избежание неопределенности.

Все три набора переменных связаны с принятием решения о выборе способа выхода на внешние рынки [104].

В некоторых недавних публикациях по ранней и ускоренной интернационализации основное внимание уделялось группе развивающихся стран, а именно Бразилии [105] и Индии [106]. В странах с формирующейся рыночной экономикой различия конкурентного и институционального контекста заставляют эти фирмы демонстрировать уникальное поведение. Кроме того, часто промышленные компании из развивающихся стран работают на нишевых рынках [104], так как сегодня нишевые рынки становятся источником возможностей.

Для промышленных компаний из развивающихся стран характерны значительные технологические усилия [107]; однако в некоторых случаях фирмы используют свои технологические и рыночные стратегии, основанные на имитации технологий, и часто не имеют возможностей для НИОКР [108]. Эти характеристики могут привести к трудностям при разработке совершенно новых продуктов для удовлетворения потребностей на внешних рынках.

Следовательно, на основе анализа существующих исследований можно выделить шесть наиболее часто рассматриваемых факторов, которые в дальнейшем стоит рассмотреть более подробно в таблице 12.

Таблица 12 - Факторы, влияющие на успешность стратегии проникновения на внешние рынки

Фактор	Исследования ученых	Концепции
1	2	3
Размер инвестиций	Greenaway и др. [94]	Размер инвестиций, как правило рассматривается относительно размера фирмы, при этом чем больше размер фирмы, тем более обширной может быть ее международная деятельность.
Интенсивность технологий	Hennart, Park [95]	Высокотехнологичные японские фирмы предпочитают инвестиции в новые проекты, поскольку считают, что это более безопасный способ передачи своих возможностей в зарубежные дочерние компании
	Kogut, Singh [82]	Положительная корреляция между интенсивностью НИОКР (исследований и разработок) и созданием зарубежных дочерних компаний с нуля. Следовательно, приобретение предпочтительнее для компаний с более низким уровнем технологий, так как эти компании как правило стремятся получить технологию с помощью приобретений.
Рост рынка	Brouthers, Brouthers [104]	На быстрорастущем рынке новое предложение может пользоваться дополнительным рыночным спросом, в то время, как на медленно растущем или стагнирующем рынке наоборот, мест для новых поставок недостаточно, так как они могут превратиться в избыточные мощности и привести к хищническому конкурентному ценовому давлению.
Диверсификация продукции	Galavotti, Depperu, Cerrato [97]	Выход на внешний рынок может преследовать цели диверсификации продукции. Если целью является передача знаний или технологий для создания продукта, компания с большей вероятностью выберет инвестиции в новые проекты.
Межфирменные отношения	Knight, Hartsfield, Johansen [39]	Сотрудничество с контрагентами, активными на внешнем рынке.

Продолжение таблицы 12

1	2	3
Личностные характеристики предпринимателя/руководителя	Andersson, Svensson [96], Andersson [98], Rialp и Rialp, [99]	Факторы, связанные с личностными характеристиками предпринимателя такие как высокая терпимость к риску, международный опыт, состав и прочность сети связей также положительно связаны с ранней и ускоренной интернационализацией.

Источник: составлено автором на основе исследований [39; 78; 82; 84; 95; 96; 97; 98; 99].

Далее рассмотрим эти факторы более подробно.

Первый фактор – это **размер инвестиций**. Размер инвестиций, как правило рассматривается относительно размера фирмы, при этом чем больше размер фирмы, тем более обширной может быть ее международная деятельность.

Ряд ученых обнаружили, что относительный размер инвестиций является важным фактором, определяющим выбор способа выхода на внешний рынок. Например, небольшая промышленная компания, стремящаяся создать новые производственные площадки, с большей вероятностью будет испытывать нехватку финансовых или управленческих ресурсов. Приобретение может не потребовать того же количества ресурсов.

Кроме того, размер инвестиций может предоставить новые управленческие и другие ресурсы [94]. Особенно это касается ресурсоемких отраслей (например, горнодобывающей или металлургической отраслей), где обеспечение природных ресурсов имеет решающее значение для выживания корпораций.

Промышленные компании с более высоким уровнем достаточности ресурсов в меньшей степени зависят от ресурсов и более независимы от внешней среды. Напротив, если компания имеет более низкий уровень достаточности ресурсов, она имеет большую зависимость от ресурсов и может быть уязвимой для внешних неопределенностей.

Согласно теории зависимости от ресурсов, контроль над критически важными ресурсами дает компаниям контроль над отношениями с другими компаниями.

Тем не менее, когда промышленные компании не могут самостоятельно получить критически важные ресурсы, они будут пытаться создать альянсы или совместные предприятия с партнерами, которые имеют доступ к востребованным ресурсам. Такие совместные предприятия приносят конкурентные преимущества обоим партнерам. При этом предполагается, что местные компании принимающей страны имеют более широкий доступ к местным ресурсам, поэтому компании, въезжающие в страны с большим количеством ресурсов, предпочитают, чтобы совместные предприятия с местными фирмами получали доступ к этим ресурсам.

Второй фактор - **интенсивность технологий**. Данный фактор является одним из ключевых факторов, влияющих на способ выхода промышленной компании, так как компании с более высоким технологическим уровнем зачастую предпочитают не использовать некоторые способы выхода на внешние рынки. Например, зачастую передача технологии от материнской компании в приобретенную фирму затруднена из-за организационной инерции или трудно получить технологические выгоды от приобретений, поскольку часто приобретенные фирмы имеют более низкий уровень технологий.

Проведённое еще в 1993 году исследование показало, что высокотехнологичные японские промышленные компании предпочитают инвестиции в новые проекты, поскольку считают, что это более безопасный способ передачи своих возможностей в зарубежные дочерние компании, который дает возможность привнести новые методы менеджмента и управления персоналом в культуру компании [95].

Другое исследование показало положительную корреляцию между интенсивностью НИОКР (исследований и разработок) промышленных компаний и созданием зарубежных дочерних предприятий с нуля, что непосредственно говорит о том, что, компании с более высоким уровнем технологий готовы создавать новые заводы, используя свою собственную компетенцию, в то время как компании с более низким уровнем технологий

имели тенденцию к приобретению существующих компаний для получения технологий [82].

Следовательно, приобретение предпочтительнее для промышленных компаний с более низким уровнем технологий, так как эти компании как правило стремятся получить технологию с помощью приобретений. Создание же с нуля предпочтительнее для компаний с более высоким уровнем технологий, потому что они хотят перенести свои технологические возможности с меньшими рисками.

При этом стоит упомянуть, что зарубежный опыт помогает промышленным компаниям справляться с местной деловой средой и дает возможности для успешного общения и ведения переговоров с жителями той или иной страны. Кроме того, опыт работы в принимающей стране может повысить способность фирмы оценивать истинную ценность местных кандидатов на приобретение, тем самым повышая шансы на успех.

Однако, промышленные компании, не имеющие или имеющие ограниченный опыт работы в принимающей стране, сталкиваются с большим количеством препятствий во время использования таких способов выхода на внешние рынки как приобретение и частичные поглощение фирм на внешнем рынке.

Следующим фактором является **рост рынка**, который влияет как на форму владения, так и на способ выхода.

Это связано с тем, что на быстрорастущем рынке новое предложение, создаваемое новым заводом, может пользоваться дополнительным рыночным спросом, так как на расширяющемся рынке есть больше места для новых игроков. При этом на медленно растущем или стагнирующем рынке наоборот, мест для новых поставок недостаточно, так как они могут превратиться в избыточные мощности и привести к хищническому конкурентному ценовому давлению. [78].

Следовательно, приобретения могут быть предпочтительными на медленно растущем рынке, так как в результате их не растет дополнительное

предложение и не снижается конкурентоспособность рост рынка оказывает влияние на потенциал приобретения.

Рост рынка может также быть одним из факторов для принятия решения о форме собственности, так как потенциал рынка является одним из преимуществ местоположения в теоретической структуре OLI Даннинга [14].

Промышленные компании, стремящиеся выйти на внешние рынки, предпочитают привлекательные рынки, привлекательность которых часто характеризуется либо рыночным потенциалом, либо ростом, которые, как было установлено, стимулируют прямые иностранные инвестиции (ПИИ). При этом ожидается, что в странах с высокими темпами роста инвестиции обеспечат большую прибыльность, поскольку эффект масштаба может быть достигнут быстро, а предельные издержки снижаются быстрее. Поэтому собственная сбытовая дочерняя компания, производственное совместное предприятие или даже собственное производство могут рассматриваться как способы выхода. С другой стороны если рынок невелик, то чаще всего используется такой способ выхода как косвенный экспорт или производство на целевом рынке без ПИИ.

Следовательно, компании часто предпочитают более высокие уровни собственности при инвестировании в принимающие страны с более высокими темпами роста рынка и большими размерами.

Диверсификация продукта также может явиться существенным фактором. Если целью является получение знаний или технологий для обновления существующего продукта, компания с большей вероятностью выберет инвестиции в новые проекты. Новый продукт может вызвать конкуренцию между продуктами и может открыть новые возможности для компании [97].

Межфирменные отношения помогают снизить риски ранней интернационализации [39; 100]. Компании используют сети и механизмы сотрудничества для развития конкурентных преимуществ и преодоления ограничений, характерных для фирм, выходящих на внешние рынки [101].

Кооперация обеспечивает доступ к рынкам и клиентам, финансированию, каналам сбыта, возможностям обучения и другим конкурентные преимущества [45; 101].

Факторы, связанные с личностными характеристиками предпринимателя / руководителя [98], также положительно связаны с ранней и ускоренной интернационализацией. Макдугалл [102] рассматривал предпринимателя как личность, которая лучше осведомлена о возможностях компании. Как правило, успешный предприниматель обладает высокой терпимостью к риску [103], у него сформировалось глобальное мышление (из-за международной ориентации и / или опыта или образования за рубежом) зачастую он имеет социальный капитал (использование личных или профессиональных отношений и сетей).

Точка зрения, основанная на ресурсном подходе, сыграла важную роль как в начале дискуссии о международном предпринимательстве, так и в появлении на свет глобальных компаний, решающих ключевой вопрос: как некоторые молодые предприятия с несколькими ограниченными ресурсами быстро добиваются успеха за рубежом, не проходя через различные фазы, предложенные моделью интернационализации в несколько этапов [99].

Зарубежный опыт также оказывает влияние на решения способа выхода. Согласно исследованию, проведенному Андерссоном и Свенссоном, чем дольше зарубежный опыт компании, тем выше ее склонность к приобретению активов на внешних рынках [96]. Одно из объяснений заключается в том, что компании с большим зарубежным опытом могут снижать риски приобретений и, таким образом, увеличивая вероятность успешных сделок.

Таким образом, при рассмотрении факторов, влияющих на достижение целей стратегий выхода на внешние рынки российских промышленных компаний в эмпирической части работы необходимо исследовать такие факторы как: размер инвестиций, интенсивность технологий, рост рынка, диверсификация продукции, межфирменные отношения и факторы, связанные с личностными характеристиками предпринимателя / руководителя.

2.2 Барьеры, препятствующие успешной реализации стратегий выхода на внешние рынки промышленных компаний

Существующие теории пытались объяснить не только способы выхода на внешние рынки, но и выделить основные препятствия, связанные с внешнеторговой деятельностью, а также предложить решения для преодоления этих препятствий.

В ранней литературе экономические барьеры считались наиболее важными препятствиями, тогда как более поздние исследования выявили новые трудности, такие как институциональные и культурные барьеры.

Леониду охарактеризовал экспортные барьеры как «отношенческие, структурные, операционные препятствия, которые мешают или препятствуют компании начать, развивать или поддерживать внешнеэкономическую деятельность» [109, с. 31].

После публикации его работы концепция и определение экспортных барьеров стали более широкими и более общими: «... любой элемент или фактор, будь то внутренний или внешний, который препятствует компаниям начинать, увеличивать или поддерживать экспортную деятельность» [110].

В данном параграфе сделан систематический обзор факторов, связанных с экспортными барьерами промышленных компаний, тем самым обогащая дискурс по интернационализации промышленных компаний. В ходе данного обзора были получены ответы на следующие вопросы: какие экспортные барьеры промышленных компаний чаще исследовались за последние 20 лет и какие факторы на них влияют.

На начальном этапе особое внимание уделялось выявлению слов-заменителей экспортных барьеров. Были использованы следующие поисковые термины: «экспортные барьеры» (export barriers), «барьеры на пути к интернационализации» (barriers to internationalization), «барьеры при экспорте» (barriers to exporting), «проблемы при экспорте» (export problems, export challenges), «экспортные ограничения» (export constraints),

«препятствия при экспорте» (export hindrances, export impediments, export obstacles). Поиск необходимой литературы производился на основе трех научных баз данных: JSTOR, Scopus, Google Scholar.

Исследователи различают внутренние и внешние барьеры для интернационализации. Внутренние барьеры проистекают из имеющихся ресурсов компании и подхода к интернационализации. Недостаток знаний, опытных знаний, либо специфических для рынка знаний, является обычным явлением во время первоначального расширения географии и может быть устранено только оперативным присутствием на местах [32].

Недостаточность ресурсов или отсутствие привязанности к иностранным рынкам являются другими важным источником препятствий [14].

Внешние препятствия для процесса интернационализации возникают из-за ограничений домашнего рынка и рынка принимающей страны. Это препятствие, состоит из экономических, институциональных и культурных барьеров, оно непосредственно окружает каждый национальный рынок [32].

Наиболее обсуждаемыми в литературе являются экономические барьеры, такие как прямые и косвенные торговые барьеры. Правительство стран также играет определенную роль, либо путем протекционизма для внутреннего бизнеса, либо из-за отсутствия помощи экспортерам. Оба фактора могут заблокировать интернационализацию компании.

Социокультурные барьеры между целевой страной и родной страной можно рассматривать с точки зрения психической дистанции или с точки зрения культурной дистанции [111]. Характер инфраструктуры и другие факторы окружающей среды в принимающих странах также могут значительно повлиять на реализацию планов расширения компании [83].

При выходе на внешние рынки промышленные компании сталкиваются с критическим решением, связанным со степенью обязанности по продажам и дистрибуции, которую они непосредственно берут на себя, а также с тем, насколько они взаимодействуют с клиентами экспортного рынка.

У промышленных компаний есть выбор способов выхода, к примеру: экспорт через иностранных агентов по продажам, через иностранных импортеров и дистрибьюторов, через иностранные офисы и дочерние компании и посредством сотрудничества с другими фирмами (коммерческий франчайзинг, лицензирование). Основная часть существующих исследований по способу выхода, как правило, сосредоточена на стремлении к сравнению определенного типа с другим [112]. Примеры включают сопоставление прямого и косвенного экспорта [113; 114] или экспорта через интегрированный и собственный канал продаж [115].

Тем не менее фирмы часто используют несколько вариантов за тот же период для одного и того же товарного рынка или на различных товарных рынках [116].

Обеспечение большего разнообразия способов выхода на внешний рынок – ключевой фактор повышения его эффективности, поскольку это дает фирмам больше знаний о проведении различных видов операционных мероприятий [117].

Компании могут использовать операционные знания, приобретенные на одном рынке, не только для повышения эффективности на этом рынке, но и для достижения конкурентного преимущества на других рынках, где они проводят аналогичные мероприятия.

Более широкое разнообразие способов выхода предоставляет фирмам большую гибкость, что позволяет им успешнее адаптировать свои экспортные стратегии для соответствия различным рыночным условиям [118]. Кроме того, диверсификация способов выхода помогает организациям распределять риски, связанные с каким-либо конкретным способом [119].

Выход на экспортные рынки протекает в рамках ограничений институциональной среды на этих рынках [120]. Институциональные барьеры (например, политическая нестабильность, коррупция, преступность и кража) являются результатом поведения институтов, характеризующих экономику, и

играют решающую роль в формировании конкурентного поведения фирм в этой экономике [121].

Институциональные барьеры особенно важны при рассмотрении возможных вариантов экспорта, поскольку такие барьеры часто представляют собой необычные ограничения для управления экспортными операциями. Повышенные уровни гибкости способов экспорта позволяют фирмам преодолевать или, по крайней мере, уменьшать негативное влияние институциональных барьеров [119].

В таблице 13 показаны чаще исследуемые экспортные барьеры промышленных компаний с указанием количества упоминаний в рассмотренных статьях.

Таблица 13 - Экспортные барьеры промышленных компаний, наиболее изученные в международных исследованиях

Экспортные барьеры	Количество упоминаний в исследованиях		
	1999–2007 гг.	2008–2018 гг.	1999–2018 гг.
1	2	3	4
Сильная конкуренция на внешних рынках	9	10	19
Неподготовленный персонал для экспорта	8	7	15
Валютные риски / колебания	7	8	15
Поиск подходящего агента/дистрибьютора	8	6	14
Трудности со сбором иностранных платежей	6	8	14
Высокие тарифные барьеры	6	8	14
Чрезмерные транспортные/страховые расходы	5	8	13
Языковой барьер	6	7	13
Отличающиеся требования к качеству продукции на экспортируемом рынке	6	7	13
Культурные различия	6	6	12
Трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках	4	7	11
Отсутствие доступа к каналам распространения	5	6	11
Ограниченный оборотный капитал для поддержки экспорта	4	6	10
Отсутствие производственных мощностей для обеспечения экспорта	5	5	10

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Отсутствие опыта/знаний на внешних рынках	5	4	9
Политическая/экономическая нестабильность на внешних рынках	4	5	9
Подготовка/обработка экспортной документации	4	4	8
Отсутствие финансовой помощи	3	5	8
Сложные экспортные правила и процедуры	2	5	7
Социокультурное отличия в поведении клиентов	3	4	7
Отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках	2	5	7
Послепродажное техническое обслуживание	2	4	6
Нехватка управленческих ресурсов для работы с экспортом	3	3	6
Расходы на развитие рынка	3	3	6
Необходимость адаптации продукции для внешних рынков	2	4	6
Неспособность выявить возможности на внешних рынках	3	3	6
Необходимость адаптации рекламы / продвижения для внешних рынков	2	3	5
Недостаточная целенаправленность и приверженность руководства	1	4	5
Необходимость обеспечить запасы готовой продукции за рубежом	2	2	4
Высокая стоимость капитала для финансирования экспорта	1	2	3

Источник: составлено автором.

Сильная конкуренция на внешних рынках – наиболее часто изучаемый барьер, появляющийся почти в большинстве исследований, за которым следуют неподготовленный персонал, поиск подходящего агента/дистрибьютора, валютные риски / колебания, трудности со сбором иностранных платежей, высокие тарифные барьеры.

Далее были рассмотрены факторы, которые усиливают или снижают влияние экспортных барьеров.

В таблице 14 нами обобщены результаты синтеза.

Таблица 14 - Факторы, усиливающие или снижающие влияние экспортных барьеров

Влияние экспортных барьеров	Демографические факторы	Характеристики экспорта	Управленческие факторы	Факторы внешней среды
Усиливающие	Отрасль промышленности	Статус экспорта, способ выхода на внешний рынок	Сопричастность собственника	Институциональные различия, торговый протекционизм и культурные различия
Снижающие	Возраст, размер фирмы, структура собственности, доля на внутреннем рынке, рентабельность фирмы	Экспортная ориентация, международный опыт, информационные технологии	Состав и прочность сети связей	Деловая уверенность

Источник: составлено автором.

Многие исследования [122], изучающие статус экспорта, проверили предположение о том, что экспортные барьеры более проблематичны для промышленных компаний без опыта в этой сфере, чем для опытных экспортеров. Результаты в целом подтверждают эту гипотезу.

В большинстве изученной литературе поддерживается суждение о том, что чем более конкурентным или регулируемым является отрасль промышленности, тем выше влияние экспортных барьеров [123; 124; 125]. В отраслях, которым присуща существенная конкуренция или ограничения со стороны регулирующих структур, экспортные барьеры более влиятельны, чем в сферах, где подобная динамика не превалирует. Эта связь объясняет различные уровни участия и успеха в развитии экспорта, наблюдаемые в отраслях промышленности.

Данное утверждение совместимо с выводами Фернхабер и др. [126], которые разъясняют, как характеристики отраслей промышленности влияют на выход на внешние рынки.

Что касается способа выхода на внешний рынок, есть существенная поддержка гипотезы о том, что чем более ресурсоемким является выбранный вариант выхода, тем выше влияние экспортных барьеров [127]. Намерение экспортировать порождает повышенное чувство осознанности, которое помогает фирме замечать экспортные барьеры.

Экспортные барьеры более влиятельны для владельцев-менеджеров, чем для менеджеров, не имеющих связей с собственностью [128; 129]. «Личное участие» может быть основанием для связи, особенно в тех компаниях, где владельцы и предприятия «неразделимы».

Также большинство исследований подтверждает наличие положительной связи между институциональными различиями и экспортными барьерами [130]. Аналогичным образом торговый протекционизм и культурная дистанция [131] имеют положительную связь с экспортными барьерами. Следовательно, понимание влияния глобальной бизнес-среды имеет первостепенное значение, особенно в периоды ее турбулентности [132].

Исследования [124; 133] показывают обратную зависимость между возрастом и экспортными барьерами фирмы. Взрослые и опытные компании используют сложившиеся рутины, которые играют жизненно важную роль в снижении влияния экспортных барьеров.

Существует гипотеза о том, что чем крупнее фирма, тем ниже влияние на нее экспортных барьеров [125; 134]. То есть более крупные компании будут иметь производственные мощности, предназначенные для экспорта, достаточный оборотный капитал для финансирования экспорта и специализированный международный отдел продаж с квалифицированным персоналом.

Что касается структуры собственности [135], экспортные барьеры уменьшаются, когда фирма обладает преимуществами, связанными с собственниками. Например, отсутствие стигмы «чужаков» означает, что у

экспортных предприятий, принадлежащих иммигрантам, более низкие барьеры при экспорте.

Доля на внутреннем рынке и прибыль фирмы также снижают влияние экспортных барьеров. Эти показатели помогают создать денежный поток или оборотный капитал, необходимый для финансирования международной экспансии.

Ученые выделяют четыре характеристики экспортного предприятия – экспортная ориентация, международный опыт, тип предприятия и использование информационных технологий – отрицательно влияют на экспортные барьеры.

Исследования ученых [136; 137] поддерживают точку зрения, что принятие проактивной или агрессивной (в отличие от реактивной или пассивной) стратегии выхода на внешний рынок снижает воздействие экспортных барьеров. Этот вывод в целом совместим с преимуществами, связанными с эффективностью предпринимательской и рыночной ориентации, описанными в существующей литературе [138].

Многочисленные исследования [124; 104; 139] разделяют предположение об обратной связи между экспортными барьерами и международным опытом.

Практика в области экспорта способствует обучению и создает резерв знаний, к которому фирма может получить доступ. Это совместимо с так называемой гипотезой «обучения экспортом» [140]. Однако, исследования ученых [133; 141], рассматривающие связь между информационными технологиями и экспортными барьерами, демонстрируют обратную взаимосвязь. Состав и прочность сети связей уменьшают влияние некоторых экспортных барьеров.

Сети, состоящие из разнородных субъектов, процветают благодаря разнообразию поддержки, что помогает устранить экспортные барьеры. Соответственно, сильные связи увеличивают преимущества сетевой интернационализации [142].

Результаты показывают, что воздействие экспортных барьеров возрастает с падением деловой уверенности [143]. Таким образом, повышение деловой уверенности должно облегчить влияние экспортных барьеров

Следующим фактором являются культурные различия. Именно культурную дистанцию следует учитывать при выходе на внешний рынок. Концепция «психической дистанции» касается культурного, языкового, институционального уровня, а также непосредственно различий между страной происхождения и принимающей страной.

При работе с приобретением приобретенная фирма должна изучить новые правила, процедуры и организационные культуры, и, если новая организация не соответствует ее предыдущим убеждениям, ее интеграция будет затруднена. Исследования также показали, что трудности интеграции из-за различных корпоративных культур часто приводят к ухудшению показателей и последующему отказу приобретенных дочерних компаний. Например, поскольку культурная дистанция между Японией и США довольно велика, японские инвесторы избегали приобретений и предпочитали новые инвестиции в Соединенных Штатах.

Для того чтобы помочь оценить культурную дистанцию, была разработана четырехмерная структура для картирования национальных культур с использованием избегания неопределенности, индивидуальности, терпимости к дистанции власти и мужественности-женственности [144]. В результате анализа были созданы порядковые шкалы для стран для каждого из этих измерений на основе стандартизированного факторного анализа вопросников. Позже, в качестве пятого фактора в культурном измерении была добавлена снисходительность [145].

2.3 Эмпирический анализ факторов и барьеров, влияющих на стратегии выхода на внешние рынки российскими несырьевыми промышленными компаниями

Третий этап эмпирического исследования был посвящен анализу факторов и барьеров, влияющих на стратегии выхода на внешние рынки российскими несырьевыми промышленными компаниями.

Для того, чтобы выявить степень влияния ранее отмеченных факторов на результативность внешнеторговой деятельности российских несырьевых промышленных компаний, респондентам предлагалось оценить выявленные факторы. Некоторые факторные переменные были измерены как бинарные (да/нет), поэтому эмпирический анализ факторов, влияющих на стратегию выхода на внешние рынки, был произведен с помощью логит-моделей. Результаты представлены в таблице 15. Анализ был произведен в соответствии с кластеризацией компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки представленной в первой главе данной работы. Дескриптивная статистика и критерии отбора выборки также представлены в первой главе.

Таблица 15 – Детерминанты результативности внешнеторговой деятельности

Факторы	Кластеры промышленных компаний по типу применяемой стратегии выхода на внешние рынки			
	Компании, использующие стратегию простых операций	Компании, использующие стратегию расширения горизонтов	Компании, использующие стратегию инноваций и брэндинга	Компании, использующие стратегию приржденного глобалиста
1	2	3	4	5
Зависимая переменная	Доля несырьевого экспорта в общей выручке компании			
Доля несырьевого экспорта в общей выручке компании	0,316** (0,0052)	0,317** (0,0091)	0,329** (0,004)	0,232** (0,0064)
Размер компании (log средн числ)	0,021* (0,011)	0,014* (0,0651)	0,017* (0,0433)	0,017* (0,0032)
Размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации	0,235* (0,0027)	0,119** (0,0043)	0,254*** (0,0038)	0,263*** (0,0019)

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
<i>Интенсивность технологий</i>				
Расчетные расходы на НИОКР	0,076 (0,019)	0,021** (0,007)	0,054*** (0,015)	0,085*** (0,009)
Наличие патентов (1 – да; 0 – нет)	0,145 (0,104)	-0,017 (0,033)	0,053 (0,086)	-0,007 (0,006)
<i>Рост рынка</i>				
Темп роста внешнего рынка	0,134** (0,0013)	0,023*** (0,0017)	0,145** (0,0019)	0,192** (0,089)
Рентабельность продаж на внешнем рынке	0,389*** (0,047)	0,287** (0,120)	0,147** (0,006)	0,093** (0,064)
Диверсификация продукции (1 – да; 0 – нет)	0,201 (0,046)	0,174** (0,047)	0,164*** (0,061)	0,156 (0,084)
<i>Личностные характеристики</i>				
Высокая терпимость к риску (1 – да; 0 – нет)	0,104* (0,093)	0,123** (0,0037)	0,143*** (0,0029)	0,192*** (0,0091)
Международный опыт (1 – да; 0 – нет)	0,078* (0,047)	0,184*** (0,015)	0,123** (0,006)	0,206** (0,064)
<i>Межфирменные отношения</i>				
Сотрудничество с зарубежными потребителями (1-да, 0-нет)	0,221** (0,043)	0,197* (0,0065)	0,215*** (0,016)	0,343*** (0,084)
Сотрудничество с зарубежными поставщиками (1-да, 0-нет)	0,385*** (0,0086)	0,219*** (0,0070)	0,316** (0,119)	0,201** (0,046)
Сотрудничество с конкурентами за рубежом (1-да, 0-нет)	0,210* (0,0045)	0,237** (0,0043)	0,026** (0,0062)	0,084 *** (0,129)
Сотрудничество с консалтинговыми информационными компаниями (1-да, 0-нет)	0,397*** (0,0076)	0,351** (0,0041)	0,127** (0,0069)	0,377* (0,199)
Число наблюдений	75	20	16	15
Pseudo R2	0,476	0,572	0,439	0,331
Wald chi square	211,746	209,451	203,044	187,936
Log likelihood	-175,759	-176,906	-180,761	-189,619
Примечания				
1 Статистическая значимость коэффициентов: ***- p 0,001; **- p 0,01; * - p 0,05				
2 В скобках указаны робастые стандартные ошибки.				

Источник: составлено автором.

Эмпирический анализ факторов показал, что набор факторов, способствующих развитию внешнеторговой деятельности, отличается по кластерам. В частности, для компаний, использующих стратегию «простых операций», наиболее значимыми являются такие факторы как сотрудничество

с зарубежными поставщиками, с консалтинговыми информационными компаниями, а также рентабельность продаж на внешнем рынке. Если рассматривать компании, использующие стратегию «расширения горизонтов», то наиболее значимыми в данном кластере являются сотрудничество с зарубежными поставщиками, международный опыт сотрудников и темп роста внешнего рынка.

В компаниях, использующих стратегии «инноваций и брендинга» и «прирожденного глобалиста» наиболее значимыми общими детерминантами внешнеторговой деятельности являются размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации, интенсивность технологий, высокая терпимость к риску и сотрудничество с зарубежными потребителями.

Стоит отметить, что для компаний использующих стратегию инноваций и брендинга также значимым является диверсификация продукции, тогда как для прирожденных глобалистов данный фактор не является значимым.

Далее для определения влияния экспортных барьеров на внешнеторговую деятельность респондентам предлагалось оценить выявленные возможные барьеры. Группировка экспортных барьеров была адаптирована из исследования Артега-Орtiz и Фернандэс-Орtiz [110]. В таблице 16 представлена группировка выявленных экспортных барьеров.

Таблица 16 – Группировка выявленных экспортных барьеров

Композитная переменная	Элементы
1	2
Экзогенные барьеры	Сильная конкуренция на внешних рынках Валютные риски / колебания Политическая/экономическая нестабильность на внешних рынках Высокая стоимость капитала для финансирования экспорта
Ресурсные барьеры	Неподготовленный персонал для экспорта Поиск подходящего агента/дистрибьютора Ограниченный оборотный капитал для поддержки экспорта Отсутствие производственных мощностей для обеспечения экспорта Нехватка управленческих ресурсов для работы с экспортом Расходы на развитие рынка Недостаточная целенаправленность и приверженность руководства Необходимость обеспечить запасы готовой продукции за рубежом

Продолжение таблицы 16

1	2
Ресурсные барьеры	Неподготовленный персонал для экспорта Поиск подходящего агента/дистрибьютора Ограниченный оборотный капитал для поддержки экспорта Отсутствие производственных мощностей для обеспечения экспорта Нехватка управленческих ресурсов для работы с экспортом Расходы на развитие рынка Недостаточная целенаправленность и приверженность руководства Необходимость обеспечить запасы готовой продукции за рубежом
Процедурные барьеры	Трудности со сбором иностранных платежей Высокие тарифные барьеры Отличающиеся требования к качеству продукции на экспортируемом рынке Отсутствие доступа к каналам распространения Чрезмерные транспортные/страховые расходы Подготовка/обработка экспортной документации Сложные экспортные правила и процедуры Послепродажное техническое обслуживание
Барьеры знаний	Языковой барьер Культурные различия Трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках Отсутствие опыта/знаний на внешних рынках Отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках Социокультурные отличия в поведении клиентов Необходимость адаптации продукции для внешних рынков Неспособность выявить возможности на внешних рынках Необходимость адаптации рекламы / продвижения для внешних рынков

Источник: составлено автором.

Влияние барьеров было измерено по пятибалльной шкале Лайкерта, где 1 означала то, что данный экспортный барьер не влияет на внешнеторговую деятельность компании, а 5 означало, что данный экспортный барьер оказывает максимальное влияние на внешнеторговую деятельность компании. Полученные результаты опроса представлены в таблице 17 и проиллюстрированы на рисунках 6, 7, 8 и 9.

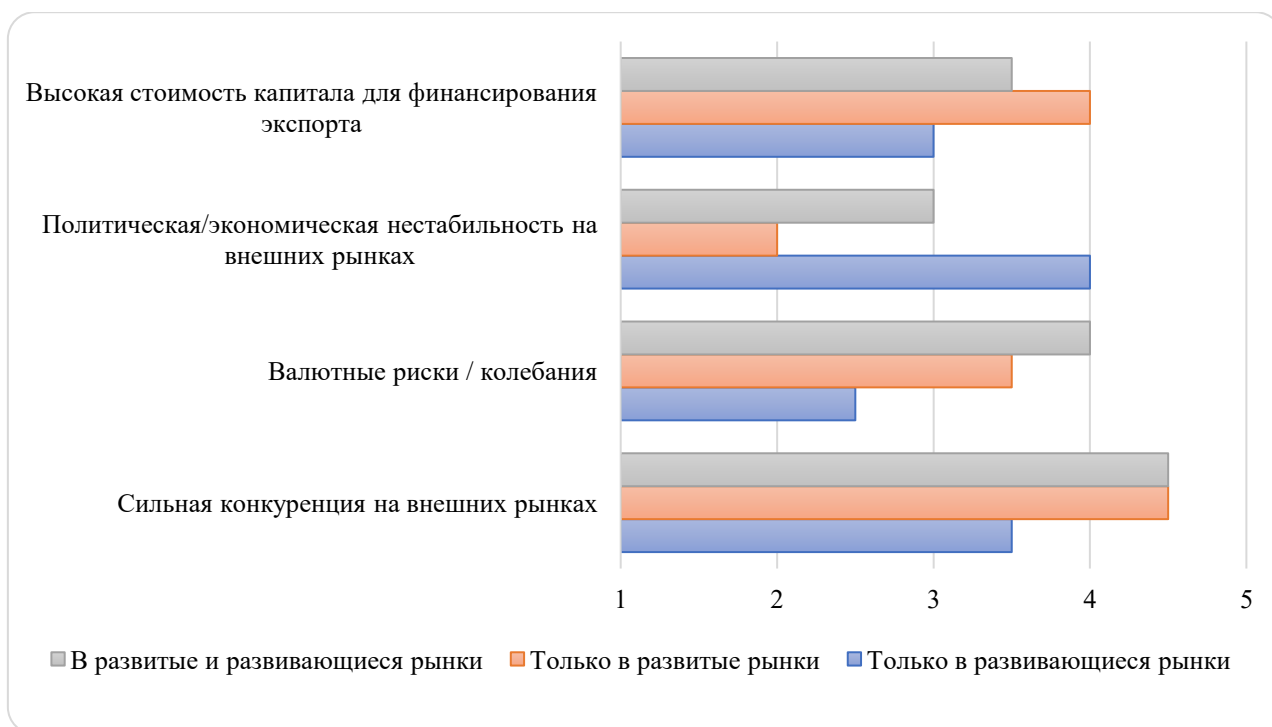
Таблица 17 – Оценка степени влияния экспортных барьеров на внешнеторговую деятельность компании.

Группы и барьеры		Экспортеры только в развивающиеся рынки			Экспортеры только в развитые рынки			Экспортеры в развитые и развивающиеся рынки		
Группа	Барьер	\bar{x}	n	α	\bar{x}	n	α	\bar{x}	n	α
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Экзогенные барьеры	Сильная конкуренция на внешних рынках	3,5	66	0,84	4,5	19	0,85	4,5	41	0,82
	Валютные риски / колебания	2,5	66	0,81	3,5	19	0,86	4	41	0,84
	Политическая/экономическая нестабильность на внешних рынках	4	66	0,85	2	19	0,84	3	41	0,81
	Высокая стоимость капитала для финансирования экспорта	3,5	66	0,89	4	19	0,82	3,5	41	0,82
Ресурсные барьеры	Неподготовленный персонал для экспорта	4,5	66	0,86	4	19	0,84	4	41	0,84
	Поиск подходящего агента/дистрибьютора	4	66	0,89	3	19	0,81	2,5	41	0,86
	Ограниченный оборотный капитал для поддержки экспорта	2,5	66	0,82	3	19	0,82	3,5	41	0,81
	Отсутствие производственных мощностей для обеспечения экспорта	2	66	0,81	3,5	19	0,82	3	41	0,85
	Нехватка управленческих ресурсов для работы с экспортом	2	66	0,82	3,5	19	0,84	3	41	0,86
	Расходы на развитие рынка	2,5	66	0,84	3,5	19	0,81	3,5	41	0,84
	Недостаточная целенаправленность и приверженность руководства	2	66	0,86	1,5	19	0,82	2	41	0,82
	Необходимость обеспечить запасы готовой продукции за рубежом	2,5	66	0,81	3,5	19	0,84	3,5	41	0,84

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Процедурные барьеры	Трудности со сбором иностранных платежей	3	66	0,81	3,5	19	0,86	3,5	41	0,81
	Высокие тарифные барьеры	2	66	0,80	3,5	19	0,81	3	41	0,82
	Отличающиеся требования к качеству продукции на экспортируемом рынке	2	66	0,84	4	19	0,84	3,5	41	0,82
	Отсутствие доступа к каналам распространения	3	66	0,81	4,5	19	0,81	4	41	0,84
	Чрезмерные транспортные/страховые расходы	3,5	66	0,85	3	19	0,82	3,5	41	0,81
	Подготовка/обработка экспортной документации	2,5	66	0,84	2	19	0,82	2	41	0,82
	Сложные экспортные правила и процедуры	2	66	0,86	2,5	19	0,84	2	41	0,84
	Послепродажное техническое обслуживание	3	66	0,82	4	19	0,81	3,5	41	0,86
Барьеры знаний	Языковой барьер	2,5	66	0,80	2	19	0,82	2,5	41	0,81
	Культурные различия	3	66	0,84	3,5	19	0,84	3,5	41	0,85
	Трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках	4,5	66	0,81	3,5	19	0,86	3,5	41	0,86
	Отсутствие опыта/знаний на внешних рынках	2,5	66	0,85	3	19	0,81	3	41	0,84
	Отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках	2,5	66	0,89	4	19	0,80	4	41	0,82
	Социокультурное отличия в поведении клиентов	1,5	66	0,86	4	19	0,84	3,5	41	0,84
	Необходимость адаптации продукции для внешних рынков	1,5	66	0,87	4,5	19	0,81	2,5	41	0,81
	Неспособность выявить возможности на внешних рынках	3	66	0,80	3	19	0,85	3,5	41	0,82
	Необходимость адаптации рекламы / продвижения для внешних рынков	2	66	0,81	4	19	0,83	3,5	41	0,84
Примечание - Шкала ответов: 1 – не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.										

Источник: составлено автором.



Примечание - Шкала ответов: 1 – не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.

Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Оценка степени влияния экзогенных барьеров на внешнеторговую деятельность компании

Компании, которые выходят на развитые рынки развитых, наиболее часто указывали сильную конкуренцию на внешних рынках и высокую стоимость капитала для финансирования экспорта как основной экзогенный барьер, тогда как компании, выходящие только на рынки развивающихся стран, указывали политическую/экономическую нестабильность на внешних рынках как наиболее влиятельный экзогенный барьер.

Стоит отметить, что, если рассматривать с точки зрения ранее описанных кластеров, большинство компаний, которые выходят только на рынки развивающихся стран, придерживаются стратегии простых операций.



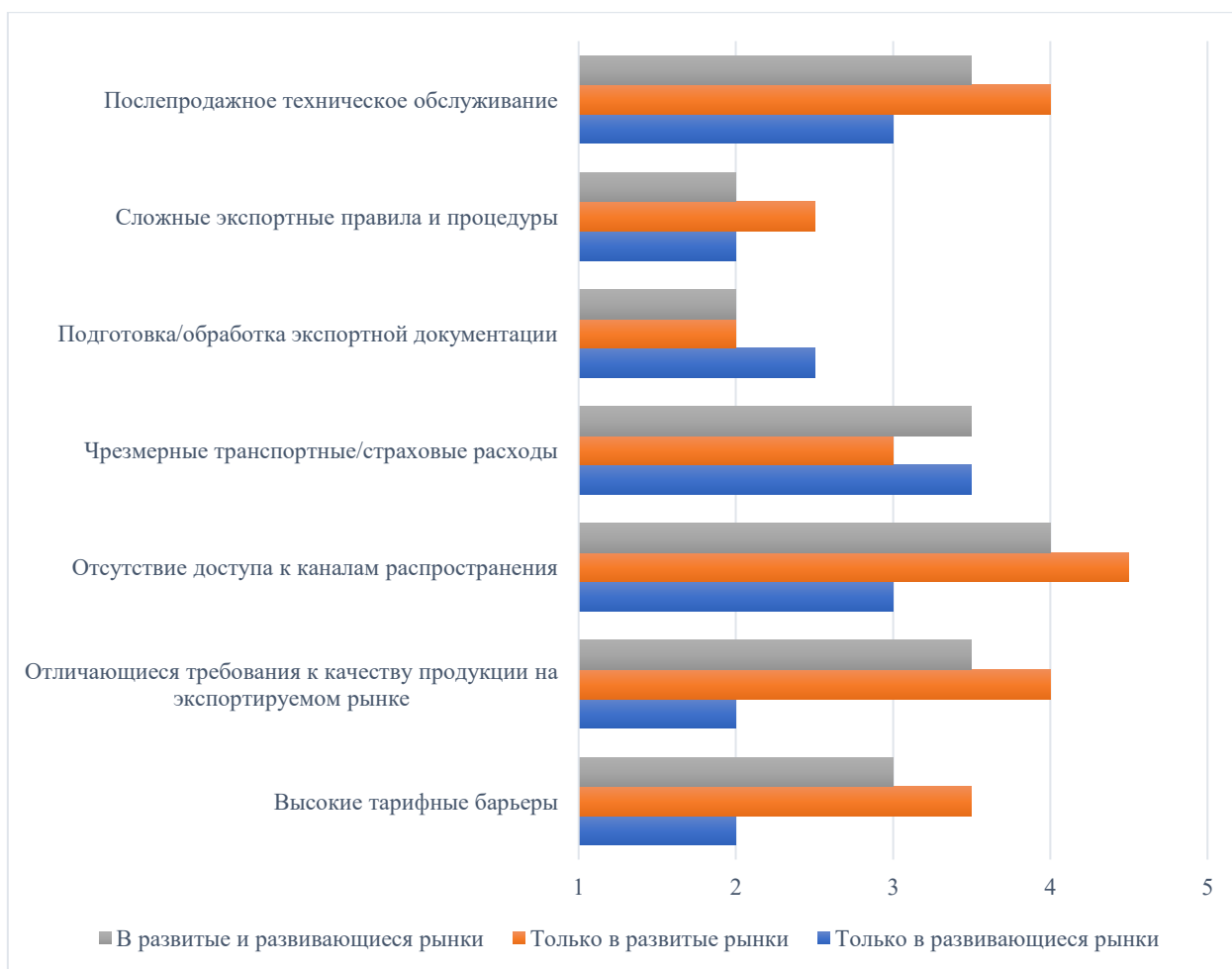
Примечание - Шкала ответов: 1 – не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.

Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Оценка степени влияния ресурсных барьеров на внешнеторговую деятельность компании

Из ресурсных барьеров респонденты чаще всего указывали негативное влияние неподготовленности персонала, занимающегося экспортной деятельностью на внешнеторговую деятельность компании.

Компании, экспортирующие только в развивающиеся рынки, также отмечали трудности поиска подходящего агента/дистрибьютора.

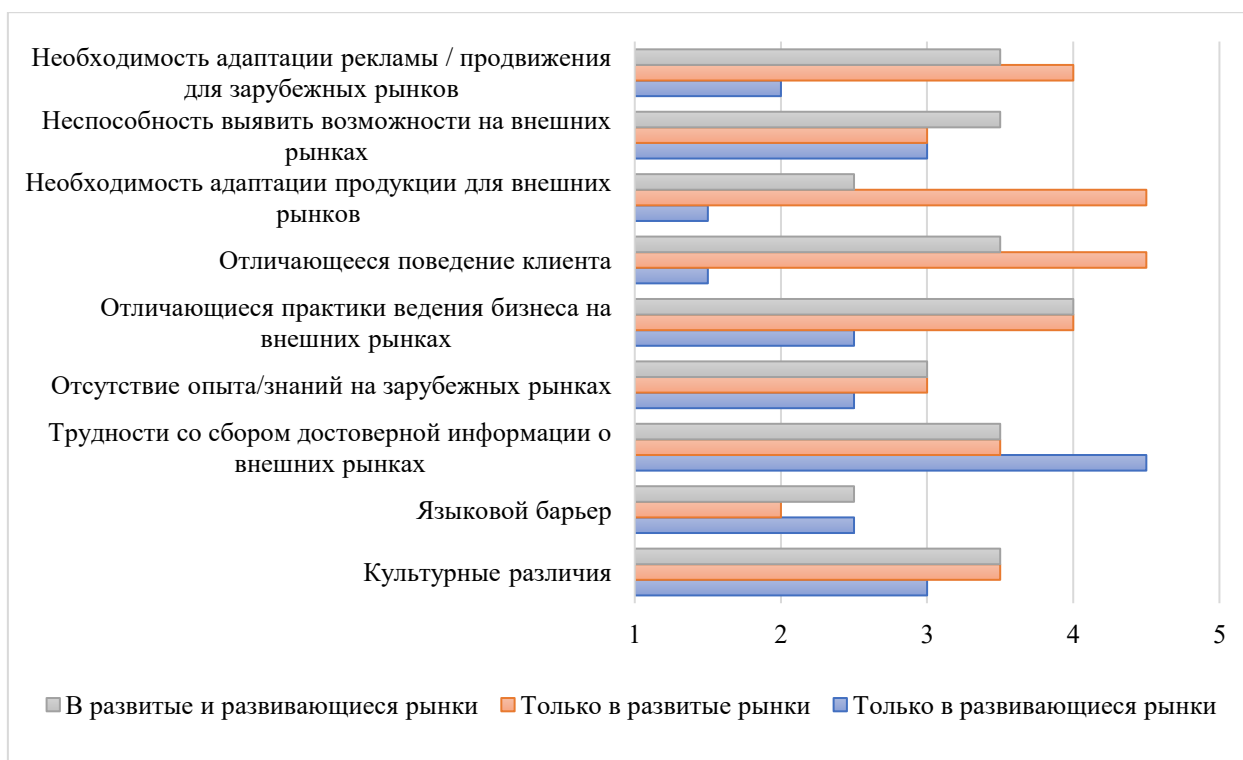


Примечание - Шкала ответов: 1- не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.

Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Оценка степени влияния процедурных барьеров на внешнеторговую деятельность компании

При рассмотрении процедурных барьеров опрос показал, что отсутствие доступа к каналам распространения является значимым барьером при работе на развитых рынках от внешнеторговой деятельности больше проявляется у компаний экспортеров, ориентированных на работу на развитых рынках. Экспортеры, ориентированные на работу на развивающихся рынках, наиболее часто указывали чрезмерные транспортные/страховые расходы как основной процедурный барьер при внешнеторговой деятельности.



Примечание - Шкала ответов: 1- не важно, 2 – не очень важно, 3 – нейтрально, 4 – важно, 5 – очень важно.

Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Оценка степени влияния барьеров знаний на внешнеторговую деятельность компании

Результаты опроса показали, что основными барьерами знаний при выходе компаний развитые рынки являются социокультурное отличия в поведении клиентов и необходимость адаптации продукции, тогда как для компаний, экспортирующих только в развивающиеся рынки данные барьеры, были в основном или не важны, или не очень важны. Они отмечали трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках как барьер с наиболее высокой степенью влияния на внешнеторговую деятельность компании.

Таким образом, по результатам проведенного опроса промышленных компаний-экспортеров установлено довольно широкое отличие между факторами и барьерами, влияющими на внешнеторговую деятельность в зависимости от выбранных рынков и используемых стратегий выхода на внешние рынки.

В частности, если рассматривать компании выходящие на развивающиеся рынки и использующие стратегию «простых операций»

наиболее значимыми барьерами являются политическая/экономическая нестабильность, неподготовленность персонала, занимающегося экспортной деятельностью, трудности поиска подходящего агента/дистрибьютора и сбора достоверной информации с одной стороны, и такие способствующие факторы как сотрудничество с зарубежными поставщиками, с консалтинговыми информационными компаниями, а также рентабельность продаж на внешнем рынке с другой стороны.

Компании использующие стратегии расширения горизонтов, инноваций и брендинга или прирожденного глобалиста выходили как на развивающиеся, так и на развитые рынки. Отличием является, в первую очередь, характеристики продуктов компании.

При рассмотрении компаний, использующих стратегию «расширения горизонтов», то наиболее значимыми в данном кластере являются сотрудничество с зарубежными поставщиками, международный опыт сотрудников и темп роста внешнего рынка.

В компаниях, использующих стратегии «инноваций и брендинга» и «прирожденного глобалиста» наиболее значимыми общими детерминантами внешнеторговой деятельности являются размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации, интенсивность технологий, высокая терпимость к риску и сотрудничество с зарубежными потребителями. Для компаний использующих стратегию инноваций и брендинга также значимым является диверсификация продукции, тогда как для прирожденных глобалистов данный фактор не является значимым.

Выводы к главе 2

Данная глава посвящена факторам и барьерам, которые влияют на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний.

В *первом* параграфе настоящей главы на основе анализа существующих исследований представлены шесть наиболее часто рассматриваемых факторов, влияющих на внешнеторговую деятельность компаний: размер

инвестиций, интенсивность технологий, рост рынка, диверсификация продукции, межфирменные отношения и личностные характеристики предпринимателя/руководителя. Данные факторы были использованы в эмпирической части работы для определения факторов, влияющих на достижение целей стратегий выхода на внешние рынки российских промышленных компаний.

Во *втором* параграфе данной главы с помощью литературного обзора были выявлены наиболее часто исследуемые экспортные барьеры промышленных компаний.

Третий параграф настоящей главы был посвящен анализу факторов и барьеров, влияющих на стратегии выхода на внешние рынки российскими несырьевыми промышленными компаниями. Анализ был произведен в соответствии с кластеризацией компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки и разделением выхода на рынки развитых и развивающихся стран. По результатам проведенного опроса промышленных компаний-экспортеров установлено довольно широкое отличие между факторами и барьерами, влияющими на внешнеторговую деятельность в зависимости от выбранных рынков и используемых стратегий выхода на внешние рынки.

В частности, если рассматривать компании, выходящие на развивающиеся рынки и использующие стратегию «простых операций», наиболее значимыми барьерами являются политическая/экономическая нестабильность, неподготовленность персонала, занимающегося экспортной деятельностью, трудности поиска подходящего агента/дистрибьютора и сбор достоверной информации с одной стороны, и такие способствующие факторы как сотрудничество с зарубежными поставщиками и с консалтинговыми информационными компаниями с одной стороны, а также рентабельность продаж на внешнем рынке с другой.

При рассмотрении компаний, использующих стратегию «расширения горизонтов» наиболее значимыми в данном кластере, являются

сотрудничество с зарубежными поставщиками, международный опыт сотрудников и темп роста внешнего рынка.

В компаниях, использующих стратегии «инноваций и брендинга» и «прирожденного глобалиста» наиболее значимыми общими детерминантами внешнеторговой деятельности являются размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации, интенсивность технологий, высокая терпимость к риску и сотрудничество с зарубежными потребителями. Для компаний использующих стратегию инноваций и брендинга также значимым является диверсификация продукции, тогда как для природенных глобалистов данный фактор не является значимым.

В целом, результаты анализа показали, что наиболее значимыми факторами, способствующими повышению результативности внешнеторговой деятельности российских компаний несырьевых секторов промышленности, среди которых: размер инвестиций в реализацию стратегии выхода на внешние рынки; интенсивность технологических инноваций; рост рынка, на который выходит компания; диверсификация продукции; наличие межфирменных взаимоотношений и личностные характеристики сотрудников, занимающихся экспортной деятельностью.

Что касается барьеров, то наиболее часто респонденты указывали значение таких как: сильная конкуренция на внешних рынках, валютные риски / колебания, отсутствие подготовленного для ведения экспортных операций персонала, отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках, трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках и при поиске подходящего агента/дистрибьютора. Также значимое влияние оказывают такие барьеры как: Социокультурное отличия в поведении клиентов, необходимость адаптации продукции и отсутствие доступа к каналам распространения.

Глава 3

Инструменты для успешной реализации стратегии выхода на внешние рынки российских промышленных компаний

3.1 Анализ влияния технологических инноваций на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний

Четвертый этап эмпирического исследования был посвящен анализу и тестированию гипотез о взаимосвязи инноваций и внешнеторговой экспансии российских несырьевых промышленных компаний.

Изученные проведенные эмпирические исследования на развитых рынках подтверждают существование положительного и линейного эффекта инновационных возможностей фирмы на ее внешнеторговую деятельность [61]. Некоторые исследования предполагают, что на эту взаимосвязь может также повлиять отраслевой контекст из-за разных уровней динамичности, которые характеризуют различные сектора [146] или из-за целевого рыночного контекста [138]. Это предположение было широко принято в контексте развитых стран [61], и мы не видим никаких оснований рассуждать иначе в контексте рассмотрения экспансии фирм из развивающихся стран.

Однако остается неясным, имеет ли эта связь ту же форму и для фирм, выходящих на внешний рынок из развивающихся стран, и для фирм из развитых стран.

Следовательно предположение заключается в том, что по сравнению с компаниями, расположенными на более развитых рынках, компании, выходящие на внешний рынок из развивающихся рынков, сталкиваются с дополнительными проблемами и ограничениями.

Во-первых, они, как правило, меньше, а значит, имеют меньшее количество ресурсов и возможностей по сравнению с фирмами на развитых рынках [147]. Прежде чем разрабатывать особые стратегические возможности, которые позволят им добиться устойчивого конкурентного преимущества за

рубежом, многие из этих компаний должны наработать высокие показатели пороговых стратегических способностей, которых им не хватает для достижения паритета с действующими участниками, уже конкурирующими на данном рынке [148].

Во-вторых, международная экспансия — это в основном постепенный процесс, который основан на предшествующем накоплении рыночных знаний и организационного опыта, которого просто нет у многих компаний из развивающихся стран (по историческим, политическим причинам и т.д.) [9]. Поэтому данным компаниям приходится преодолевать помимо бремени иностранца, «бремя отсталости», что делает достижение целей их интернационализации еще более сложной задачей.

Такое рассуждение заставляет нас утверждать, что традиционные аргументы, используемые для поддержки отношений между инновациями и интернационализацией, возможно, придется адаптировать применительно к случаю фирм из развивающихся регионов. В частности, при низком уровне инновационности фирмы демонстрируют ограниченную склонность и способность расширяться за рубежом. Определенно, некоторый уровень внешнеторговой деятельности может быть достигнут при низких уровнях инноваций, так, например, фирмы могут получать незапрошенные заказы от иностранных покупателей из-за их конкурентоспособности по стоимости.

В качестве альтернативы фирмы могли бы извлечь выгоду из стратегического партнерства с более развитой иностранной компанией путем получения опыта [149].

Й. Ацикян [150] утверждает, что линейные отношения могут не описывать последствия для производительности должным образом. Исследуя нелинейную связь между инновациями и эффективностью фирм в греческих фирмах, он обнаружил, что интенсивность инноваций следует U-образной кривой в зависимости от производительности труда фирмы. Обобщенные результаты показывают, что на первых этапах участия в инновационной деятельности эффективность деятельности фирмы является отрицательной.

Со временем фирмы учатся управлять и развивать свою инновационную деятельность и добиваться лучших результатов. Маркэс-Рамос и Мартинэс-Зарзосо [151] также исследовали влияние технологических инноваций на международные показатели, и результаты показывают, что технологические инновации оказывают положительное и нелинейное влияние на показатели экспорта.

Компаниям из развивающихся стран, которые активно инвестируют средства в развитие своих инновационных способностей, приходится прикладывать больше усилий и времени, чем фирмам, базирующимся на более развитых рынках, для получения значительных результатов в международной экспансии.

Эта разница является результатом времени и инвестиций, необходимого для преодоления разрыва, связанного с описанными ранее бременем иностранца и отсталости.

Таким образом, промышленные компании из развивающихся стран со средним уровнем инновационности не смогут передать свои зарождающиеся инновационные способности внешним рынкам, что приводит к ограниченным результатам в международной экспансии.

Кроме того промышленные компании с более высоким уровнем инновационности будут иметь большую вероятность достижения положительных результатов в международной экспансии, так как эти фирмы пользуются выгодным сочетанием разработанных ими инновационных способностей и преимуществ, связанных с их доступом к недорогим ресурсам и возможностями на внутреннем рынке [164].

Опираясь на эти аргументы, можно утверждать, что существует J-образная связь между инновационностью и уровнем внешнеторговой деятельности фирм из развивающихся регионов, что можно сформулировать в виде следующей гипотезы:

H1: существует J-образная связь между технологическими инновациями и результатом внешнеторговой деятельности промышленных компаний.

Для проверки гипотезы мы собрали данные от экспортных фирм из России. Исследование основывалось на одном ключевом информаторе экспорта в фирме, а не на нескольких информаторах от каждой фирмы. Приглашения по электронной почте были отправлены с адреса электронной почты университета ведущему лицу, принимающему решения об экспорте фирмы, которая является зарегистрированным экспортером.

Как уже ранее было написано всего было направлено 379 анкет специалистам и менеджерам среднего и высшего звена промышленных компаний, занимающихся экспортной деятельностью. Итого, в опросе приняли участие 126 российских промышленных компаний. Более подробная дескриптивная статистика представлена в параграфе 1.4. работы.

Многие исследования обнаружили взаимодополняемость между инновациями в области продуктов и процессов [165; 166]. Таким образом, опросный лист включал стандартные вопросы для измерения технологических (продуктовых и процессных) инноваций и основывался на идее, что фирмы обычно одновременно применяют различные методы инноваций для повышения эффективности фирмы [166; 167]. Таким образом, технологические инновации в исследовании были введены в действие с помощью сводного индекса инновационных продуктов и процессов.

Технологические инновации продукта и процесса были измерены с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта, адаптированный из исследования Вадхо и Чаудри [166]. Элементы, которые были измерены включены: насколько успешно фирма внедряет новые продукты на рынок, скорость разработки новых продуктов, использование новейших технологических инноваций, модернизация существующих продуктов, технологическая конкурентоспособность фирмы, внедрение последних технологических инноваций в процессы фирмы и их актуальность в процессах.

Что касается модели переменных, представленных в таблице 18, мы оценили надежность переменных с помощью коэффициента альфа Кронбаха. Рассчитанные коэффициенты соответствовали рекомендуемому минимуму уровня надежности — 0,7.

Надежность композитных переменных технологических инноваций и международной деятельности компании были оценены композитной надежностью [168]. Показатели технологических инноваций и внешнеторговой деятельности компаний были проверены с использованием факторного анализа, в котором значения факторной нагрузки находились на высоком уровне и были выше порога 0,5.

Таблица 18 - Модель переменных для оценки влияния технологических инноваций на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний

Композитная переменная	Элементы	Композитная надежность	Факторная нагрузка
1	2	3	4
Технологическая инновация (ТИ)	Количество новых продуктов, которые ваша компания представила на рынке.	0,752	0,506
	Скорость разработки нового продукта.		0,617
	Использование новейших технологических инноваций в ваших новых продуктах.		0,578
	Улучшение внешнего вида и производительности существующих продуктов.		0,517
	Технологическая конкурентоспособность вашей компании.		0,704
	Скорость принятия новейших технологических инноваций.		0,721
	Скорость изменения процессов, методов и технологий.		0,736

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
Внешнеторговая деятельность компании (IP)	Цели вашей компании на внешних рынках были достигнуты.	0,814	0,736
	Ваша фирма достигла целей по обороту, которые установлены для внешнеторговой деятельности.		0,801
	Уровень успеха на внешних рынках в вашей компании удовлетворительный.		0,765
	Уровень продаж вырос в вашей компании за счет внешнеторговой деятельности		0,747
	Внешнеторговая деятельность положительно влияет на прибыльность вашей компании.		0,833

Источник: составлено автором.

Одновременно была оценена мультиколлинеарность путем изучения толерантности и фактора инфляции дисперсии (VIF). Показатели VIF не превышали 5, что означает отсутствие проблемы мультиколлинеарности в данной модели. Таким образом, нет никаких результатов в нестабильных оценках параметров, которые могли бы затруднить оценку влияния технологических инноваций на внешнеторговую деятельность промышленных компаний.

Чтобы проверить взаимосвязь между технологическими инновациями и внешнеторговой деятельностью компании, был выполнен криволинейный регрессионный анализ и протестировали квадратичный эффект, используя иерархический подход множественной регрессии для тестирования нелинейного эффекта. Модели 1 и 2, которые представлены в таблице 19 и таблице 20 соответственно, объясняют взаимосвязь между технологическими инновациями (TI) и внешнеторговой деятельностью компании (IP).

В модели 1, представленной таблицей 19, тестируется линейная регрессия, а высокое значение R^2 (0.507) указывает на то, что 50,7% дисперсии

IP можно отнести к изменению предиктора (TI), а взаимосвязь между TI и IP является статистически значимым.

Таблица 19 - Модель 1. Проверка взаимосвязи между технологическими инновациями и внешнеторговой деятельностью компании

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	0,662	0,293–1,031	0,186	<0,01
TI	0,817	0,674–0,961	0,072	<0,01
Количество наблюдений	126			
R ² / adj. R ²	0,507 / 0,503			
F-statistics	127,422			

Источник: составлено автором.

При добавлении в модель TI², R² модели увеличивается до 0,554. Это видно в таблице 20. Изменение в R² между первой и второй моделью также является статистически значимым и положительным, что означает, что тенденция в квадратичном эффекте возрастает, а значение бета указывает на то, что существует J-образный восходящий наклон.

Таблица 20 - Модель 2. Проверка взаимосвязи между технологическими инновациями и международной деятельностью компании

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	0,039	-0,452 – 0,531	0,248	0,875
TI	1,598	1,148 – 2,049	0,072	<0,01
TI ²	0,185	0,09 – 0,287	0,051	<0,01
Количество наблюдений	126			
R ² / adj. R ²	0,554 / 0,547			
F-statistics	76,36			

Источник: составлено автором.

Таким образом, технологические инновации и их квадратный коэффициент являются важными предикторами эффективности внешнеторговой деятельности, обеспечивая поддержку гипотезы, которая предполагает наличие J-образной связи между технологическими инновациями и показателями внешнеторговой деятельности компаний.

Подтверждая, что продуктовые инновации и процессные инновации связаны с внешнеторговой деятельностью в J-образных отношениях, в контексте российских компаний существуют особенности в том, как ресурсы и возможности фирмы поддерживают процесс экспансии на внешние рынки.

В результате, в отличие от компаний, расположенных на более развитых рынках, где подтверждено существование положительного и линейного эффекта инновационных возможностей фирмы на ее внешнеторговую деятельность, в работе эмпирически обоснована J-образная зависимость между вложениями в технологические инновации и результативностью внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики.

3.2 Анализ взаимосвязи ситуационных факторов, составляющих стратегии выхода на внешние рынки, и использование международных возможностей промышленных компаний

Пятый этап эмпирического исследования был посвящен анализу ситуационных факторов, составляющих стратегии выхода на внешние рынки и эксплуатации международных возможностей промышленных компаний.

Выявление и использование возможностей имеют решающее значение для прогресса большинства организаций, особенно при рассмотрении вопросов предпринимательства и международного бизнеса. В течение многих лет исследователи сталкивались с отсутствием единства в концептуализации возможностей. Например, ряд исследователей утверждали, что

«возможность» имеет три измерения: открытие, оценка и реализация [152; 153].

Другое направление исследователей акцентировало внимание на двухмерное объяснение возможности - выявление и эксплуатация [154; 155]. Хотя два лагеря исследователей предоставили разное количество фаз возможностей, обе группы распознают фазу, в которой возможности приобретаются, и состояние, в котором возможности успешно реализуются.

Данная часть исследования посвящена тому, как международные сетевые отношения могут повлиять на использование международных возможностей.

Согласно предыдущим исследованиям, предприниматели и менеджеры, как правило, используют свои связи для сбора информации, поиска новых деловых партнеров, создания новых предприятий или привлечения инвестиций из внешних источников [156]. Кроме того, если в стране более высокое этническое соотношение определенной этнической группы, то эти этнические связи помогают собирать больше информации о деловой и местной среде, что помогает смягчить так называемые эффекты «бремени иностранца» [157].

Среди россиян существует мнение, что социальные связи с соответствующими должностными лицами или частными лицами зачастую важнее для успеха в бизнесе, чем цена и качество предлагаемого продукта или услуги. Чем больше сеть связей, тем больше запросов может быть обработано. Китайцы называют это «жесткостью» отношений гуанси [158]. Многие иностранные менеджеры считают гуанси правилом ведения бизнеса в Китае. Действительно, многие исследователи отмечают, что гуанси оказывает значительное влияние на все аспекты бизнес-сферы.

Сети связей могут быть полезными при внешнеэкономической деятельности, потому что подтверждаем, что сильные международные сетевые отношения могут привести к усилению международной эксплуатации возможностей. В настоящем исследовании также рассматривается связь

между международными сетевыми отношениями и использованием возможностей посредством потенциальных сетевых ресурсов сообщества.

H2: существует положительная взаимосвязь между силой международных сетевых отношений и международной эксплуатацией возможностей.

Также стоит затронуть такой термин как «эффект бремени иностранца». При обсуждении выживания и развития бизнеса в принимающей стране, не связанного с местным населением, становится уместным рассмотреть предположение о том, что культурная или психическая дистанция имеет значение.

В параграфе 2.2 данной работы культурное расстояние уже рассматривалось как фактор, который негативно сказывается на результатах организаций: чем выше культурная дистанция, тем выше управленческие затраты на ведение бизнеса.

Культурная дистанция является важным фактором, который необходимо учитывать, если лицо, принимающее решения, чувствует, что между двумя странами существует «разрыв». Выход в страну с другой культурой, другим языком и другой валютой влечет за собой определенное бремя. Данный вид трудностей определен в литературе как бремя иностранца (*liability of foreignness*). Обычно ее определяют, как дополнительные затраты на ведение деловых операций в принимающей стране, которые обычно не несет местная компания.

Эти расходы связаны с трудностями новых участников в эффективном управлении при незнании местных традиций и обычаев. При этом эффективности управления часто препятствует неспособность действующих лиц преодолеть социальные и культурные силы, которые тем или иным образом создают нематериальные барьеры для роста предпринимательства и ощутимые последствия для развития бизнеса, такие как ошибки или задержки [159].

Трения между культурами принимающей страны и страны происхождения нарушают попытки участников рынка интегрироваться на новом рынке [160].

Источники бремени иностранца можно обобщить следующим образом:

- координационные затраты внешнеторговых операций,
- затраты, связанные с незнанием местной среды и культуры,
- затраты, связанные с отсутствием информационных сетей и политическим влиянием в принимающей стране,
- экономический национализм среди заинтересованных сторон принимающей страны [161].

Исследователями так же изучался вопрос о влиянии отраслевой принадлежности промышленной компании на степень влияния бремени иностранца на результаты международной деятельности компании. В качестве характеристик отрасли использовались показатели уровня отраслевой конкуренции, производительности труда, технологического уровня, наукоемкости [162]. Согласно тому же исследованию, ключевые отраслевые параметры неоднозначно влияют на бремя иностранца, а перспективы преодоления эффектов зависят непосредственно от доступа компании к ключевым ресурсам [162].

Существуют две возможные стратегии работы с данной проблемой – компенсировать за счет отличительных характеристик продукции или уменьшить влияния источников бремени иностранца.

Эмпирические выводы Петерсена и Педерсена [163] показывают, что бремя иностранца не является статическим, а обратно пропорциональным знаниям, полученным в конкретной среде. Трудности уменьшаются, когда агент становится более осведомленным о бизнес-среде и местной культуре. Исходя из вышесказанного, кажется логичным, что предприятия из развивающихся стран могут искать способ уменьшения культурной дистанции, одновременно пытаясь накопить знания.

Для смягчения потенциальных трений, возникающих в связи с культурными и социальными различиями принимающей страны и страны происхождения, которые подрывают возможности субъектов рыночной интеграции [160], новые субъекты могут воспользоваться возможностью использовать, которые им предоставляют члены этнической общины или диаспоры в принимающей стране.

Первоначальное принятие в сеть может дать возможность транснациональному агенту начать интеграцию в среду принимающей страны и получить необходимые знания для развертывания международных операций. В этом смысле ожидается, что сетевые отношения будут выступать не только в качестве культурного посредника, но и в качестве механизма снижения эффекта бремени иностранца.

Поэтому были выдвинуты следующие гипотезы:

H3a: существует положительная связь между силой международных сетевых отношений и снижением затрат на координацию при выходе промышленных компаний на новый рынок в новой стране.

H3b: существует положительная связь между силой международных сетевых отношений и смягчением незнания с окружающей средой и культурой новой страны.

H3c: существует положительная связь между силой международных сетевых отношений и получения информации сетей в новых странах.

H3d: существует положительная связь силой международных сетевых отношений и приобретением политического влияния.

Однако этих внешних факторов может быть недостаточно для объяснения связи между международными этническими связями и эксплуатацией международных возможностей. Следовательно, для более глубокого изучения взаимосвязей, текущее исследование включает еще одну переменную среды: экспортные барьеры. Как было ранее описано в параграфе 2.2. Леониду охарактеризовал экспортные барьеры как «отношенческие, структурные, операционные препятствия, которые мешают

или препятствуют компании начать, развивать или поддерживать внешнеэкономическую деятельность» [109, с. 31].

После публикации его работы концепция и определение экспортных барьеров стали более широкими и более общими: любой элемент или фактор, будь то внутренний или внешний, который препятствует компаниям начинать, увеличивать или поддерживать экспортную деятельность [110].

Когда речь идет о рассмотрении мирового рынка и международных возможностей, экспортные барьеры являются одной из основных переменных, которые необходимо изучить. В зависимости от уровня экспортных барьеров лица, принимающие решения, могут изменить свое мнение о новых рынках [140].

В ситуации с высокими ресурсными требованиями или экзогенными барьерами, такими как нехватка ресурсов, связанных с экспортом или волатильность валютных курсов международные сетевые отношения мало что могут предоставить и вряд ли помогут в эксплуатации возможностей.

Следовательно, можно утверждать следующее:

H4a: Нет никакой связи между силой международных связей и уменьшением воздействия нехватки ресурсов и экзогенных барьеров при выходе на внешние рынки промышленными компаниями.

Тем не менее сети связей могут помочь преодолеть барьеры знаний, такие как отсутствие знаний о потенциальных экспортных рынках или отсутствие информации о возможностях для продуктов и услуг за рубежом.

H4b: Существует положительная связь между силой международных связей и смягчением воздействия барьеров знаний при выходе на внешние рынки промышленными компаниями.

Для проведения эмпирической части исследования сначала было проведено структурированное интервью с менеджментом 8 китайских компаний-экспортеров из восточно-китайского города Вэньчжоу. Сообщество Вэньчжоу славится своими предпринимателями. Во многих отношениях оно символизирует подъем китайского частного сектора: более 95 процентов

местной экономики базируется в частном секторе. Развитие частной экономики в Вэньчжоу создало «Экономическую модель Вэньчжоу», которая вдохновила модернизацию в Китае [169].

Исторически Вэньчжоу служил торговым центром юго-восточной провинции Чжэцзян и северной части провинции Фуцзянь и главным центром для торговли с крупными северными портами, такими как Нинбо и Шанхай.

Это изменило восприятие людей из Вэньчжоу. Прежде всего, они стали очень мобильными и квалифицированными в торговле на больших расстояниях, что позволило Вэньчжоу поддерживать большее население, чем позволяли бы его география и природные ресурсы. Из этого социально-экономического положения выросла еще одна из традиций Вэньчжоу – эмиграция. На текущий момент сообщество Вэньчжоу имеет одну из самых влиятельных международных этнических сетей связей среди китайских общин [170]. Результаты интервью были систематизированы и представлены в виде четырех параграфов.

- Может ли Вам помочь международная этническая сеть связей при выходе на внешние рынки? Если да, то каким образом Вы ее используете?

Любой уровень международных этнических связей делает бизнес более благоприятным. Например, если вы новый игрок в принимающей стране, и имеете знакомого в данной стране, который хотя бы посредственно знаком с индустрией, то он может найти и предоставить необходимую информацию. Если у вас есть международные этнические связи, вы можете, например, получить приоритетное конкурсное предложение.

- Какие Вы видите недостатки использования международных этнических связей?

Несколько респондентов отметили, что иногда можно получить эффект черного ящика. Также было отмечено, что если бизнес-операции зависят только от данных отношений, то компания может сильно пострадать после прерывания этих отношений.

- В каких обстоятельствах Вы чувствуете поддержку сообщества Вэньчжоу в международном бизнесе?

Почти все респонденты отметили, что у сообщества Вэньчжоу очень развита идеология взаимопомощи. Члены сообщества поддерживают друг друга в развитии международного бизнеса. В некоторых ситуациях они могут поддержать друг друга путем обмена информацией, в других случаях, если они считают, что продукты имеют конкурентные преимущества на рынке принимающей страны, могут финансировать бизнес.

- Как сообщество Вэньчжоу помогло вам начать международный бизнес?

Все респонденты подчеркивают, что обмен информацией находится на первом месте. Некоторые из них отметили, что взаимная выгода является ключевым мотиватором поддержки. Независимо от того, что люди Вэньчжоу широко распространены по всему миру, они объединены и готовы делиться ресурсами в сообществе.

Обладая пониманием этой практики, была разработана английская версия опроса, которая была переведена на китайский. Далее результаты были обратно переведены, чтобы обеспечить концептуальную эквивалентность. Далее, анкеты были направлены 270 китайским компаниям, в которых хотя бы один из топ-менеджеров имел корни в Вэньчжоу. В общей сложности мы получили 73 анкеты, что составляет 27%. После отбрасывания тех ответов, в которых отсутствовали несколько значений, у нас осталось 56 ответов.

Адаптированный опросник был направлен российским компаниям несырьевого сектора для сравнительного анализа полученных результатов. Дескриптивная статистика выборки российских несырьевых компаний была описана в параграфе 1.4.

Почти все переменные, которые были использованы в этом исследовании, были адаптированы из существующей литературы.

Первая часть анкеты состояла из вопросов, которые характеризуют компанию: численность работников, возраст фирмы, доля экспорта в выручке, географическое распределение иностранных рынков и отрасли деятельности.

В таблице 21 представлена информация о 56 участвующих компаниях, которые были включены в анализ.

Таблица 21 - Дескриптивная статистика опрошенных китайских компаний

Параметр	Процент опрошенных компаний
Количество работников:	
- 25 или меньше	14,3
- 26-50	7,1
- 51-100	10,7
- 101-250	62,5
- больше 250	5,4
Возраст компании, лет:	
- 5 или меньше	17,9
- 6–10	25,0
- 11–20	30,4
- больше 20	26,8
Производство:	
- Электроника	26,8
- Одежда	23,2
- Домашний текстиль	12,5
- Игрушки	21,4
- Ювелирные изделия	10,7
- Другие	5,4
Количество внешних рынков присутствия:	
- 5 или меньше	26,8
- 6–10	32,1
- 11–15	25,0
- больше 15	16,1
Экспорт как доля в выручке, %:	
- 15 или меньше	10,7
- 16– 25	5,4
- 26–40	17,9
- 41– 50	19,6
- больше 50	46,4

Источник: составлено автором.

Все фирмы в выборке являются частными китайскими компаниями. Кроме того, средний возраст фирм составляет 13,96 лет. Среднее число штатных сотрудников составляет 142,73. Среднее значение экспорта как доля в выручке фирм составляет 46,95%. Среднее количество стран присутствия - 9,52.

Что касается производственного опыта, фирмы принадлежат к различным отраслям промышленности: производство электроники, одежды, домашнего текстиля, игрушек, ювелирных изделий и литейное производство.

Следующий раздел опроса состоял из вопросов, состоящих из нескольких пунктов по пятибалльной шкале Лайкерта, которые использовались для практической реализации переменных в текущем исследовании.

Вопросы анкеты были выбраны на основе обширного обзора литературы, предыдущих исследований и предварительных интервью с руководителями экспортных фирм.

Шкала использования возможностей промышленными компаниями была адаптирована из исследования Фосса и др. [171]. Респондентам было предложено сообщить о количестве новых международных возможностей, которые их фирмы успешно реализовали за последние три года. Мы попросили их сообщить о трех различных видах возможностей:

- выход на новые географические рынки;
- внедрение новых технологий производства;
- разработка и продвижение новых продуктов.

После этого мы суммировали количество возможностей.

Шкала силы международных сетевых отношений также была адаптирована из существующей литературы [172]. Данный индикатор указывает на частоту контактов между респондентом и его международными связями.

Переменные, указывающие на существования бремени иностранца, были разработаны на основе выявленных источников [160; 161]. Респонденты должны были ответить на следующие вопросы:

«Ваши международные сетевые отношения помогли вам уменьшить»:

- координационные затраты при выходе на новый рынок,
- затраты, связанные с незнанием местной среды и культуры.

«Ваши международные сетевые отношения помогли вам получить»:

- информационные сети в принимающей стране;
- политическое влияние в принимающей стране.

И, наконец, шкала экспортных барьеров была адаптирована из исследования [110]. Респондентам было предложено указать степень, по которой их международные сетевые отношения помогли решить проблему нехватки ресурсов, недостаточных производственных мощностей, сильной конкуренции за рубежом, колебаний обменных курсов, отсутствия знаний о потенциальных экспортных рынках, отсутствия информации о возможностях для продуктов и услуги за рубежом.

Как правило, количество сотрудников и выручка используются в роли измерений размера компании. В данном исследовании было использовано только количество сотрудников в связи со сложностью сбора финансовых данных компаний. Таблица 22 содержит агрегированную информацию об использованных переменных и мерах.

Таблица 22 - Информация об использованных переменных.

Переменная	Измерение
Международная эксплуатация возможностей (IOE)	Сумма международных возможностей, использованных в предыдущие три года
Сила сетевых отношений (SOIET)	Частота контактов между респондентами и международными связями
Бремя иностранца (LOF)	Координационные затраты при выходе на новый рынок (LOF1). Незнание окружающей среды и культуры новой страны (LOF2). Информационные сети в принимающей стране (LOF3). Политическое влияние в принимающей стране (LOF4)
Ресурсные и экзогенные барьеры (REB)	Неподготовленный персонал для экспорта (REB1). Трудности при поиске подходящего агента/дистрибьютора (REB2). Сильная конкуренция на внешних рынках (REB3). Валютные риски / колебания (REB4)
Барьеры знаний (KB)	Отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках (KB1). Трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках (KB2)
Количество работников (EmpN)	Контрольная переменная

Источник: составлено автором.

Регрессионный анализ по методу наименьших квадратов (OLS) был использован для оценки моделей исследования. В первой модели была добавлена только контрольная переменная. Во второй модели мы решили проанализировать линейную регрессию, чтобы проверить прогностическую ценность переменной силы международных этнических связей в степени использования международных возможностей. Согласно результатам, он был статистически значимым при 0,0019 с скорректированным R-квадратом = 0,2023, демонстрируя видимое улучшение по сравнению с первой моделью. Регрессии показывают, что существует взаимосвязь между силой международных этнических связей и международной эксплуатацией возможностей, и взаимосвязь существенная ($\beta = 1.83$, CI = [1.49 – 4.72], $p < 0.01$).

Для третьей и четвертой модели были рассчитаны факторы инфляции дисперсии (VIF) для количественной оценки степени выраженности мультиколлинеарности [173]. Все факторы были между 1.21 и 1.89. В третьей модели было проверено влияние силы международных сетевых отношений на переменные LOF. Влияние на переменные незнание окружающей среды и культуры новой страны (LOF2), информационные сети в принимающей стране (LOF3) и политическое влияние в принимающей стране (LOF4) оказалось статистически значимым. Взаимосвязь между международными сетевыми отношениями и координационными затратами при выходе на новый рынок (LOF1) не подтвердилась. Результаты модели можно рассмотреть в таблице 23.

Таблица 23 - Влияние силы международных сетевых отношений китайских компаний на источники LOF

Переменная	B	CI	std. Error	p
1	2	3	4	5
Intercept	0,42	-0,31–1,15	0,37	0,257
EmpN	0,00	0,00– ,00	0,00	0,711
LOF1	-0,09	-0,26–0,07	0,08	0,270

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5
LOF2	0,37	0,14–0,61	0,12	<0,001
LOF3	0,52	0,28–0,77	0,12	<0,001
LOF4	0,43	0,18 –0,65	0,13	<0,001
Количество наблюдений	56			
R ² / adj. R ²	0,546 / 0,511			
F-statistics	18,247			

Источник: составлено автором.

В четвертой модели было проверено влияние силы международных сетевых отношений на переменные экспортных барьеров. Влияние на переменные отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках знаний о потенциальных экспортных рынках (KB1) и трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках (KB2) оказалось статистически значимым. Результаты модели можно увидеть в таблице 24.

Таблица 24 - Влияние силы международных сетевых отношений китайских компаний на экспортные барьеры

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	-0,56	-1,52–0,39	0,48	0,244
EmpN	0,00	0,00–0,00	0,00	0,203
REB1	0,16	-0,07–0,39	0,11	0,180
REB2	0,05	-0,15–0,25	0,10	0,628
REB3	0,07	-0,16–0,29	0,11	0,547
REB4	0,00	-0,18–0,18	0,09	0,961
KB1	0,60	0,36–0,83	0,12	<0,001
KB2	0,44	0,27–0,61	0,09	<0,001
Количество наблюдений	56			
R ² / adj. R ²	0,659 / 0,624			
F-statistics	21,585			

Источник: составлено автором.

В таблицах 25 и 26 представлены результаты 3 и 4 моделей на выборке российских промышленных компаний несырьевого сектора. Если под международными сетями у китайских компаний рассматривалась, в первую очередь, этнические связи сообщества Веньчжоу, то для российских промышленных компаний наиболее распространенной формой является формирование неформальных дружественных связей руководителя компании. Также, как и для выборки китайских компаний для третьей и четвертой модели были рассчитаны факторы инфляции дисперсии для количественной оценки степени выраженности мультиколлинеарности. Все факторы были между 1,05 и 1,64. В третьей модели было проверено влияние силы международных связей на переменные LOF. Влияние на переменные незнание окружающей среды и культуры новой страны (LOF2), а также информационные сети в принимающей стране (LOF3) оказалось также статистически значимым - таблица 25. В четвертой модели было проверено сдерживающее влияние прочности международных связей на переменные экспортных барьеров.

Таблица 25 - Смягчающий эффект силы международных сетевых отношений российских компаний на источники LOF

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	0,31	-0,12–0,74	0,22	0,152
EmpN	0,00	0,00–0,00	0,00	0,777
LOF1	-0,06	-0,17–0,05	0,08	0,270
LOF2	0,36	0,22–0,51	0,07	<0,001
LOF3	0,52	0,28–0,77	0,08	<0,001
LOF4	0,43	0,18 –0,65	0,04	0,215
Количество наблюдений	126			
R ² / adj. R ²	0,360 / 0,614			
F-statistics	40,797			

Источник: составлено автором.

Влияние на переменные отличающиеся практики ведения бизнеса на внешних рынках (KB1), трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках (KB2), а также трудности при поиске подходящего агента/дистрибьютора (REB2) оказалось статистически значимым для российских промышленных компаний, что показано в таблице 26. В целом гипотезы H2, H3b, H3c, H4a, H4b были поддержаны.

Таблица 26 – Смягчающий эффект силы международных сетевых отношений российских компаний на экспортные барьеры

Переменная	B	CI	std. Error	p
Intercept	-0,30	-0,80 – 0,20	0,25	0,236
EmpN	-0,00	-0,00 – 0,00	0,00	0,710
REB1	0,14	-0,00 – 0,28	0,07	0,052
REB2	0,13	0,01 – 0,25	0,06	<0,001
REB3	0,06	-0,07 – 0,18	0,07	0,397
REB4	0,01	-0,10 – 0,12	0,05	0,852
KB1	0,61	0,48 – 0,75	0,07	<0,001
KB2	0,45	0,34 – 0,56	0,05	<0,001
Количество наблюдений	126			
R ² / adj. R ²	0,771 / 0,758			
F-statistics	56,799			

Источник: составлено автором.

Примечательно, что сила или слабость международных связей становится важным фактором, когда исследователи изучают международные возможности, прямые иностранные инвестиции, определения точки выхода и открытия нового бизнес-направления [172]. Данное исследование подчеркивает роль международных сетевых в международной эксплуатации

возможностей и исследует их влияние на смягчение бремени иностранца и уменьшение воздействия экспортных барьеров.

В качестве базовой гипотезы была рассмотрена связь между международными сетевыми отношениями и использованием международных возможностей промышленными компаниями посредством потенциальных сетевых ресурсов сообщества. Гипотеза была подтверждена. Затем была проведена проверка смягчения источников LOF через международные сетевые сообщества.

Было установлено, что неосведомленность о среде и культуре новой страны, нехватка информационных сетей и отсутствие политического влияния в новых странах могут быть смягчены с помощью международных связей сотрудников компаний. Однако гипотеза об использовании международных связей для уменьшения затрат на координацию при выходе на новый рынок в новой стране не была поддержана, и требуется дальнейшее ее рассмотрение.

Наконец, была рассмотрена взаимосвязь между смягчением экспортных барьеров промышленных компаний и прочностью международных связей. В частности, в этом исследовании рассматривались ресурсные, экзогенные барьеры и барьеры знаний.

Было признано, что в условиях высоких ресурсных или экзогенных барьеров международные сетевые сообщества в основном не оказывают помощи для использования международных возможностей. Тем не менее, эти группы могут помочь преодолеть барьеры знаний, такие как отсутствие знаний о потенциальных экспортных рынках или отсутствие информации о возможностях для продуктов и услуг за рубежом.

Как и все научные исследования, данное исследование имеет методологические и концептуальные ограничения, которые могут в разной степени зависеть от трудностей, в основном возникающих при ее разработке.

3.3 Методический подход к формированию российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на внешние рынки

Интернационализация компаний является весьма сложным явлением. За последние шестьдесят лет научные исследования в этой области стимулировались многими заинтересованными сторонами. Вместе с тем в настоящее время отсутствуют методики формирования стратегии выхода на внешние рынки отечественных промышленных компаний несырьевых секторов экономики, которые помогли бы при принятии управленческих решений. В данной работе имеются пояснения и наблюдения отдельных аспектов процесса выхода на внешние рынки российских промышленных компаний, таких как выявление факторов, способствующих повышению результативности внешнеторговой деятельности и наиболее значимых барьеров выхода на внешние рынки для российских промышленных предприятий несырьевых секторов, влияние технологических инноваций на внешнеторговую деятельность, и обоснования значимости фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках.

Комбинируя данные результаты с классическим процессом интернационализации в работе представлен методический подход к формированию стратегии выхода на внешние рынки для российских промышленных компаний несырьевых секторов экономики. Предлагаемая последовательность формирования российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на целевые внешние рынки представлена на рисунке 10. Далее представлено описание каждого этапа.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 - Последовательность формирования российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на целевые внешние рынки

1) Определение ключевых целей выхода на внешние рынки.

Перед рассмотрением, принятием решения и разработкой стратегии выхода на внешние рынки важно понимать, чего хочет достичь компания. Промышленные компании, успешно освоившие домашний рынок, ищут возможности роста за счет экспансии на внешних рынках. Благодаря внешнеэкономической деятельности чаще всего компании ожидают увеличения продаж, что может привести к увеличению использования текущих производственных мощностей, использованию новых технологий, повышению конкурентоспособности и укреплению репутации компании.

При выходе на конкретный внешний рынок промышленные компании могут ставить перед собой несколько целей. В целом можно выделить четыре общие цели, которые российские промышленные компании ставят перед собой при выходе на внешние рынки.

Поиск новых рынков сбыта. Основными мотивами поиска новых рынков сбыта являются возможность получения дополнительного дохода от существующих продуктов, технологий и ноу-хау, а также в силу малого размера или насыщения внутреннего рынка. Не исключено, что поиск новых рынков ознаменован «вторжением» иностранных конкурентов на российский рынок. В этом случае чаще всего компания определяет подходящий рынок,

подбирает местоположение и проводит набор специалистов в сферах продаж, маркетинга и операций, связанных с дистрибуцией продукции. В некоторых отраслях возникают дополнительные транспортные издержки, так как фактически данное производство должно быть расположено близко к клиенту или пункту потребления.

Поэтому основными вопросами для компаний, ищущих новые рынки, являются понимание того, где искать потенциальных клиентов и что нужно сделать для достижения конкурентного преимущества на этих рынках.

Снижение издержек производства. Для повышения эффективности крупные промышленные предприятия пытаются снизить общие издержки производства, определяя локации с относительно недорогими ресурсами и сравнительно низкими трудозатратами, а также развитой транспортной сетью. Также возможно мотив компании будет связан с необходимостью распределения постоянных расходов на бóльший объем продаж, например, в связи с ожидаемым увеличением расходов на исследования и разработки или более коротким жизненным циклом продуктов.

Ключевой вопрос здесь: как снизить и / или распределить расходы на производство и доставку продукции.

Поиск новых знаний и технологий. Компаниям необходим доступ к новым идеям и технологиям, чтобы поддерживать связь с последними достижениями в своей отрасли и ускорять собственное развитие. Например, исходя из перспективы обучения экспорта, предприятия, расширяющиеся на внешних рынках, могут получать дополнительные знания, которые помогут им при совершенствовании текущей продуктовой линейки компании или при создании новых инновационных продуктов.

Поиск ресурсов. Компаниям важен доступ к конкретным ресурсам – полезным ископаемым, или возобновляемым источникам энергии, древесине или сельскохозяйственным продуктам. Кроме того, используя свои конкурентные стратегии интернационализированные фирмы могут также получить доступ к дополнительным ресурсам, связанными с инновациями,

такими как квалифицированные исследователи, разработчики и технологии. Исходя из этого, главным вопросом становятся вопрос о том, где найти нужные ресурсы и какие есть пути обеспечения к ним доступа.

2) Идентификация ресурсов и ключевых компетенций компании.

Учитывая набор ограничений и стимулов, фирмы принимают стратегии, основанные на своих собственных ресурсах и возможностях, и имеют дело с давлением на микроуровне, возникающим из внешней среды. Процесс интернационализации требует мобилизации ресурсов и компетенций всей компании. Ресурсы и компетенции, могут быть связаны с:

- организационными характеристиками: размер, производственные, финансовые, технологические возможности и т. д.;
- управленческими характеристиками: отношение и восприятие, возраст, знание, опыт, наличие международных связей и т. д.;
- характеристиками микросреды компании: рынок, технология, поставщики, клиенты, конкуренты, сети связей и т. д.

Центральным ресурсом, принимаемым поэтапными подходами интернационализации, являются знания, полученные в результате изучения опыта работы на внешних рынках. Это позволяет сократить психологическую дистанцию от внешних рынков и, таким образом, выйти на новые рынки.

При экономическом подходе основной фокус направлен на организационные ресурсы (финансовые, производственные, технологические и т. д.)

Согласно ресурсному подходу, инновационность можно считать стратегическим ресурсом, которая позволяет фирмам выйти на внешние рынки и достичь конкурентного преимущества, предлагая клиентам решения с добавленными и/или новыми источниками стоимости по сравнению с конкурентами.

В рамках исследования, в параграфе 3.1, было выявлено, что вложения промышленных предприятий в технологические инновации, могут оказать значимый эффект на результативность внешнеторговой деятельности,

описываемый J-образной зависимостью, что отличает российские компании в сравнении с компаниями, функционирующими на более развитых рынках, где аналогичная зависимость чаще носит линейный характер.

Социальные отношения являются доминирующим фактором в объяснении интернационализации фирмы в рамках сетевого подхода. Обладание компанией узкоспециализированными и переносимыми ресурсами существенно для ее существования в сетях. Значимость построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках рассмотрен в параграфе 3.2. Показано, что построение сетевых отношений может иметь различные формы в зависимости от культурных обычаев страны.

Таким образом, знания специфики внешних рынков, управленческие, технологические и финансовые ресурсы представляются особенно важными для выявления и реализации возможностей на внешних рынках. Сетевые отношения имеют большое значение для облегчения доступа к информации и другим ресурсам на международной арене.

3) Определение целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании.

Выбор целевых внешних рынков - важная и в то же время сложная задача. Это важно, потому что от этого сильно зависит успех или неудача внешнеэкономической деятельности, и сложно, так как выбор основан на многочисленных и частично качественных критериях. Лучшая стратегия создания новых рынков или выхода на внешние рынки, если ориентированы не на те рынки.

Размер и потенциал роста рынка – главные аттракторы для поиска рынка компаниями. Они стремятся выявить закономерности (будущего) спроса на свои продукты и услуги. Для потребительских товаров фирмы прогнозируют рыночный спрос, используя демографические данные, такие как доходы на душу населения и численность населения. Предприятия, снабжающие другие

компаний, фокусируются на размере и росте определенной индустрии в конкретном регионе.

Анализы с помощью инструментов как PESTEL и CAGE могут помочь структурировать информацию для принятия управленческого решения. Важные индивидуальные аспекты могут быть проанализированы с помощью макроэкономических показателей, подходов к оценке политических рисков и методов оценки культурных дистанций. В некоторых случаях более важным может оказаться оценка целевой отрасли на конкретном рынке, так как преимущества могут компенсировать некоторые общие страновые недостатки, такие как большая культурная дистанция или плохая инфраструктура. Сравнение комбинаций рынка и отрасли возможно провести с помощью скоринговой модели для увеличения прозрачности процесса принятия решения.

4) Определение возможных барьеров и способствующих факторов выхода на внешний рынок.

Проведенное исследование показало, что существует множество факторов и барьеров, которые ограничивают выхода на внешний рынок, и наоборот благоприятствуют определенным способам выхода на внешний рынок. В связи с чем при формировании стратегии интернационализации после определения целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании, следует рассматривать возможные барьеры, способствующие факторы, а также способы выхода на новый рынок по отдельности для каждого целевого внешнего рынка.

Можно выделить шесть наиболее часто рассматриваемых способствующих факторов.

Первый фактор – это размер инвестиций. Размер инвестиций, как правило рассматривается относительно размера фирмы, при этом чем больше размер фирмы, тем более обширной может быть ее международная деятельность.

Второй фактор - интенсивность технологий. Данный фактор является одним из ключевых факторов, так как российские промышленные компании с более высоким уровнем интенсивности технологий пользуются выгодным сочетанием разработанных ими инновационных способностей и преимуществ, связанных с их доступом к недорогим ресурсам и возможностями на внутреннем рынке.

Следующим фактором является рост рынка, который влияет как на форму владения, так и на способ выхода. Это связано с тем, что на быстрорастущем рынке новое предложение, создаваемое новым заводом, может пользоваться дополнительным рыночным спросом, так как на расширяющемся рынке есть больше места для новых игроков. При этом на медленно растущем или стагнирующем рынке наоборот, мест для новых поставок недостаточно, так как они могут превратиться в избыточные мощности и привести к хищническому конкурентному ценовому давлению. Следовательно, приобретения могут быть предпочтительными на медленно растущем рынке, так как в результате их не растет дополнительное предложение и не снижается конкурентоспособность.

Компании, стремящиеся выйти на зарубежные рынки, предпочитают привлекательные рынки, привлекательность которых часто характеризуется либо рыночным потенциалом, либо ростом, которые, как было установлено, стимулируют прямые иностранные инвестиции. При этом ожидается, что в странах с высокими темпами роста инвестиции обеспечат большую прибыльность, поскольку эффект масштаба может быть достигнут быстро, а предельные издержки снижаются быстрее.

Диверсификация продукта также может явиться существенным фактором. Если целью является получение знаний или технологий для обновления существующего продукта, компания с большей вероятностью выберет инвестиции в новые проекты. Новый продукт может вызвать конкуренцию между продуктами и может открыть новые возможности для компании.

Межфирменные отношения помогают снизить риски ранней интернационализации. Компании используют сети и механизмы сотрудничества для развития конкурентных преимуществ и преодоления ограничений, характерных для фирм, выходящих на внешние рынки. Кооперация обеспечивает доступ к рынкам и клиентам, финансированию, каналам сбыта, возможностям обучения и другим конкурентные преимущества [45; 101].

Факторы, связанные с личностными характеристиками предпринимателя, также положительно связаны с ранней и ускоренной интернационализацией. Как правило, успешный предприниматель обладает высокой терпимостью к риску, у него сформировалось глобальное мышление, (из-за международной ориентации и / или опыта или образования за рубежом) зачастую он имеет социальный капитал (использование личных или профессиональных отношений и сетей). При этом стоит упомянуть, что зарубежный опыт помогает компаниям справляться с местной деловой средой и дает возможности для успешного общения и ведения переговоров с жителями той или иной страны. Кроме того, опыт работы в принимающей стране может повысить способность фирмы оценивать истинную ценность местных кандидатов на приобретение, тем самым повышая шансы на успех.

Эмпирический анализ факторов в параграфе 2.3 показал, что набор факторов, способствующих развитию внешнеторговой деятельности, отличается в зависимости от используемой стратегии. В частности, для компаний, использующих стратегию «простых операций» наиболее значимыми, являются такие факторы как сотрудничество с зарубежными поставщиками, с консалтинговыми информационными компаниями, а также рентабельность продаж на внешнем рынке. Если рассматривать компании, использующие стратегию «расширения горизонтов», то наиболее значимыми в данном кластере являются сотрудничество с зарубежными поставщиками, международный опыт сотрудников и темп роста внешнего рынка. В компаниях, использующих стратегии «инноваций и брендинга» и

«прирожденного глобалиста» наиболее значимыми общими детерминантами внешнеторговой деятельности являются размер инвестиций в реализацию стратегии интернационализации, интенсивность технологий, степень толерантности к риску и сотрудничество с зарубежными потребителями. Стоит отметить, что для компаний использующих стратегию инноваций и брендинга также значимым является диверсификация продукции, тогда как для прирожденных глобалистов данный фактор не является значимым.

Что касается барьеров, то первая группа барьеров связана экзогенными условиями целевых стран:

- сильная конкуренция на внешних рынках;
- валютные риски / колебания;
- политическая/экономическая нестабильность на внешних рынках;
- высокая стоимость капитала для финансирования экспорта.

Вторая группа ограничивающих условий относится к ресурсам компании. Например, барьерами могут быть неподготовленность персонала к внеэкономической деятельности, ограниченность финансовых ресурсов компании, нехватка управленческих ресурсов, необходимость обеспечить запасы готовой продукции за рубежом, отсутствие подходящих агентов и т. д.

Третья группа барьеров возникает в процедурах и характеристиках отраслей, подлежащих интернационализации. Это могут быть значительные торговые барьеры, высокие тарифы, которые блокируют возможности экспорта, отличающиеся требования стандартов качества продукции на экспортируемом рынке, чрезмерные транспортные/страховые расходы, отсутствие доступа к каналам распространения или сложные экспортные правила и процедуры. Если продаются сложные продукты, то техническая поддержка необходима на целевом рынке. Например, для высокоточного станка необходимы специальные знания по монтажу, обучение операторов и послепродажное обслуживание. Эти задачи требуют квалифицированного дистрибьютора. Однако может быть предпочтительнее иметь собственную

дочернюю компанию по продажам, поскольку качество вспомогательных услуг, таким образом, можно лучше контролировать и гарантировать.

Последняя группа ограничивающих условий относится к нехватке знаний о различиях на целевом рынке. Это могут быть отличающиеся практики ведения бизнеса, поведения клиентов, языковые и культурные различия, неспособность выявлять возможности и адаптировать продвижение продуктов на внешних рынках. Большая культурная дистанция между целевой страной и родной страной говорит в пользу поиска местного партнера.

Одновременно в ходе эмпирического исследования в параграфе 2.3 было выявлено, что промышленные компании, которые выходят на развитые рынки, наиболее часто указывали сильную конкуренцию на внешних рынках и высокую стоимость капитала для финансирования экспорта как основной экзогенный барьер, тогда как компании, выходящие только на рынки развивающихся стран, указывали политическую/экономическую нестабильность на внешних рынках как наиболее влиятельный экзогенный барьер. Стоит отметить, что, если рассматривать с точки зрения ранее описанных кластеров, большинство компаний, которые выходят только на рынки развивающихся стран, придерживаются стратегии простых операций.

Из ресурсных барьеров респонденты чаще всего указывали негативное влияние неподготовленности персонала, занимающегося экспортной деятельностью на внешнеэкономическую деятельность компании. Компании, экспортирующие только в развивающиеся рынки, также отмечали трудности поиска подходящего агента/дистрибьютора.

Основными барьерами знаний при выходе компаний развитые рынки являются социокультурные отличия в поведении клиентов и необходимость адаптации продукции, тогда как для компаний, экспортирующих только в развивающиеся рынки данные барьеры, были в основном или не важны, или не очень важны. Они отмечали трудности со сбором достоверной информации о внешних рынках как барьер с наиболее высокой степенью влияния на внешнеторговую деятельность компании.

Таким образом, по результатам проведенного опроса промышленных компаний-экспортеров установлено довольно широкое отличие между факторами и барьерами, влияющими на внешнеторговую деятельность в зависимости от целевых внешних рынков и используемых компанией стратегий.

5) Выбор способов выхода и партнеров для целевого внешнего рынка.

Первой возможностью для интернационализации, причем с очень низкими затратами ресурсов компании, является косвенный экспорт. Косвенный экспорт происходит, когда экспортирующий производитель использует независимых посредников в роли торговцев, которые покупают продукцию у производителя и продают его на внешних рынках.

Возможные косвенного экспорта очевидны: производителю не нужно развивать международные компетенции, отдел продаж может следовать своим обычным внутренним процессам, и нет необходимости выделять ресурсы на интернационализацию. И для каждого привлекательного зарубежного рынка можно найти специализированную торговую компанию, имеющую деловые связи на этом рынке. Но есть и недостатки: фирма практически не контролирует, как товар продается на внешнем рынке. Продукты могут продаваться по ненадлежащим каналам, с плохим сервисным обслуживанием и быть занижены или завышены по цене. Кроме того, компания не имеет никакого отношения к внешнему рынку (рынкам), поэтому она не может учиться на опыте.

Обеспечение большего разнообразия способов экспорта – ключевой фактор повышения его эффективности, поскольку это дает фирмам больше знаний о проведении различных видов операционных мероприятий. Компании могут использовать операционные знания, приобретенные на одном рынке, не только для повышения эффективности на этом рынке, но и для достижения конкурентного преимущества на других рынках, где они проводят аналогичные мероприятия. Более широкое разнообразие способов экспорта

также предоставляет фирмам большую гибкость, что позволяет им успешнее адаптировать свои экспортные стратегии для соответствия различным рыночным условиям. Кроме того, диверсификация способов экспорта помогает организациям распределять риски, связанные с каким-либо конкретным способом.

Компании могут использовать последовательно разные способы выхода на внешние рынки, требующие разного количества выделяемых ресурсов. Например, компания может начать с экспорта продукции, затем создать совместное предприятие с локальным партнером, и наконец, создать дочернюю организацию в полной собственности компании. Для доступа к рынкам может потребоваться локальный отдел продаж, производства, особенно в случае, если стоимость экспорта высока из-за транспортных расходов, барьеров, либо из-за локальных институциональных ограничений. Также стоит учитывать, что если интеллектуальная собственность является важным конкурентным преимуществом в отрасли, то следует избегать лицензирования и создания совместных предприятий с присущим им риском распространения знаний в качестве способов входа.

Однако конкретные способы выхода зависят от вида отрасли и бизнес-модели. Кроме того, есть многочисленные доказательства того, что географическое и институциональное различия увеличивают затраты на ведение бизнеса. Тем не менее, фирмы, накопившие опыт в интернационализации, лучше справляются с такими препятствиями и, следовательно, сталкиваются с меньшими затратами.

В целом, на основе обобщения текущих исследований, можно выделить следующие критерии для определения оптимального способа выхода и партнера на целевой внешний рынок:

- обязательства по ресурсам. Экспорт через агента требует довольно низких затрат ресурсов. Если целевой рынок становится менее привлекательным, компания может легко перенести свой экспорт на другие рынки. Создание производственной площадки на целевом рынке имеет

противоположный эффект: значительные активы привязаны к рынку и не могут быть легко использованы для других целей. Партнерские отношения часто имеют то преимущество, что партнер берет на себя часть необходимых инвестиций.

– степень контроля. Способы выхода на внешний рынок также отличаются по степени контролю. Как пример, собственная дочернее представительство на целевом рынке лучше контролировать ситуацию, чем продажа через дистрибьютор.

– производственные и логистические затраты на единицу продукции. Если компания расположена в стране с низкой заработной платой, производство на целевом рынке может привести к значительной экономии затрат. Кроме того, исключаются транспортные расходы и возможные таможенные пошлины.

– степень договорных обязательств в основном зависят от способа выхода. Например, агентский договор обычно может быть расторгнут довольно быстро. Однако, если лицензиат должен инвестировать в производственные объекты, он запросит срок действия контракта, равный сроку амортизации объектов.

– способы выхода также различаются по потенциальному риску распространения знаний. Это риск передачи знаний партнеру, который может использовать их против интересов фирмы. Лицензирование производства другой компании приводит, например, к существенной передаче знаний этому партнеру. Хотя знания могут быть защищены контрактом, компания-партнер все равно учится с течением времени.

– физические активы и социальные сети связи возможного партнера: Местные партнеры могут иметь активы и возможности, которые дополняют активы собственной компании, и иметь ценный доступ к сетям и отношениям с правительством.

– корпоративная культура партнера. Наконец, следует оценить соответствие между культурой партнера и собственной компанией.

б) Инициация проекта по выходу на целевой внешний рынок.

После определения способа выхода для целевого внешнего рынка компания переходит к стадии имплементации стратегии с помощью инициации проекта выхода на новый рынок. Реализация желаемой международной бизнес-стратегии может стать драйвером изменений текущей деятельности организации, так как изменения в стратегии часто требуют изменений в структуре организации и распределении ресурсов компании.

Данный этап будет индивидуален для каждой промышленной компании с учетом ресурсов, ключевых компетенций компании, определенного целевого внешнего рынка и соответствующих продуктов компании, а также возможных барьеров, способствующих факторов и способа выхода на целевой внешний рынок.

Общими детерминантами данного проекта будут решение вопросов по базовым требованиям к разрешительной документации при ввозе и вывозе продукции, процедуры оценки соответствия требованиям внешнего рынка, ведение переговоров и заключение внешнеторгового контракта, а также решение логистических задач.

Адекватность и работоспособность предложенного методического подхода была проверена при выполнении хоздоговорной научно-исследовательской работы «Стратегия выхода на целевые внешние рынки АО «НПО «Криптен».

Выводы к главе 3

Данная глава посвящена исследованию применений инструментов для успешной реализации стратегии выхода на внешние рынки.

В первой части проанализировано влияние технологических инноваций на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний.

Технологические инновации и внешнеторговая деятельность были рассмотрены с помощью сводных композитных переменных. Чтобы проверить взаимосвязь между технологическими инновациями и внешнеторговой деятельностью компании, был использован криволинейный регрессионный анализ и протестирован квадратичный эффект, используя иерархический подход множественной регрессии для тестирования нелинейного эффекта. В результате, в отличие от компаний, расположенных на более развитых рынках, где подтверждено существование положительного и линейного эффекта инновационных возможностей фирмы на ее внешнеторговую деятельность, в работе эмпирически обоснована J-образная зависимость между вложениями в технологические инновации и результативностью внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний несырьевых секторов.

Во втором параграфе данной главы рассмотрены взаимосвязи ситуационных факторов, составляющих стратегии выхода на внешние рынки и использовании международных возможностей промышленных компаний. Данная часть исследования посвящена анализу взаимосвязи влияния сетевых отношений на использование международных возможностей. Была обоснована значимость фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной эксплуатации возможностей промышленных компаний на внешних рынках. Сетевые отношения могут смягчить воздействие LOF эффектов, а также некоторых экспортных барьеров. Показано, что построение сетевых отношений может иметь различные формы в зависимости от культурных обычаев страны: для российских промышленных компаний наиболее распространенной формой является формирование неформальных дружественных связей руководителя компании, в то время как для других стран успешными видами сетевого взаимодействия являются диаспора или построение сети контактов в местных сообществах.

В третьем параграфе данной главы обобщены отдельно рассмотренные аспекты процесса выхода на внешние рынки, и в результате синтеза с

классическим поэтапным процессом интернационализации сформулирован методический подход к формированию стратегии выхода на внешние рынки для отечественных компаний несырьевых секторов экономики. Предлагаемый подход описан в виде последовательности следующих этапов выхода на внешние рынки: определение ключевых целей выхода на внешние рынки, идентификация ресурсов и ключевых компетенций компании, определение целевых внешних рынков и соответствующих продуктов компании, определение возможных барьеров и способствующих факторов выхода на внешний рынок, выбор способа(ов) выхода и партнера(ов) для целевого внешнего рынка и наконец, инициация проекта по выходу на целевой внешний рынок.

Заключение

Выход компаний на внешние рынки в современной глобальной экономике по праву считается ключевым условием успешного роста и развития бизнеса. Внешнеторговая деятельность позволяет компаниям диверсифицировать свою деятельность, расширить географическое присутствие, получить доступ к ресурсам других стран, коммерциализировать инновации, повысить результативность своей деятельности и конкурентоспособность на внутреннем рынке.

В процессе выполнения исследования автором лично были получены следующие наиболее значимые результаты, обладающие научной новизной:

1) предложен подход кластерного анализа российских компаний несырьевых секторов промышленности по типу использования стратегии интернационализации.

2) эмпирически обоснованы факторы, способствующие повышению результативности внешнеторговой деятельности российских компаний несырьевых секторов промышленности.

3) в рамках исследования российских компаний несырьевых секторов промышленности обоснованы наиболее значимые барьеры выхода на внешние рынки. По результатам проведенного опроса промышленных компаний-экспортеров установлено довольно широкое отличие между факторами и барьерами, влияющими на внешнеторговую деятельность в зависимости от выбранных рынков и используемых стратегий выхода на внешние рынки.

4) эмпирически обоснована J-образная зависимость между вложениями в технологические инновации и результативностью внешнеторговой деятельности российских промышленных компаний несырьевых секторов в отличие от компаний, расположенных на более развитых рынках, где подтверждено существование положительного и линейного эффекта инновационных возможностей фирмы на ее внешнеторговую деятельность.

5) обоснована значимость фактора построения сетевых отношений с партнерами для успешной работы промышленных компаний на внешних рынках. Сетевые отношения могут смягчить воздействие LOF эффектов, а также некоторых экспортных барьеров. Показано, что построение сетевых отношений может иметь различные формы в зависимости от культурных обычаев страны: для российских промышленных компаний наиболее распространенной формой является формирование неформальных дружественных связей руководителя компании, в то время как для других стран успешными видами сетевого взаимодействия является диаспора или построение сети контактов в местных сообществах.

б) Далее в работе были обобщены отдельно рассмотренные аспекты процесса выхода на внешние рынки, и в результате синтеза с классическим поэтапным процессом интернационализации сформулирован методический подход к формированию стратегии выхода на внешние рынки для отечественных компаний несырьевых секторов экономики.

Таким образом, в работе была достигнута поставленная цель, а именно, разработан методический подход к формированию российскими промышленными компаниями стратегии выхода на внешние рынки, учитывающем как ключевые способствующие факторы внешнеэкономической деятельности, так и барьеры, присущие такой деятельности.

В дальнейших исследованиях необходимо выяснить влияют ли одни и те же факторы на стратегии интернационализации во всех отраслях промышленности или эти факторы различны. В конце концов, компании из разных отраслей обычно имеют свои специфические отраслевые характеристики и разные бизнес-среды, которые могут повлиять на ключевые факторы интернационализации и выбор способа выхода на внешние рынки.

Список литературы

1. Информационный ресурс Федеральной таможенной службы. Товарная структура экспорта Российской Федерации со всеми странами январь-декабрь 2019 г. // Информационный ресурс Федеральной таможенной службы. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://customs.gov.ru/folder/519> (дата обращения: 12.09.2020).
2. Информационный ресурс Федеральной таможенной службы. Товарная структура экспорта Российской Федерации со всеми странами январь-декабрь 2018 г. // Информационный ресурс Федеральной таможенной службы. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: http://technical.customs.ru/attachments/article/24932/WEB_UTSA_OA.xls (дата обращения: 20.04.2019).
3. Паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт». – Текст : электронный. – URL: <http://government.ru/projects/selection/739/35564/> (дата обращения: 10.01.2019).
4. Российская Федерация. Законы. Об экспортном контроле : федеральный закон : [принят Государственной Думой 18 июля 1999 года № 183 ФЗ]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 12.12.2019).
5. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федеральный закон : [принят Государственной Думой 08 декабря 2003 года № 164-ФЗ]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 12.12.2019).
6. Brash, D.T. American investment in Australian industry / D.T. Brash // Taylor & Francis. – 2001. – Volume 5. – 366 p. – ISBN 0-415-19043-6.
7. Safarian, A.E. Foreign ownership of Canadian industry / A.E. Safarian // Routledge. – 2001. – Volume 4. – 346 p. – ISBN 0-415-19042-8.

8. Aharoni, Y. The foreign investment decision process / Y. Aharoni // *International Business Strategy. Theory and practice*. London, New York: Routledge Taylor & Francis. – 2015. – P. 10-20. – ISBN 978-1-315-84836-5.
9. Wilkins, M. The history of multinational enterprise/ M. Wilkins // *The Oxford handbook of international business*. – 2001. – Volume 2. – P. 3-35. – ISBN 0-19-924182-1.
10. Johanson, J. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments / J. Johanson, J.E. Vahlne // *Journal of international business studies*. – 1977. – № 1. Volume 8. – P. 23-32. – ISSN 1478-6990.
11. Andersen, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis / O. Andersen // *Journal of international business studies*. – 1993. – № 2. Volume 24. – P. 209-231. – ISSN 1478-6990.
12. Buckley, P.J. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach / P.J. Buckley, M.C. Casson // *Journal of international business studies*. – 1998. – № 3. Volume 29. – P. 539-561. – ISSN 1478-6990.
13. Dunning, J.H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests/ J.H. Dunning // *Journal of international business studies*. – 1980. – № 1. Volume 11. – P. 9-31. – ISSN 1478-6990.
14. Dunning, J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity / J.H. Dunning // *International business review*. – 2000. – № 2. Volume 9. – P. 163-190. – ISSN 0969-5931.
15. Porter, M.E. Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy / M.E. Porter // *International regional science review*. – 1996. – № 1/2. Volume 19. – P. 85-90. – ISSN 0160-0176.
16. Gatignon, H. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation / H. Gatignon, E. Anderson // *Journal of law, economics and organization*. – 1988. – Volume 4. – P. 305 -336. – ISSN 8756-6222.

17. Luo, Y. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective/ Y. Luo, R.L. Tung // Journal of international business studies. – 2007. – № 4. Volume 38.– P. 481-498. – ISSN 1478-6990.

18. Caves, R.E. International corporations: The industrial economics of foreign investment / R.E. Caves // Economica. – 1971. – № 149. Volume 38. – P. 1-27. – ISSN 1468-0335.

19. Teece, D.J. Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment / D.J. Teece // Journal of Economic Behavior & Organization. – 1986. – № 1. Volume 7. – P. 21-45. – ISSN 1879-1751.

20. Hennart, J.F. A transaction costs theory of equity joint ventures / J.F. Hennart // Strategic management journal. – 1988. – № 4. Volume 9. – P. 361-374. – ISSN 1097-0266.

21. Chung, H.F.L. An investigation of market entry strategy selection: Exporting vs foreign direct investment modes—a home-host country scenario / H.F.L. Chung, P. Enderwick //Asia Pacific Journal of Management. – 2001. – № 4. Volume 18. – P. 443-460. – ISSN 1572-9958.

22. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of management. – 1991. – № 1. Volume 17. – P. 99 - 120. – ISSN 1557-1211.

23. Child, J. The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? / J. Child, S. B. Rodrigues // Management and organization review. – 2005. – № 3. Volume 1. – P. 381-410. – ISSN 1740-8784.

24. Dunning, J.H. The internationalization of corporate R&D: a review of the evidence and some policy implications for home countries / J.H. Dunning, S. M. Lundan // Review of Policy Research. – 2009. – № 1. Volume 26. – P. 13-33. – ISSN 1541-1338.

25. Peng, M.W. Innovation capability and foreign direct investment: Toward a learning option perspective // M.W. Peng, D.Y. Wang / MIR: Management International Review. – 2000. – № 1. Volume 40. – P. 79-93. – ISSN 0938-8249.

26. Czinkota, M.R. A forecast of globalization, international business and trade: report from a Delphi study / M.R. Czinkota, I.A. Ronkainen // *Journal of World Business*. – 2005. – № 2. Volume 40. – P. 111-123. – ISSN 1090-9516.
27. Kim, D. The internationalization of US Internet portals: does it fit the process model of internationalization? / D. Kim // *Marketing Intelligence & Planning*. – 2003. – № 1. Volume 21. – C. 23-36. – ISSN 0263-4503.
28. Ghemawat, P. Distance still matters / P. Ghemawat // *Harvard business review*. – 2001. – № 8. Volume 79. – P. 137-147. – ISSN 0017-8012.
29. Ghemawat, P. *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. – Harvard Business Press, 2011. – 400 p. – ISBN 978-1-4221-3864-9.
30. Ghemawat, P. *The laws of globalization and business applications*. – Cambridge University Press, 2017. – 403 p. – ISBN 978-1-316-61502-7.
31. Johanson, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model / J. Johanson, J.E. Vahlne // *Management International Review*. – 2006. – № 2. Volume 46. – P. 165-178. – ISSN 0938-8249.
32. Johanson, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership / J. Johanson, J.E. Vahlne // *Journal of international business studies*. – 2009. – № 9. Volume 40. – P. 1411-1431. – ISSN 1478-6990.
33. Prashantham, S. The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures / S. Prashantham, C. Dhanaraj // *Journal of management studies*. – 2010. – № 6. Volume 47. – P. 967-994. – ISSN 1467-6486.
34. Li, L. Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning / L. Li, D. Li, T. Dalgic // *Management International Review*. – 2004. – № 1. Volume 44. – P. 93-116. – ISSN 0938-8249.
35. Malhotra, N. An organizational model for understanding internationalization processes / N. Malhotra, C.R.B. Hinings // *Journal of*

International Business Studies. – 2010. – № 2. Volume 41. – P. 330-349.
– ISSN 1478-6990.

36. Li, P.Y. Contextualizing experience effects in international business: A study of ownership strategies / P.Y. Li, K.E. Meyer // Journal of World Business. – 2009. – № 4. Volume 44. – P. 370-382. – ISSN 1090-9516.

37. Amdam, R.P. The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980 / R.P. Amdam // Business History. – 2009. – № 3. Volume 51. – P. 445-461. – ISSN 1743-7938.

38. Oviatt, B.M. Toward a theory of international new ventures / B.M. Oviatt, P.P. McDougall // Journal of international business studies. – 1994. – № 1. Volume 25. – P. 45-64. – ISSN 0047-2506.

39. Knight, G. Entrepreneurial orientation, strategy, and marketing capabilities in the performance of born global firms / G. Knight, S. Hartsfield, D. Johansen // International Business: Research, Teaching, and Practice. – 2017. – № 1. Volume 2. – P. 12-38. – ISSN 2379-3740.

40. Li, P.Y. Top management team characteristics and firm internationalization: The moderating role of the size of middle managers / P.Y. Li // International Business Review. – 2018. – № 1. Volume 27. – P. 125-138. – ISSN 0969-5931.

41. Hearn, B. Founder retention as CEO at IPO in emerging economies: The role of private equity owners and national institutions / B. Hearn, I. Filatotchev // Journal of Business Venturing. – 2019. – № 3. Volume 34. – P. 418-438. – ISSN 0883-9026.

42. Cho, J. Internationalization and longevity of Korean SMEs: The moderating role of contingent factors / J. Cho, J. Lee // Asian Business & Management. – 2018. – № 4. Volume 17. – P. 260-285. – ISSN 1472-4782.

43. Lu, J.W. Intra-and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice / J.W. Lu // Journal of international business studies. – 2002. – № 1. Volume 33. – P. 19-37. – ISSN 0047-2506.

44. Blasco, N. Can agents sensitive to cultural, organizational and environmental issues avoid herding? / N. Blasco, P. Corredor, S. Ferreruella // *Finance Research Letters*. – 2017. – Volume 22. – P. 114-121. – ISSN 1544-6131.

45. Freeman, S. A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm / S. Freeman, K. Hutchings, M. Lazaris, S. Zyngier // *International Business Review*. – 2010. – № 1. Volume 19. – P. 70-84. – ISSN 0969-5931.

46. Абрамков, А.Е. Формы и способы внешнеэкономической экспансии российских компаний энергетического сектора: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Абрамков Александр Евгеньевич ; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2018. – 202 с. – Библиогр.

47. Aulakh, P.S. Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico / P.S. Aulakh, M. Rotate, H. Teegen // *Academy of Management Journal*. – 2000. – № 3. Volume 43. – P. 342-361. – ISSN 0001-4273.

48. Cooper, M.J. Corporate political contributions and stock returns / M.J. Cooper, H. Gulen, A.V. Ovtchinnikov // *The Journal of Finance*. – 2010. – № 2. Volume 65. – P. 687-724. – ISSN 0022-1082.

49. Li, W. Political connections and corporate diversification in emerging economies: Evidence from China / W. Li, A. He, H. Lan, D. Yiu // *Asia Pacific Journal of Management*. – 2012. – № 3. Volume 29. – P. 799-818. – ISSN 0217-4561.

50. Agarwal, N. Towards a higher socio-economic impact through shared understanding of product requirements in emerging markets: The case of the Indian healthcare innovations / N. Agarwal, A. Brem, M. Grottke // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2018. – Volume 135. – P. 91-98. – ISSN 0040-1625.

51. Chittoor, R. Internationalization of emerging economy firms-need for new theorizing / R. Chittoor // *Indian Journal of Industrial Relations*. – 2009. – № 5. Volume 45. – P. 27-40. – ISSN 0019-5286.

52. Narula, R. Keeping the eclectic paradigm simple / R. Narula // *Multinational Business Review*. – 2010. – № 2. Volume 18. – P. 35-50. – ISSN 1525-383X.

53. Bulatov, A.S. Russian direct investment abroad: main motivations in the post-Soviet period / A.S. Bulatov // *Transnational Corporations*. – 1998. – № 1. Volume 7. – P. 69-82. – ISSN 1014-9562.

54. Панибратов, А.Ю. Институциональные и макроэкономические факторы географического направления российских международных сделок слияния и поглощения / А.Ю. Панибратов, А.С. Веселова, Л.А. Ермолаева // *Российский журнал менеджмента*. – 2015. – № 3. Том. 13. – С. 59-78. – ISSN 1729-7427.

55. Peng, M.W. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies / M.W. Peng, D.Y.L. Wang, Y. Jiang // *Journal of international business studies*. – 2008. – № 5. Volume 39. – P. 920-936. – ISSN 0047-2506.

56. Gubbi, S.R. Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms / S.R. Gubbi, P. Aulakh, S. Ray, [и др.] // *Journal of International Business Studies*. – 2010. – № 3. Volume 41. – P. 397-418. – ISSN 0047-2506.

57. Moghaddam, K. The smirk of emerging market firms: a modification of the Dunning's typology of internationalization motivations / K. Moghaddam, D. Sethi, T. Weber, J. Wu // *Journal of International Management*. – 2014. – № 3. Volume 20. – P. 359-374. – ISSN 1075-4253.

58. Fligstein, N. A new agenda for research on the trajectory of Chinese capitalism / N. Fligstein, J. Zhang // *Management and Organization Review*. – 2011. – № 1. Volume 7. – P. 39-62. – ISSN 1740-8776.

59. Dunning, J.H. Multinational enterprises and the global economy / J.H. Dunning, S.M. Lundan // Edward Elgar Publishing, 2008. – 920 p. – ISBN 978-1-184720-122-5.

60. Teece, D.J. Dynamic capabilities and strategic management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic management journal. – 1997. – № 7. Volume 18. – P. 509-533. – ISSN 1097-0266.

61. Cassiman, B. Innovation and internationalization through exports / B. Cassiman, E. Golovko // Journal of International Business Studies. – 2011. – № 1. Volume 42. – P. 56-75. – ISSN 0047-2506.

62. Kafouros, M.I. The role of internationalization in explaining innovation performance / M.I. Kafouros, P.J. Buckley, J.A. Sharp, C. Wang // Technovation. – 2008. – № 1/2. Volume 28. – P. 63-74. – ISSN 0166-4972.

63. Chiva, R. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model / R. Chiva, P. Ghauri, J. Alegre // British Journal of Management. – 2014. – № 4. Volume 25. – P. 687-705. – ISSN 1045-3172.

64. Kotabe, M. Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities / M. Kotabe, S.S. Srinivasan, P.S. Aulakh // Journal of international business studies. – 2002. – № 1. Volume 33. – P. 79-97. – ISSN 0047-2506.

65. Абрамов, Р.А. Методы оценки эффективности деятельности региональных органов власти в интеграционных объединениях / Р.А. Абрамов, С.Г. Стрельченко, С.В. Деревянко // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2017. – №. 3. – С. 22-28. – ISSN 2618-947X.

66. Mihailova, I. Determinants of internationalization strategies of emerging market firms: A multilevel approach / I. Mihailova, A. Panibratov // Journal of East-West Business. – 2012. – № 2. Volume 18. – P. 157-184. – ISSN 1066-9868.

67. Balcet, G. Acquisition of technologies and multinational enterprise growth in the automotive and the pharmaceutical industries: Drivers and strategies /

G. Balcet, S. Bruscheri // *The Rise of Indian Multinationals*. – Palgrave Macmillan, New York, 2010. – P. 111-165. – ISBN 978-1-349-29126-7.

68. Gammeltoft, P. *Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes*/ P. Gammeltoft, J.P. Pradhan, A. Goldstein // *International Journal of Emerging Markets*. – 2010. – № 3/4. Volume 5. – P. 254-265. – ISSN 1746-8809.

69. Информационный ресурс Российского экспортного центра. Аналитический отчет «Тенденции общего и несырьевого экспорта России в 2018 г.» // Информационный ресурс Российского экспортного центра. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [https://www.exportcenter.ru/upload/iblock/327/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%202018%20\(%D0%BE%D1%82%D1%87%D1%91%D1%82\).pdf](https://www.exportcenter.ru/upload/iblock/327/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%202018%20(%D0%BE%D1%82%D1%87%D1%91%D1%82).pdf) (дата обращения: 07.10.2019).

70. Информационный ресурс Российского экспортного центра. Аналитический отчет «Развитие несырьевого неэнергетического экспорта России в 2019 г.» // Информационный ресурс Российского экспортного центра. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://www.exportcenter.ru/upload/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8B%D1%80%D1%8C%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BD%D0%B5%D1%8D%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%8D%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D0%B2%202019%20%D0%B3.pdf> (дата обращения: 02.10.2020).

71. Российская Федерация. Законы. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : федеральный закон [Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 по состоянию на 19.07.2018] - Официальный интернет-

портал правовой информации. – Текст : электронный. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102468157&rdk=&firstDoc=1&lastDoc=1> (дата обращения: 10.01.2019).

72. Интервью главы Минпромторга Дениса Мантурова. – 2018. – Текст : электронный. - URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/news/intervyu-glavy-minpromtorga-zhurnalu-rossiyskiy-eksporter/ (дата обращения: 11.01.2019).

73. О реализации механизма «одного окна» для участников внешнеэкономической деятельности [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19.01.2019 № 30-р] // Официальный интернет-портал Правительства Российской Федерации. – Текст : электронный. – URL: <http://government.ru/docs/35459/> (дата обращения: 10.01.2019).

74. Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидии акционерному обществу «Российский экспортный центр» на финансирование части затрат, связанных с продвижением высокотехнологичной, инновационной и иной продукции и услуг на внешние рынки [Постановление Правительства Российской Федерации от 24.04.2017 № 488] // - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 10.01.2019).

75. Российская Федерация. Законы. О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годы : федеральный закон [принят Государственной Думой 28 ноября 2018 № 459-ФЗ] - Официальный интернет-портал Правительства Российской Федерации. – Текст : электронный. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201811300026> (дата обращения: 10.01.2019).

76. Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидии акционерному обществу «Российский экспортный центр» на финансирование части затрат, связанных с продвижением

высокотехнологичной, инновационной и иной продукции и услуг на внешние рынки [Постановление Правительства Российской Федерации от 23.02.2019 № 191] // - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 10.10.2019).

77. Горбунова, М.Л. О стратегиях выхода российских инновационно активных несырьевых компаний на внешние рынки / М.Л. Горбунова, Ю.В. Приказчикова // Российский журнал менеджмента. – 2016. – № 4. Том 14. – С. 49-80. – ISSN 1729-7427.

78. Налбандян, Г.Г. Влияние обучающих эффектов экспорта на бизнес-модели: обзор литературы и направления будущих исследований / Г.Г. Налбандян, Г.С. Овакимян // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 3. Том 10. – С. 262-273. – ISSN 2618-947X.

79. Налбандян, Г.Г. Internationalization Strategies of Russian non-energy companies = Стратегии интернационализации российских компаний несырьевого сектора экономики / Г.Г. Налбандян // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 1. Том 10. – С. 36-45. – ISSN 2618-947X.

80. Shukla, D.M. Diffusion of internationalization in business group networks: evidence from India / D.M. Shukla, M. Akbar // Management Decision. – 2018. – № 2. Volume 56. – P. 406-420. – ISSN 0025-1747.

81. Kang, Y. FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspective / Y. Kang, F. Jiang // Journal of world business. – 2012. – № 1. Volume 47. – P. 45-53. – ISSN 1090-9516.

82. Kogut, B. The effect of national culture on the choice of entry mode / B. Kogut, H. Singh // Journal of international business studies. – 1988. – № 3. Volume 19. – P. 411-432. – ISSN 0047-2506.

83. Hollensen, S. The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective / S. Hollensen, B. Boyd, A.M.D. Ulrich // IUP Journal of Business Strategy. – 2011. – Volume 4. – P. 7-31. – ISSN 0972-9259.

84. Brookes, M. The impact of entry modes on the organisational design of international hotel chains / M. Brookes, A. Roper // *The Service Industries Journal*. – 2010. – № 9. Volume 30. – P. 1499-1512. – ISSN 0264-2069.

85. Dong, B. Factors that influence multinational corporations' control of their operations in foreign markets: an empirical investigation / B. Dong, S. Zou, C.R. Taylor // *Journal of International Marketing*. – 2008. – № 1. Volume 16. – P. 98-119. – ISSN 1547-7215.

86. Choi, J. Choosing an appropriate alliance governance mode: The role of institutional, cultural and geographical distance in international research & development (R&D) collaborations / J. Choi, F.J. Contractor // *Journal of International Business Studies*. – 2016. – № 2. Volume 47. – P. 210-232. – ISSN 0047-2506.

87. Boateng, A. Explaining the surge in M&A as an entry mode: home country and cultural influences / A. Boateng, M. Du, Y. Wang, C. Wang // *International Marketing Review*. – 2017. – № 1. Volume 34. – P. 87-108. – ISSN 0265-1335.

88. Информационный ресурс Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (UNCTAD). World Investment Report 2016 – Investor Nationality: Policy Challenges // Информационный ресурс Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (UNCTAD). – DOI отсутствует. – Текст : электронный. - URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_Overview_en.pdf (дата обращения: 01.09.2018).

89. Del Giudice, M. Global knowledge intensive enterprises and international technology transfer: emerging perspectives from a quadruple helix environment / M. Del Giudice, E.G. Carayannis, V. Maggioni // *The Journal of Technology Transfer*. – 2017. – Volume 2. – P. 229-235. – ISSN 0892-9912.

90. Dominguez, N. Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets /

N. Dominguez, U. Mayrhofer // *International Business Review*. - 2017. - № 6. Volume 26. – P. 1051-1063. – ISSN 0969-5931.

91. Meschi, P.X. Transactional and institutional alignment of entry modes in transition economies. A survival analysis of joint ventures and wholly owned subsidiaries in Vietnam / P.X. Meschi, T.T. Phan, U. Wassmer // *International Business Review*. – 2016. – № 4. Volume 25. – P. 946-959. – ISSN 0969-5931.

92. Wach, K. Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms / K. Wach // *Journal of Intercultural Management*. - 2014. – № 3. Volume 6. – P. 177-186. – ISSN 2080-0150.

93. Dikova, D. International establishment mode choice: Past, present and future / D. Dikova, K. Brouthers // *Management International Review*. – 2016. – № 4. Volume 56. – P. 489-530. – ISSN 0938-8249.

94. Greenaway, D. Financial factors and exporting decisions / D. Greenaway, A. Guariglia, R. Kneller // *Journal of international economics*. – 2007. – № 2. Volume 73. – P. 377-395. – ISSN 0022-1996.

95. Hennart, J.F. Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States / J.F. Hennart, Y.R. Park // *Management science*. – 1993. – № 9. Volume 39. – P. 1054-1070. – ISSN 0025-1909.

96. Andersson, T. Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills / T. Andersson, R. Svensson // *The Scandinavian Journal of Economics*. – 1994. – № 4. Volume 96. – P. 551-560. – ISSN 0347-0520.

97. Galavotti, I. Acquirer-to-target relatedness and target country unfamiliarity in acquisitions: the role of product diversification and international experience / I. Galavotti, D. Depperu, D. Cerrato // *Management Decision*. – 2017. – № 5. Volume 55. – P. 892-914. – ISSN 0025-1747.

98. Andersson, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective / S. Andersson // *International studies of management and organization*. – 2000. – № 1. Volume 30. – P. 63-92. – ISSN 0020-8825.

99. Rialp, A. Faster and more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view / A. Rialp, J. Rialp // *Journal of Euromarketing*. – 2007. – № 1/2. Volume 16. – P. 71-86. – ISSN 1528-6967.
100. Baum, M. International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization / M. Baum, C. Schwens, R. Kabst // *International Small Business Journal*. – 2013. – № 5. Volume 31. – P. 536-562. – ISSN 0266-2426.
101. Gleason, K.C. Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance / K.C. Gleason, J. Wiggernhorn // *Journal of World Business*. – 2007. – № 3. Volume 42. – P. 322-335. – ISSN 1090-9516.
102. McDougall, P.P. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research / P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt // *Journal of business venturing*. – 1994. – № 6. Volume 9. – P. 469-487. – ISSN 0883-9026.
103. Zahra, S.A. International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda / S.A. Zahra, G. George // *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. – 2002. – P. 255-288. – ISBN 978-0-631-23410-4.
104. Brouthers, K.D. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences/ K.D. Brouthers, L.E. Brouthers // *Strategic Management Journal*. – 2000. – № 1. Volume 21. – P. 89-97. – ISSN 1097-0266.
105. Dib, L.A. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables / L.A. Dib., A.Da Rocha, J.F. Da Silva // *Journal of international entrepreneurship*. – 2010. – № 3. Volume 8. – P. 233-253. – ISSN 1573-7349.
106. Singh, D.A. Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India / D.A. Singh, A.S. Gaur // *Journal of International Management*. – 2013. – № 3. Volume 19. – P. 300-309. – ISSN 1075-4253.
107. Onetti, A. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms / A. Onetti, A. Zucchella,

M.V. Jones // *Journal of Management and Governance*. – 2012. – № 3. Volume 16. – P. 337-368. –ISSN-1385-3457.

108. Kiss, A.N. International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda / A.N. Kiss, W.M. Danis, S.T. Cavusgil // *Journal of Business Venturing*. – 2012. – № 2. Volume 27. – P. 266-290. – ISSN 0883-9026.

109. Leonidou, L.C. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis / L.C. Leonidou // *Journal of international marketing*. – 1995. – № 1. Volume 3. – P. 29-43. – ISSN 1547-7215.

110. Arteaga-Ortiz, J. Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium sized enterprises/ J. Arteaga-Ortiz, R. Fernández-Ortiz // *Journal of Small Business Management*. – 2010. – № 3. Volume 48. – P. 395-420. – ISSN 0047-2778.

111. Hofstede, G. Identifying organizational subcultures: An empirical approach / G. Hofstede // *Journal of management studies*. – 1998. – № 1. Volume 35. – P. 1-12. – ISSN 1467-6486.

112. Li, M. A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015/ M. Li, X. He, C.M.P. Sousa // *International Business Review*. – 2017. – № 2. Volume 26. – P. 303-323. – ISSN 0969-5931.

113. Hessels, J. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices / J. Hessels, S. Terjesen // *Small business economics*. – 2010. – № 2. Volume 34. – P. 203-220. – ISSN 0921-898X.

114. Ngo, V.D. Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy / V.D. Ngo, F. Janssen, L.C. Leonidou // *Journal of Business Research*. – 2016. – № 8. Volume 69. – P. 2911-2922. – ISSN 0148-2963.

115. Khemakhem, R. Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model / R. Khemakhem // *European Journal of Marketing*. – 2010. – № 1/2. Volume 44. – P. 223-244. – ISSN 0309-0566.

116. Hoppner, J.J. Looking back to move forward: A review of the evolution of research in international marketing channels / J.J. Hoppner, D.A. Griffith // *Journal of Retailing*. – 2015. – № 4. Volume 91. – P. 610-626. – ISSN 0022-4359.
117. McNaughton, R.B. The use of multiple export channels by small knowledge-intensive firms / R.B. McNaughton // *International Marketing Review*. - 2002. – № 2. Volume 19. – P. 190-203. – ISSN 0265-1335.
118. Brouthers, K.D. Resource-based advantages in an international context / K.D. Brouthers, L.E. Brouthers, S. Werner // *Journal of management*. - 2008. – № 2. Volume 34. – P. 189-217. – ISSN 1572-9958.
119. Oliveira, J.S. The empirical link between export entry mode diversity and export performance: A contingency-and institutional-based examination/ J.S. Oliveira, N. Yazdani, J.W. Cadogan // *Journal of Business Research*. – 2018. – Volume 88. – P. 505-512. – ISSN 0148-2963.
120. Manolova, T.S. Institutional constraints and entrepreneurial responses in a transforming economy: The case of Bulgaria / T.S. Manolova, A. Yan // *International Small Business Journal*. – 2002. – № 2. Volume 20. – P. 163-184. – ISSN 0266-2426.
121. Cahen, F.R. Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms / F.R. Cahen, S. Lahiri, F.M. Borini // *Journal of business research*. – 2016. – № 6. Volume 69. – P. 1973-1979. – ISSN 0148-2963.
122. Pinho, J.C. Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters/ J.C. Pinho, L. Martins // *Journal of international entrepreneurship*. – 2010. – № 3. Volume 8. – P. 254-272. – ISSN 1528-2651.
123. Azzi da Silva, P. Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms/ P. Azzi da Silva, A. da Rocha // *International Marketing Review*. – 2001. – № 6. Volume 18. – P. 589-611. – ISSN 0265-1335.

124. Leonidou, L.C. Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis / L.C. Leonidou // *Journal of International Management*. – 2000. – № 2. Volume 6. – P. 121-148. – ISSN 1075-4253.

125. Silva, J.R. Empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers / J.A. Silva, M. Franco, A. Magrinho // *Journal of Business Economics and Management*. – 2016. – № 6. Volume 17. – P. 1052-1065. – ISSN 1611-1699.

126. Fernhaber, S.A. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization / S.A. Fernhaber, P.P. McDougall, B.M. Oviatt // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2007. – № 4. Volume 31. – P. 517-542. – ISSN 1042-2587.

127. Crick, D. SMEs' barriers towards internationalisation and assistance requirements in the UK: Differences between exporters and firms employing multiple modes of market entry / D. Crick // *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. – 2007. – № 3. Volume 20. – P. 233-244. – ISSN 0827-6331.

128. Shaw, V. Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand / V. Shaw, J. Darroch // *Journal of International Entrepreneurship*. – 2004. – № 4. Volume 2. – P. 327-343. – ISSN 1570-7385.

129. Kaputa, V. Barriers for wood processing companies to enter foreign markets: a case study in Slovakia / V. Kaputa, H. Paluš, R. Vlosky // *European journal of wood and wood products*. – 2016. – № 1. Volume 74. – P. 109-122. – ISSN 0018-3768.

130. Smith, D. Managers' perceptions of export barriers: a cross-cultural perspective of service firms / D. Smith, P. Gregoire, M. Lu // *Journal of Transnational Management*. – 2006. – № 1. Volume 12. – P. 51-68. – ISSN 1068-6061.

131. Korneliusson, T. The effects of cultural distance, Free Trade Agreements, and protectionism on perceived export barriers / T. Korneliusson, J. Blasius // *Journal of Global Marketing*. – 2008. – № 3. Volume 21. – P. 217-230. – ISSN 0891-1762.

132. Matanda, M.J. Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement / M.J. Matanda, S. Freeman // *International Business Review*. – 2009. – № 1. Volume 18. – P. 89-107. – ISSN 0969-5931.
133. Awan, M.A. The relationship between Internet use and perceptions of barriers facing small business exporters in developing countries / M.A. Awan // *Journal of Internet Commerce*. – 2011. – № 2. Volume 10. – P. 144-161. – ISSN 1533-287X.
134. Adu-Gyamfi, N. Antecedents of export performance: the case of an emerging market / N. Adu-Gyamfi, T. Korneliusen // *International Journal of Emerging Markets*. – 2013. – № 4. Volume 8. – P. 354-372. – ISSN 1746-8809.
135. Saeed, A. Financial obstacles to firm export: Insight from a developing country / A. Saeed, O. Vincent // *Journal of Transnational Management*. – 2011. – № 4. Volume 16. – P. 204-220. – ISSN 1547-5778.
136. Arranz, N. Internationalization process of Spanish small firms: Strategies, transactions and barriers / N. Arranz, J.C.F. De Arroyabe // *International Small Business Journal*. – 2009. – Volume 27. – P. 420-441. – ISSN 0266-2426.
137. Ibeh, K.I.N. Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms / K.I.N. Ibeh, S. Young // *European Journal of Marketing*. – 2001. – № 5/6. Volume 35. – P. 566-586. – ISSN 0309-0566.
138. Cadogan, J.W. A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation / J.W. Cadogan, A. Diamantopoulos, C.P. De Mortanges // *Journal of international business studies*. – 1999. – № 4. Volume 30. – P. 689-707. – ISSN 0047-2506.
139. Kahiya, E.T. Five decades of research on export barriers: Review and future directions / E.T. Kahiya // *International Business Review*. – 2018. – Volume 6. – P. 1172-1188. – ISSN 0969-5931.
140. Trachuk, A. Learning-by-exporting effects on innovative performance: Empiric study results / A. Trachuk, N. Linder // *Knowledge Management Research and Practice*. – 2018. № 2. – Volume 16. – P. 220-234. – ISSN 1477-8238.

141. Hornby, G. Perceptions of export barriers and cultural issues: the SME e-commerce experience / G. Hornby, P. Goulding, S. Poon // *Journal of Electronic Commerce Research*. – 2002. – № 4. Volume 3. – P. 213-226. – ISSN 1938-9027.
142. Freeman, S. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization / S. Freeman, R. Edwards, B. Schroder // *Journal of international Marketing*. – 2006. – № 3. Volume 14. – P. 33-63. – ISSN 1547-7215.
143. Kahiya, E.T. Export barriers and business confidence: a quasi-longitudinal examination / E.T. Kahiya, D.L. Dean // *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. – 2015. – Volume 27. – P. 294-323. – ISSN 1355-5855.
144. Hofstede, G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? / G. Hofstede // *Organizational dynamics*. – 1980. – № 1. Volume 9. – P. 42-63. – ISSN 0090-2616.
145. Minkov, M. Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey / M. Minkov, G. Hofstede // *Journal of cross-cultural psychology*. – 2012. – № 1. Volume 43. – P. 3-14. – ISSN 0022-0221.
146. Kylaheiko, K. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability / K. Kylaheiko, A. Jantunen, K. Puumalainen // *International Business Review*. – 2011. – № 5. Volume 20. – P. 508-520. – ISSN 0969-5931.
147. Gugler, P. Emerging countries' country-specific advantages (CSAs) and competitiveness of emerging market multinational enterprises (EMNEs) / P. Gugler // *Competitiveness Review: An International Business Journal*. – 2017. – № 3. Volume 27. – P. 194-207. – ISSN 1059-5422.
148. Prange, C. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance / C. Prange, S. Verdier // *Journal of World Business*. – 2011. – № 1. Volume 46. – P. 126-133. – ISSN 1090-9516.
149. Balboni, B. On the relationship between size, capabilities and internationalisation: an explorative analysis of Italian subcontracting SMEs /

B. Balboni , G. Bortoluzzi, R. Grandinetti // International Journal of Globalisation and Small Business. – 2013. – № 1/2. Volume 5. – P. 114-132. – ISSN 1479-3059.

150. Hatzikian, Y. Exploring the link between innovation and firm performance / Y. Hatzikian // Journal of the Knowledge Economy. – 2015. – № 4. Volume 6. – P. 749-768. – ISSN 1868-7873.

151. Márquez-Ramos, L. The effect of technological innovation on international trade / L. Márquez-Ramos, I. Martínez-Zarzoso // Economics: the open-access, open-assessment E-Journal. – 2010. – Volume 4. – P. 11-50. – ISSN 1864-6042.

152. Eckhardt, J.T. Opportunities and entrepreneurship / J.T. Eckhardt, S.A. Shane // Journal of management. – 2003. – № 3. Volume 29. – P. 333-349. – ISSN 0149-2063.

153. Cha, M.S. The entrepreneurial journey: From entrepreneurial intent to opportunity realization / M.S. Cha, Z.T. Bae // The Journal of High Technology Management Research. – 2010. – № 1. Volume 21. – P. 31-42. – ISSN 1047-8310.

154. Ma, R. Social networks and opportunity recognition: A cultural comparison between Taiwan and the United States / R. Ma, Y.C. Huang, O. Shenkar // Strategic Management Journal. – 2011. – № 11. Volume 32. – P. 1183-1205. – ISSN 1097-0266.

155. Kuckertz, A. Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation / A. Kuckertz, T. Kollmann, P. Krell // International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. – 2017. – № 1. Volume 23. – P. 78-97. – ISSN 1355-2554.

156. Jean, R.J.B. Ethnic ties, location choice, and firm performance in foreign direct investment: A study of Taiwanese business groups FDI in China / R.J.B. Jean, D. Tan, R.R. Sinkovics // International Business Review. – 2011. – № 6. Volume 20. – P. 627-635. – ISSN 0969-5931.

157. Zaheer, S. Cluster capabilities or ethnic ties? Location choice by foreign and domestic entrants in the services offshoring industry in India / S. Zaheer,

A. Lamin, M. Subramani // *Journal of International Business Studies*. – 2009. – № 6. Volume 40. – P. 944-968. – ISSN 0047-2506.

158. Michailova, S. Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi / S. Michailova, V. Worm // *European Management Journal*. – 2003. – № 4. Volume 21. – P. 509-519. – ISSN 0263-2373.

159. Налбандян, Г.Г. The impact evaluation of international ethnic ties on industrial companies' opportunity exploitation when entering foreign markets = Оценка влияния межнациональных этнических связей на использование возможностей промышленных компаний при выходе на внешние рынки / Г.Г. Налбандян, В.А. Оганисян // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. – 2018. – № 4. – С. 36-41. – ISSN 2618-947X.

160. Zaheer, S. Overcoming the liability of foreignness / S. Zaheer // *Academy of management journal*. – 1995. – № 2. Volume 38. – P. 341-363. – ISSN 0001-4273.

161. Zaheer, S. The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services / S. Zaheer, E. Mosakowski // *Strategic management journal*. – 1997. – № 6. Volume 18. – P. 439-463. – ISSN 1097-0266.

162. Gaur, A.S. Liability of foreignness and internationalisation of emerging market firms / A.S. Gaur, V. Kumar, R. Sarathy // *Advances in International Management*. – 2011. – Volume 24. – P. 211-233. – ISSN 1571-5027.

163. Petersen, B. Coping with liability of foreignness: Different learning engagements of entrant firms / B. Petersen, T. Pedersen // *Journal of International Management*. – 2002. – № 3. Volume 8. – P. 339-350. – ISSN 1075-4253.

164. Налбандян, Г.Г. The impact of technological innovation on the foreign trade of industrial companies from developing countries = Влияние технологических инноваций на внешнеторговую деятельность промышленных компаний из развивающихся стран / Г.Г. Налбандян // *Российский экономический интернет журнал*. – 2019. – № 3. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Nalbandyan.pdf>. (дата обращения: 10.10.2019).

165. Ballot, G. The fateful triangle: Complementarities in performance between product, process and organizational innovation in France and the UK / G. Ballot, F. Fakhfakh, F. Galia, A. Salter // *Research Policy*. – 2015. – № 1. Volume 44. – P. 217-232. – ISSN 0048-7333.

166. Wadho, W. Innovation and firm performance in developing countries: The case of Pakistani textile and apparel manufacturers / W. Wadho, A. Chaudhry // *Research Policy*. – 2018. – № 7. Volume 47. – P. 1283-1294. – ISSN 0048-7333.

167. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data-Oslo Manual // Organization for Economic Co-operation and Development, European Commission Eurostat. – 2005. – ISBN 92-64-01308-3.

168. Werts, C.E. Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions / C.E. Werts, R.L. Linn, K.G. Jöreskog // *Educational and Psychological measurement*. – 1974. – Volume 34. – P. 25-33. – ISSN 0013-1644.

169. Liu, A.P.L. The "Wenzhou model" of development and China's modernization / A.P.L. Liu // *Asian Survey*. – 1992. – № 8. Volume 32. – P. 696-711. – ISSN 0004-4687.

170. Zhang Y., Zhang M. Can overseas migrants develop sustained entrepreneurship? Multiple case studies of Wenzhou migrants in Italy / Y. Zhang, M. Zhang // *The Journal of Chinese Sociology*. – 2016. – № 1. Volume 3. – P. 1-23. – ISSN 2198-2635.

171. Foss, N.J. The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation / N.J. Foss, J. Lyngsie, S.A. Zahra // *Strategic Management Journal*. – 2013. – № 12. Volume 34. – C. 1453-1471. – ISSN 1097-0266.

172. Seifriz, M.A. Internationalization and Networks in Small and Medium-Sized Enterprises: the role of ethnic ties / M.A. Seifriz, S.M.G. Gondim, M.E. Pereira // *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. – 2014. – № 50. Volume 16. – P. 5-24. – ISSN 1983-0807.

173. Thompson, C.G. Extracting the variance inflation factor and other multicollinearity diagnostics from typical regression results / C.G. Thompson,

R.S. Kim, A.M. Aloe, B.J. Becker // *Basic and Applied Social Psychology*. – 2017.
– № 2. Volume 39. – P. 81-90. – ISSN 0197-3533.

Список иллюстративного материала

Список рисунков

Рисунок 1 Модель обучения интернационализации Уппсала	24
Рисунок 2 Товарная структура экспорта России в 2019 году.....	43
Рисунок 3 Причины выхода промышленных компаний на внешние рынки .	56
Рисунок 4 Компетенции и знания, которые абсорбировали компании работая на внешних рынках до 2010 г.	59
Рисунок 5 Компетенции и знания, которые абсорбировали компании работая на внешних рынках с 2010 – 2017 гг.....	59
Рисунок 6 Оценка степени влияния экзогенных барьеров на внешнеторговую деятельность компании.	94
Рисунок 7 Оценка степени влияния ресурсных барьеров на внешнеторговую деятельность компании.	95
Рисунок 8 Оценка степени влияния процедурных барьеров на внешнеторговую деятельность компании.	96
Рисунок 9 Оценка степени влияния барьеров знаний на внешнеторговую деятельность компании.....	97
Рисунок 10 Последовательность формирования российскими промышленными несырьевыми компаниями стратегии выхода на целевые внешние рынки	125

Список таблиц

Таблица 1 Создание ресурсов и способностей для международного бизнеса.....	26
Таблица 2 Отраслевые группы и модели интернационализации российских компаний	39
Таблица 3 Несырьевой неэнергетический экспорт России по отраслям национального проекта.....	46
Таблица 4 Требования к формированию выборки	52

Таблица 5 Распределение опрошенных российских промышленных компаний несырьевого сектора экономики по основным видам деятельности	53
Таблица 6 Дескриптивная статистика опрошенных российских промышленных компаний несырьевого сектора экономики	53
Таблица 7 Причины выхода российских промышленных компаний на внешние рынки	55
Таблица 8 Типы клиентов важных для бизнеса компаний на внешних рынках	57
Таблица 9 Компетенции и знания, которые абсорбировали компании работая на внешних рынках	58
Таблица 10 Кластеры компаний по применяемой стратегии выхода на внешние рынки	62
Таблица 11 Способы выхода на внешние рынки.....	71
Таблица 12 Факторы, влияющие на успешность стратегии проникновения на внешние рынки	73
Таблица 13 Экспортные барьеры, наиболее изученные в международных исследованиях.....	82
Таблица 14 Факторы, усиливающие или снижающие влияние экспортных барьеров.....	84
Таблица 15 Детерминанты результативности внешнеторговой деятельности	88
Таблица 16 Группировка выявленных экспортных барьеров	90
Таблица 17 Оценка степени влияния экспортных барьеров на внешнеторговую деятельность компании.	92
Таблица 18 Модель переменных для оценки влияния технологических инноваций на внешнеторговую деятельность российских промышленных компаний	105
Таблица 19 Модель 1. Проверка взаимосвязи между технологическими инновациями и международной деятельностью компании	107

Таблица 20 Модель 2. Проверка взаимосвязи между технологическими инновациями и международной деятельностью компании	107
Таблица 21 Deskриптивная статистика опрошенных китайских компаний	116
Таблица 22 Информация об использованных переменных.	118
Таблица 23 Влияние силы международных связей китайских компаний на источники LOF	119
Таблица 24 Влияние силы международных связей китайских компаний на экспортные барьеры.....	120
Таблица 25 Смягчающий эффект силы международных связей российских компаний на источники LOF.....	121
Таблица 26 Смягчающий эффект силы международных связей российских компаний на экспортные барьеры	122