

## Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях

**Литвинцева Галина Павловна,**

*доктор экономических наук, профессор  
Новосибирского государственного технического университета,  
Россия, 630073, г. Новосибирск, пр. Карла Маркса, 20  
ORCID: 0000-0002-7497-7864  
litvinceva@corp.nstu.ru*

**Иващенко Андрей Андреевич,**

*бакалавр гуманитарных наук,  
магистрант экономических наук  
Новосибирского государственного технического университета,  
Россия, 630073, г. Новосибирск, пр. Карла Маркса, 20  
bilagostala@mail.ru*

**Арбатский Даниил Владимирович,**

*бакалавр экономических наук,  
магистрант экономических наук  
Новосибирского государственного технического университета,  
Россия, 630073, г. Новосибирск, пр. Карла Маркса, 20  
arbat2035@mail.ru*

**Колмагоров Алексей Викторович,**

*бакалавр экономических наук,  
магистрант экономических наук  
Новосибирского государственного технического университета,  
Россия, 630073, г. Новосибирск, пр. Карла Маркса, 20  
alexswiter@mail.ru*

### Аннотация

Изменение системы мирохозяйственных связей в результате санкционной политики в отношении России и дружественных стран заставляет предприятия и организации обосновывать стратегии выхода на внешние рынки с целью получения доходов и включения в новые цепочки создания стоимости. Поэтому целью этого исследования является сравнительный анализ факторов и оценка применения стратегий выхода российских ИТ-компаний на международный рынок. Для достижения цели

были применены качественные и количественные методы экономического исследования. Качественные методы охватывали PESTEL-анализ, ситуационный и сравнительный анализ. Количественные методы включали метод издержек и выгод, статистические методы и методы экономического анализа. Для визуализации текста задействованы табличные и графические методы. В этом исследовании были проанализированы факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций в международной сфере, а также основные стратегии выхода ИТ-компаний на внешний рынок. Проведенный сравнительный анализ позволил выявить преимущества и недостатки каждой из стратегий с учетом современных форм бизнеса и валютных рисков. Для российской ИТ-компании, продуктом которой является программное обеспечение, оценены три стратегии: экспорт, франчайзинг и прямые инвестиции. Обоснован выбор ИТ-отрасли для рассмотрения стратегий выхода российских компаний на зарубежные рынки. Среди факторов, влияющих на этот процесс, необходимо выделить развитие новых технологий и инфраструктуры, наличие финансовых ресурсов и давление экономических санкций. Из трех проанализированных стратегий самой низкзатратной и низкодоходной оказалась стратегия франчайзинга. Ее можно использовать при дефиците финансовых ресурсов. Для целей «взрывного роста» применима затратная, но высокодоходная стратегия прямого инвестирования с учетом валютного хеджирования. Исходя из анализа влияющих факторов и правовых условий РФ, целесообразно следовать стратегии среднедоходного экспорта для обеспечения развития компании.

Практическое применение стратегий выхода организаций на внешний рынок представляет собой многогранный объект исследований, требующий комплексного анализа различных аспектов экспансии бизнеса. Полученные результаты помогут компаниям принимать взвешенные решения при выборе оптимальной стратегии, расширяющей их бизнес на международном рынке.

**Ключевые слова:** международный рынок, стратегии выхода, франчайзинг, экспорт, прямое инвестирование, правовые условия, валютные риски.

## International Market Entry Strategies of Russian Organizations under Changed External Economic Conditions

**Galina Litvintseva,**

*Dr. Sc., (Economics), Professor,  
Novosibirsk State Technical University,  
20 K. Marx Avenue, 630073, Novosibirsk, Russian Federation  
ORCID: 0000-0002-7497-7864  
litvinceva@corp.nstu.ru*

**Andrey Ivashchenko,**

*Bachelor of Arts,  
Master of Economic Sciences,  
Novosibirsk State Technical University,  
20 K. Marx Avenue, 630073, Novosibirsk, Russian Federation  
bilagostala@mail.ru*

**Daniil Arbatskiy,**

*Bachelor of Economic Sciences,  
Master of Economic Sciences,  
Novosibirsk State Technical University,  
20 K. Marx Avenue, 630073, Novosibirsk, Russian Federation  
arbat2035@mail.ru*

**Aleksey Kolmagorov,**

*Bachelor of Economic Sciences,  
Master of Economic Sciences,  
Novosibirsk State Technical University,  
20 K. Marx Avenue, 630073, Novosibirsk, Russian Federation  
alexswiter@mail.ru*

### Abstract

The change in the system of world economic communications as a result of sanction policy towards Russia and its allied countries forces enterprises and organizations to prove strategies of entry into foreign markets for the purpose of income generation and inclusion in new value chains. Therefore, the purpose of this research is the comparative analysis of factors and assessment of the application of international market entry strategies of Russian IT companies. Qualitative and quantitative methods of economic research were applied to achieving this goal. Qualitative methods included PESTEL analysis, situation and comparative analysis. Quantitative methods included the cost-benefit method, statistical techniques and economic analysis methods. Tabular and graphic approaches are used for text visualization. In this research the factors influencing organizations activity in the international sphere and also the main foreign market entry strategies of IT companies were analyzed. Comparative analysis revealed benefits and

shortcomings of each strategy, taking into account modern forms of business and currency risks. For the Russian IT company producing software three strategies were evaluated: export, franchising and direct investments. The choice of the IT industry for considering international market entry strategies of Russian organizations is proven. It is necessary to separate the development of new technologies and infrastructure, existence of financial resources and pressure of economic sanctions from the factors influencing this process. Of the three strategies analyzed, the lowest-cost and lowest-profit strategy was the franchising strategy; it can be used when there is a shortage of financial resources. For “growth hacking” the expensive, but highly profitable strategy of direct investment taking into account currency hedging is applicable. Proceeding from the analysis of the influencing factors and legal conditions of the Russian Federation it is expedient to follow the strategy of average profitable export for ensuring company development.

The practical application of strategies for organizations to enter foreign markets is a multifaceted object of research that requires a comprehensive analysis of various aspects of business expansion. The received results will help companies make weighed decisions when choosing the optimum strategy for expanding their business in the international market.

**Keywords:** international market, exit strategies, franchising, export, direct investment, legal conditions, currency risks.

#### Библиографическое описание для цитирования:

Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях / Г.П. Литвинцева, А.А. Иващенко, Д.В. Арбатский, А.В. Колмагоров // Идеи и идеалы. – 2024. – Т. 16, № 2, ч. 2. – С. 332–351. – DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.2.2-332-351.

Litvintseva G., Ivashchenko A., Arbatskiy D., Kolmagorov A. International Market Entry Strategies of Russian Organizations under Changed External Economic Conditions. *Ideji i idealy = Ideas and Ideals*, 2024, vol. 16, iss. 2, pt. 2, pp. 332–351. DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.2.2-332-351.

#### Введение

Современное состояние отношений в мире имеет два названия: SHIVA-мир и TACI-мир, означающих разрушение старых порядков и зарождение новых. Первый мир описывается как расщепленный, ужасный, невообразимый, беспощадный и возрождающийся. Второе название отражает более мягкие характеристики: турбулентный, случайный, хаотичный, враждебный [9, 14]. «Враждебность» в экономике – это усиление конкурентной борьбы, появление новых вызовов в экономике и на мировых рынках.

Сущность бизнес-стратегий, факторы, влияющие на результативность организаций на внутренних и внешних рынках, исследуются авторами из разных стран. Ле А.Н.Н., Фам Х., Фам Д.Т.Н. и Дуонг К.Д. проанализировали факторы открытости торговли и политической стабильности, их

влияние на прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в 25 странах Азиатско-Тихоокеанского региона в 1990–2020 годах. Результаты показали, что открытость торговли влияет на ПИИ положительно, а политическая стабильность – отрицательно [25]. Висвизи А. обобщила 15 статей, посвященных трем проблемам: 1) управление талантами в условиях неопределенности; 2) стратегии выхода на рынок; 3) конкурентоспособность организаций [26]. Диврик Б. отмечает, что выбор стратегии выхода на внешний рынок включает в себя выбор целевого рынка, способа выхода, маркетингового плана и контроля. Автор выделяет три стратегии: экспортную, не связанную с долевым участием и основанную на долевым участии (в том числе инвестиционный вход) [20]. Уотсон Дж.Ф., Уивен С., Перкинс Х., Сардана Д. и Палматье Р. определяют следующие классы стратегий выхода фирм на международный рынок в цифровой экономике: традиционные стратегии, реляционные, цифровые и гибридные подходы, объединяющие свойства вторых и третьих [22]. В публикациях рассмотрены конкретные способы функционирования предприятий на зарубежных рынках, например исследование функционирования и перспектив франчайзинга [19], электронная коммерция [23], особенности выхода семейных фирм на международный рынок [24], совершенствование стратегий выхода интернет-компаний [27] или предприятий машиностроительной отрасли Казахстана [21] и др.

Расширение географии деятельности предприятия – часть развития компании. Согласно Й. Шумпетеру, для получения прибыли нужно выполнять «новые комбинации», а значит, развиваться [17]. Выход на внешний рынок – «новая комбинация» для компании.

Продвижение бизнеса за рубежом стоит рассматривать по нескольким причинам:

- насыщение внутреннего рынка аналогичными товарами и жесткая конкуренция могут привести к необходимости выделяться особенностями продукции;
- развитие внешнего рынка – логичный шаг для расширения географии продаж после успешного утверждения компании на российском рынке;
- рыночная ситуация и экономические кризисы внутри страны могут побудить к диверсификации поставок, поиску новых каналов сбыта и поиску выгодных партнеров.

Актуальность исследования заключается в том, что за последнее время увеличилось количество российских фирм, которые стремятся выйти на внешний рынок в изменившихся мирохозяйственных условиях, повороте на восток и юг. Одним из способов увеличения доходов и прибыли является расширение географии сбыта. Каждая из множества стратегий выхода на зарубежные рынки имеет свои преимущества и недостатки, определенные издержки и риски. Множество стартапов провалились

при выходе на зарубежные рынки по следующим причинам: неверный выбор стратегии, ошибочная оценка стратегии, незнание макроэкономических и кросс-культурных факторов и др. Отсутствие оценки и сравнение каждой из возможных стратегий является проблемой при выходе российских компаний на внешний рынок. Эти проблемы касаются и организаций сектора информационных технологий (ИТ), и заинтересованных в них инвесторов.

Поэтому цель статьи – проанализировать факторы и оценить применение стратегий выхода российских ИТ-компаний на международный рынок. Цель достигается путем решения следующих задач: определение влияющих на деятельность ИТ-компаний факторов, анализ возможных стратегий выхода организаций на внешний рынок с учетом современных форм бизнеса и валютных рисков, оценка расходов и доходности применения конкретных стратегий для российской ИТ-компанияи.

#### **Методы исследования**

Для реализации поставленных задач использовались как общенаучные, так и специальные методы. Для проведения стратегического анализа внешней среды организации применялся PESTEL-анализ – модификация PEST-анализа применительно к организациям, осуществляющим внешнеэкономическую деятельность. На основе PESTEL-анализа характеризовались политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, оказывающие влияние на деятельность ИТ-компаний на внешних рынках. Кроме табличных и графических методов использовались качественные и количественные методы экономического исследования. Качественные методы, кроме модели PESTEL, охватывали ситуационный и сравнительный анализ, анализ текстов для выделения правовых условий РФ в целях реализации стратегий выхода на внешние рынки. Три стратегии выхода на международный рынок российской ИТ-компанияи оценивались методом издержек и выгод, статистическими методами и методами экономического анализа.

#### **ИТ-отрасль и факторы, влияющие на выбор стратегий выхода организаций на внешние рынки**

В работе рассматривается ИТ-отрасль ввиду того, что она играет ключевую роль в современной экономике и обществе. Практически все организации используют ИТ в своей деятельности: от управления информацией и взаимодействия с клиентами до автоматизации производственных процессов. Анализ ИТ-отрасли позволяет понять текущие и будущие тенденции, потребности и возможности в этой области, а значит, может помочь компаниям принимать решения о внедрении новых технологий, раз-

работке продуктов и услуг, а также об определении конкурентных преимуществ. Кроме того, внешняя торговля услугами требует детального изучения в современных условиях.

Существует четыре особенности международной конкуренции в сфере информационных технологий.

#### 1. Быстрое развитие и инновации

Информационные технологии имеют высокую скорость инновационного развития. Компании, которые функционируют в этой сфере, должны постоянно следить за новыми технологиями и тенденциями, чтобы оставаться конкурентоспособными. Рынок быстро меняется, и компании, не осуществляющие постоянные инновации, рискуют отстать от конкурентов. Существуют инструменты для отслеживания тенденций в сфере информационных технологий, а именно просмотр технологических блогов и журналов, аналитических платформ, которые представляют полные исследования.

Одной из таких платформ является консалтинговая компания Gartner. В России можно назвать некоммерческое партнерство «Руссофт», деловой портал TAdviser, предоставляющий информацию о государстве, бизнесе, цифровых технологиях и т. п.

#### 2. Информационная глобализация

Информационная глобализация – это создание глобальных информационных сетей и автоматизация многих сфер жизнедеятельности общества [16]. Процессом информационной глобализации выступает информатизация, означающая внедрение информационных технологий в различные области деятельности, такие как бизнес или государственное управление.

Цель информатизации – улучшение доступа к информации и повышение производительности. Информационные технологии позволяют компаниям из разных стран соревноваться на национальном рынке и предлагать свои услуги и продукты клиентам по всему миру.

#### 3. Масштабирование информационных технологий

Масштабирование информационных технологий – это процесс, который направлен на увеличение объема или мощности технологий, а также на расширение инфраструктуры или обслуживания большего количества пользователей.

Выделяют два типа масштабирования:

- горизонтальное: увеличение объемов или числа;
- вертикальное: увеличение мощности.

ИТ-компании могут легко масштабироваться и предлагать продукты и услуги на глобальном рынке. Благодаря интернету и цифровым технологиям привлекают большее число клиентов, независимо от географического местоположения.

Это означает, что компании приобретают конкурентные преимущества и стремятся к глобальному лидерству.

#### 4. Интеллектуальная собственность и патенты

Для сферы информационных технологий важна интеллектуальная собственность. Интеллектуальная собственность характеризуется не только большими затратами времени и денежных средств, но и новизной. По этой причине объекты интеллектуальной собственности защищаются с использованием различных инструментов.

При выходе на внешний рынок важен стратегический анализ внешней среды.

Для анализа макроэкономических и кросс-культурных факторов, влияющих на выбор стратегий на внешних рынках, используем PESTEL (PESTEL)-анализ, помогающий выявить факторы, влияющие на результативность организаций, а также предвидящий угрозы [13, 18].

В табл. 1 выделены направления и факторы, оказывающие влияние на деятельность российских ИТ-компаний, полученные на основе PESTEL-анализа.

Таблица 1

Table 1

#### Направления и факторы, влияющие на деятельность ИТ-компаний (метод PESTEL)

#### Directions and factors influencing the activities of IT companies (PESTEL method)

Аббре-виатура	Направление	Факторы
P	Политические факторы (Politics)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Санкции в отношении компании и закрытие подразделений в Европе</li> <li>• Освобождение от уплаты налога на прибыль</li> </ul>
E	Экономические факторы (Economy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость роста ИТ-отрасли (рост спроса)</li> <li>• Финансовая доступность технологических ресурсов</li> </ul>
S	Социальные факторы (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требования потребителей к качеству и инновациям в ИТ-сфере</li> <li>• Влияние социальных тенденций</li> </ul>
T	Технологические факторы (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие новых технологий и инноваций</li> <li>• Доступность технологической инфраструктуры</li> <li>• Технологические требования и стандарты</li> </ul>

Окончание табл. 1

End of the Tab. 1

Аббре-виатура	Направление	Факторы
Е	Экологические факторы (Environment/ Ecology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка и развитие зеленых технологий</li> </ul>
L	Правовые факторы (Legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулирование в области защиты данных и кибербезопасности</li> <li>• Интеллектуальная собственность</li> </ul>

Источник: разработано авторами по [13].

Применительно к уровню организаций существуют следующие стратегии их выхода на внешний рынок (рисунок).



Стратегии выхода организаций на внешний рынок

Strategies for organizations to enter foreign markets

Кратко охарактеризуем каждую стратегию.

1. Экспорт товаров и услуг – одна из наиболее распространенных стратегий, предполагающих производство продукции в стране фирмы и последующую продажу на зарубежных рынках. Экспорт считается относительно простым способом выхода за рубеж, так как минимизирует затраты на маркетинг. Эта функция часто выполняется посредниками. Фирме следует принять решение о выполнении экспорта самостоятельно или вос-

пользоваться услугами посредников. Преимуществами этой стратегии являются высокая скорость выхода и низкий уровень капиталовложений за рубежом. Недостатки стратегии – наличие тарифных барьеров и низкая вовлеченность в международный рынок [2, 7, 8].

2. Совместная предпринимательская деятельность означает объединение усилий предприятий из разных стран для создания партнерства и формирование необходимого производственного потенциала. Преимущества выбора стратегии включают отсутствие собственных ресурсов для самостоятельного освоения зарубежного рынка, возможность получения высокой прибыли за счет низкой стоимости местных ресурсов. В этом подходе могут возникнуть разногласия между партнерами, вызванные различиями в управлении, маркетинге, распределении прибыли и стратегических инвестиционных решениях. Необходимость тесного партнерства при создании и финансировании предприятия может затруднить универсальное применение производственной и маркетинговой политики для всех стран [12].

3. Франчайзинг представляет собой форму предпринимательства, при которой крупная компания предоставляет предпринимателю или группе предпринимателей лицензию на использование своей торговой марки, методов бизнеса и продажу продукции или услуг на определенной территории. В этом долгосрочном сотрудничестве франчайзер (главная компания) ставит определенные условия и устанавливает термины в официальном договоре, а франчайзи (предприниматель) выполняет их в установленном порядке. Преимуществами данной стратегии являются минимальные финансовые затраты и отсутствие таможенных барьеров. К недостаткам этой стратегии можно отнести низкую вовлеченность в международный рынок и отсутствие высокого финансового результата [11].

4. Контрактное производство предполагает сотрудничество с независимым предприятием, которое осуществляет производство продукции для заказчика. Этот метод сотрудничества чаще всего используется в случае нехватки собственных ресурсов, мощностей и времени. Преимущества контрактного производства заключаются в сохранении ресурсов у заказчика. Для успешной реализации необходимо внимательно подходить к выбору партнера и правильно организовать логистику. Недостатки контрактного производства могут включать в себя потенциальные проблемы с контролем качества продукции, возможные задержки в производственных процессах и риски, связанные с логистикой и координацией между различными поставщиками и производителями. Кроме того, зависимость от стороннего производства может создать уязвимость в случае изменений в политике или стратегии поставщика и привести к потере контроля над интеллектуальной собственностью и конфиденциальными данными [10].

5. Совместные предприятия представляют собой международные компании, которые объединяются для совместного использования материальных и финансовых ресурсов на основе совместной собственности. Это позволяет иметь высокую эффективность в области экспорта и импорта капитала и адаптировать национальное производство к мировым стандартам. Совместные предприятия могут иметь недостаток в гибкости из-за необходимости согласования обязательств, что может привести к конфликтам интересов [10].

6. Прямое инвестирование представляет собой вложение в создание собственного предприятия на зарубежном рынке. Такая стратегия подразумевает ряд преимуществ: компания получает всю прибыль от инвестиций и использует ее по своему усмотрению, увеличивает доходы с получением опыта работы на иностранном рынке, использует местную рабочую силу и недорогие ресурсы, осуществляет маркетинг и сбыт. Недостатками этой стратегии являются высокие финансовые затраты и низкая скорость выхода на внешний рынок [12].

Рассмотрим основные факторы PESTEL-метода применительно к стратегиям выхода организаций на внешний рынок.

1. Политическая обстановка. При нестабильной политической обстановке компании склоняются к экспорту или контрактному режиму вместо инвестиционного, так как им будет неинтересно вкладывать деньги при таких условиях. Правовая среда, такая как высокие тарифы и квоты, также повлияет на выбор режима входа. Высокие тарифы могут уменьшить экспорт и увеличить инвестиционный режим.

2. Подбор партнеров для сотрудничества. Модель выхода на зарубежный рынок может меняться в зависимости от готовности партнера принять обязательства по бизнесу. Стратегические альянсы станут выбором модели входа в случае нахождения ответственного партнера для совместной работы. Например, в Саудовской Аравии компании обязаны вести бизнес с местным партнером, и поэтому у них не будет возможности выбрать «полностью контролируемые филиалы» в качестве модели входа на рынок.

3. Размер рынка. Размер рынка также влияет на выбор режима входа, поскольку развивающиеся рынки привлекают больше инвестиционных режимов. Если в стране большая численность населения, то этот фактор склонит к выбору более инвестиционно нацеленных способов выхода.

4. Затраты на производство и доставку. Если себестоимость производства на целевом рынке значительно ниже, чем в стране компании, предпочтение будет отдано инвестиционному или контрактному способу. Низкие расходы на транспортировку могут заставить компании отдавать предпочтение экспорту, а высокие транспортные издержки склоняют компании к выбору контрактного или инвестиционного способа выхода.

5. Культурная среда. Если целевой рынок имеет отличающуюся культуру, иные ценности, убеждения, религию и языки, то компании, скорее всего, предпочтут экспорт или контрактный режим как стратегию входа. Основная причина этого выбора заключается в отсутствии способностей или опыта управлять международными операциями. Компании предпочитают выбирать режим инвестиций, когда они знакомы с культурой и обычаями страны.

6. Международный опыт. Большинство компаний начинают свою международную деятельность с экспорта. После получения опыта работы на внешнем рынке они чаще всего предпочитают использовать другие режимы входа. В основном после экспорта они переходят на контрактный способ и в конечном итоге – на инвестиционный, поскольку эти способы требуют более высоких инвестиций всех ресурсов.

При выходе на внешний рынок важно учитывать валютные риски. Для этого используется валютное хеджирование, например валютные форварды, опционы и другие финансовые деривативы для защиты от валютных рисков. Валютное хеджирование как стратегия защиты от колебаний курсов валют позволяет компаниям, занимающимся внешне-экономической деятельностью, уменьшить риск изменения курсов валют и, следовательно, влияние на финансовые результаты. Существует несколько видов валютного хеджирования. Один из них – это форвардные сделки. Они позволяют заблаговременно зафиксировать курс обмена валюты на будущую дату. Другой метод – использование валютных опционов. Опционы предоставляют право, но не обязательство покупки или продажи валюты по определенной цене в будущем. Оценка валютного риска включает анализ потенциальных потерь или выгод от изменения курсов валют.

Одним из распространенных методов оценки валютного риска является Value at Risk (VaR), который представляет собой меру потенциальных потерь в результате неблагоприятных изменений валютного курса в течение определенного периода времени. Формула для расчета VaR представлена ниже:

$$\text{VaR} = \text{Стоимость акций} \times \text{стандартное отклонение доходности} \times \\ \times \text{квантиль нормального распределения.}$$

Использование валютного хеджирования требует тщательного подхода, так как это может повлечь и дополнительные расходы. Компании должны не только оценивать валютные риски, но и изучать доступные методы хеджирования, чтобы минимизировать негативное воздействие колебаний курсов валют на бизнес.

### Исследовательский кейс: анализ прикладных стратегий на примере российской ИТ-компании

Рассмотрим применение наиболее популярных прикладных стратегий на примере российской ИТ-компании Positive Technologies, которая в 2024 году поставила перед собой задачу выйти на внешний рынок. Основным направлением выхода является Латинская Америка и Ближний Восток. Эта компания занимается информационной безопасностью. Соответственно, ее продукт – программное обеспечение. Одним из реальных направлений на данный момент являются Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ). Возможными стратегиями для сделки являются экспорт, франчайзинг и прямое инвестирование.

1. Экспорт. Эта стратегия подразумевает прямую продажу товара (услуги) зарубежной фирме. При этом нужно учесть условия поставки, чтобы снизить риск. В состав затрат включаются те затраты, которые производятся в соответствии с «Инкотермс» за счет поставщика [15]. Наилучшим условием поставки для экспортера является EXW, когда импортер берет на себя все расходы. Если импортер не согласен на такие условия поставки, то выбираем DAF как наиболее оптимальный. Расходы на применение стратегии приведены в табл. 2. Способ получения дохода – реализация услуги на внешнем рынке. Условия регулирования отражены в законах РФ: «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, «Об экспортном контроле» от 18.07.1999 г. № 183-ФЗ, «О таможенном тарифе» от 21.05.1993 № 5003-1 [2, 4, 7].

2. Франчайзинг. Эта стратегия подразумевает выход на внешний рынок, при котором инвестор работает по готовому бизнес-процессу. Для применения этой стратегии нужно договориться с франчайзи о конкретном регионе или подразделении, где будет реализовываться услуга. Франчайзер передает право использования объекта интеллектуальной собственности (ИС) и оформляет патентную пошлину [3]. Разберемся с условиями регулирования. В российском законодательстве отсутствуют понятия «франчайзинг», «франчайзер», «франчайзи». Вместо этого есть «Коммерческая концессия» (глава 54 Гражданского кодекса РФ, коммерческая концессия, ст. 1027–1040 [1]). Важно понимать, что франчайзер учитывает амортизацию объектов ИС, так как они остаются у него на учете. Способ получения дохода – паушальный взнос и роялти.

3. Прямое инвестирование. Эта стратегия подразумевает создание дочерней компании на внешней территории, которая находится под ее полным контролем. Для применения стратегии нужно открыть дочернее предприятие в интересующей стране и обеспечить все операционные расходы. Необходимо принять во внимание местное законодательство и учесть

культурные факторы ОАЭ. При создании дочерней компании услуга поставляется напрямую фирме из ОАЭ без транспортных расходов. Способ получения дохода – реализация услуги на внешнем рынке. Условия регулирования представлены в федеральных законах РФ: «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ, «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ [4, 5, 6].

Оцененные нами расходы на применение стратегий и их доходность приведены в табл. 2. Затраты определялись по данным компании и по рыночным ценам. Доходность оценивалась путем ранжирования по трем рангам: низкая, средняя, высокая.

Таблица 2

Table 2

**Расходы и доходность применения стратегий для Positive Technologies в 2024 году**

**Costs and profitability of using strategies for Positive Technologies in 2024**

Стратегия	Затраты	Итоговая сумма затрат, тыс. руб.	Доходность
Экспорт	Экспортные пошлины и таможенные сборы Транспортировка Затраты на упаковку Страхование	65 000	Средняя
Франчайзинг	Амортизация нематериальных активов в год Патентная пошлина	15 000	Низкая
Прямое инвестирование	Создание дочерней компании Все операционные расходы в год	2 000 000	Высокая

Источник: выполнено авторами.

Из табл. 2 видно, что существует взаимосвязь доходности и итоговой суммы затрат. Франчайзинг, например, имеет низкие затраты и низкую доходность. Если целью компании станет взрывной рост, то целесообразно использовать стратегию прямого инвестирования. Для сокращения валютных рисков и обеспечения стабильности доходов ИТ-компания может

заключить форвардные контракты для фиксации курса обмена валюты на будущую дату. Исходя из анализа правовых условий РФ и влияющих факторов, целесообразно следовать стратегии экспорта, так как законодательная база находится в свободном доступе и вопросы таможенного регулирования раскрыты достаточно полно.

### Заключение

Особенности международной конкуренции в сфере информационных технологий и насущная потребность в развитии ИТ-отрасли позволили обосновать необходимость исследования стратегий выхода российских ИТ-компаний на зарубежные рынки и выделить факторы, влияющие на этот процесс. Особенно среди них необходимо выделить развитие новых технологий и наличие инфраструктуры, финансовые ресурсы и давление экономических санкций.

В представленном исследовании были проанализированы возможные стратегии выхода ИТ-компаний на внешний рынок, такие как экспорт, совместная предпринимательская деятельность, франчайзинг, контрактное производство, совместные предприятия, прямое инвестирование. Выявлены преимущества и недостатки каждой из стратегий. Учтены валютные риски и основные пути их снижения.

Исследовательский кейс по применению прикладных стратегий выхода российской ИТ-компаний на зарубежный рынок показал, что из трех проанализированных стратегий (экспорт, франчайзинг и прямое инвестирование) самым низкокзатратным и низкодоходным оказался франчайзинг. При постановке цели взрывного роста возможно применение затратного, но высокодоходного прямого инвестирования с учетом валютного хеджирования. В ситуации нормального роста, правовых условий РФ и влияющих факторов целесообразно следовать стратегии среднедоходного экспорта.

Выход на внешний рынок является важным направлением для получения доходов и включения организации в глобальные цепочки создания стоимости. Результаты исследования позволят компаниям принимать обоснованные решения при выборе оптимальной стратегии для расширения своего бизнеса на международном рынке.

### Литература

1. ГК РФ. Ч. 2, разд. 4. Глава 54. Коммерческая концессия (ст. 1027–1040) // Законодательная база Российской Федерации. – URL: <https://base.garant.ru/10164072/b79e71accceb8a87aec4e1b9ed25280/> (дата обращения: 20.05.2024).

2. Закон Российской Федерации «О таможенном тарифе» от 21.05.1993 № 5003-1 // Законодательная база Российской Федерации. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1995/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1995/) (дата обращения: 20.05.2024).

3. Постановление Правительства РФ от 19.09.2022 № 1652 // Федеральная служба по интеллектуальной собственности. – URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/documents/postanovlenie-pravitelstva-1652-19092022> (дата обращения: 20.05.2024).

4. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ // Законодательная база Российской Федерации. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45458/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/) (дата обращения: 20.05.2024).

5. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ // Законодательная база Российской Федерации. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/) (дата обращения: 20.05.2024).

6. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ // Законодательная база Российской Федерации. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/) (дата обращения: 20.05.2024).

7. Федеральный закон «Об экспортном контроле» от 18.07.1999 № 183-ФЗ // Законодательная база Российской Федерации. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_23850/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23850/) (дата обращения: 20.05.2024).

8. Андрианов А.Ю. Партнерство (совместный экспорт) как инструмент компании при выходе на внешний рынок // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 3-1. – С. 5–9.

9. Дерябин С. Свободное погружение: о природе лидерства и обретении личной силы. – М.: Альпина PRO, 2023. – 172 с.

10. Зданавичус Ю.С., Еремينا Ю.А. Стратегии выхода российских компаний на международные рынки в новых экономических реалиях // Электронный научный архив УрФУ. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125474/1/978-5-91256-595-3\\_148.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125474/1/978-5-91256-595-3_148.pdf) (дата обращения: 20.05.2024).

11. Иванова Е.И., Безуглова М.Н. Франчайзинг как один из перспективных видов бизнеса // Молодой исследователь Дона. – 2020. – № 4 (25). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-odin-iz-perspektivnyh-vidov-biznesa> (дата обращения: 20.05.2024).

12. Лытина К.А. Стратегии предприятия при выходе на внешний рынок // Вестник науки. – 2022. – № 6 (51), т. 2. – С. 99–105. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-predpriyatiya-pri-vyhode-na-vneshniy-rynok> (дата обращения: 21.05.2024).

13. Пономарева Е.В. Методология проведения PESTEL-анализа // Экономика и социум. – 2016. – № 11 (30). – С. 264–270.

14. Решетникова И. Новый SHIVA-мир. Реалии. Что делать? // International Business Support Group. – 2023. – 20 февраля. – URL: <https://ibslean.ru/shiva-mir?ysclid=lrbql5c0ho664519015> (дата обращения: 21.05.2024).

15. Холопов К.В. Инкотермс 2020: основные изменения для заключения и исполнения договоров международной купли-продажи товаров // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. – № 1. – С. 7–16. – DOI: 10.24411/2072-8042-2020-00001.
16. Чернышева А.В., Макарычев С.А. Влияние информационных технологий на формирование глобального мира // Гуманитарный вестник. – 2015. – № 8. – URL: <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/hum/phil/278.html> (дата обращения: 21.05.2024).
17. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 458 с.
18. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Бином, 2015. – 456 с.
19. Вии Т.Т.Н., Jambulingam M., Amin M. A literature review of franchisee performance: Insights for further research // Cogent Business & Management. – 2022. – Vol. 9 (1). – Art. 2044573. – DOI: 10.1080/23311975.2022.2044573.
20. Divrik B. International market entry strategies // Origin and Branding in International Market Entry Processes. – Hershey, PA: IGI Global, 2023. – P. 1–10. – DOI: 10.4018/978-1-6684-6613-1.ch001.
21. International market entry strategy industrial enterprises in the context of the globalization of the economy / N.N. Nurmukhametov, T.K. Kuangalieva, Zh.Zh. Gabbasova, A.E. Talaspayeva, I. Maslova // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. – 2022. – № 3 (107). – P. 119–128. – DOI: 10.31489/2022Ec3/119-128.
22. International market entry strategies: relational, digital, and hybrid approaches / G.F. Watson, S.K. Weaven, H. Perkins, D. Sardana, R. Palmatier // Journal of International Marketing. – 2018. – Vol. 26 (1). – P. 30–60. – DOI: 10.1509/jim.17.0034.
23. Li X. Cross-border e-commerce as an international market entry strategy // Вестник науки. – 2022. – № 4 (49), т. 1. – С. 114–117.
24. Outcome-based imitation in family firms' international market entry decisions / A. Mazzelli, D. Miller, I. Le Breton-Miller, A. De Massis, J. Kotlar // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2023. – Vol. 47 (4). – P. 1059–1092. – DOI: 10.1177/10422587211058365.
25. Political stability and foreign direct investment inflows in 25 Asia-Pacific countries: the moderating role of trade openness / A.N.N. Le, H. Pham, D.T.N. Pham, K.D. Duong // Humanities and Social Sciences Communications. – 2023. – N 10. – Art. 606. – DOI: 10.1057/s41599-023-02075-1.
26. Visvizi A. Sustainability in international business: talent management, market entry strategies, competitiveness // Sustainability. – 2022. – Vol. 14 (16). – Art. 10191. – DOI: 10.3390/su141610191.
27. Yang F., Raju M.K.A. Strategic analysis during Internet company's entry into the international market in a crisis of the external environment // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3А. – С. 853–858. – DOI: 10.34670/AR.2023.13.21.097.

### References

1. Civil Code of the Russian Federation. Part 2. Section 4. Chapter 54. Commercial concession (Articles 1027–1040). (In Russian). Available at: <https://base.garant.ru/10164072/b79e71accceb8a87aec4e1b9ed25280/> (accessed 20.05.2024).
2. Federal Law of the Russian Federation “On the customs tariff” dated May 21, 1993 N 5003-1. (In Russian). Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1995/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1995/) (accessed 20.05.2024).
3. Decree of the Government of the Russian Federation dated September 19, 2022 No. 1652.]. *Federal Service for Intellectual Property*. (In Russian). Available at: <https://rospatent.gov.ru/ru/documents/postanovlenie-pravitelstva-1652-19092022> (accessed 20.05.2024).
4. Federal Law of the Russian Federation “On currency regulation and currency control” dated December 10, 2003 N 173-FZ. (In Russian). Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45458/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/) (accessed 20.05.2024).
5. Federal Law of the Russian Federation “On concession agreements” dated July 21, 2005 N 115-FZ. (In Russian). Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/) (accessed 20.05.2024).
6. Federal Law of the Russian Federation “On investment activities in the Russian Federation, carried out in the form of capital investments” dated February 25, 1999 N 39-FZ. (In Russian). Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/) (accessed 20.05.2024).
7. Federal Law of the Russian Federation “On export control” of July 18, 1999 N 183-FZ. (In Russian). Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_23850/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23850/) (accessed 20.05.2024).
8. Andrianov A.Yu. Partnerstvo (sovместnyi eksport) kak instrument kompanii pri vykhode na vneshnii rynek [Partnership (joint export) as a company’s tool when entering the foreign market]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*, 2019, no. 3-1, pp. 5–9.
9. Deryabin S. *Svobodnoe pogruzhenie: o prirode liderstva i obretanii lichnoi sily* [Free immersion. About the nature of leadership and finding personal power]. Moscow, Al’pina PRO Publ., 2023. 172 p.
10. Zdanavichus Yu.S., Eremina Yu.D. Strategii vykhoda Rossiiskikh kompanii na mezhdunarodnye rynki v novykh ekonomicheskikh realiyakh [Strategies for the entry of Russian companies into international markets in the new economic realities]. *Elektronnyi nauchnyi arkhiv UrFU* [Electronic scientific archive of UrFU]. Available at: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125474/1/978-5-91256-595-3\\_148.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125474/1/978-5-91256-595-3_148.pdf) (20.05.2024).
11. Ivanova E.I., Bezuglova M.N. Franchaizing kak odin iz perspektivnykh vidov biznesa [Franchising as one of the promising types of business]. *Molodoi issledovatel’ Dona*, 2020, no. 4 (25). (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-odin-iz-perspektivnyh-vidov-biznesa> (accessed 20.05.2024).
12. Lypina K.A. Strategii predpriyatiya pri vykhode na vneshnii rynek [Enterprise exit strategies to the foreign market]. *Vestnik nauki*, 2022, no. 6 (51), vol. 2, pp. 99–105.

(In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-predpriyatiya-pri-vyhode-na-vneshniy-rynok> (accessed 21.05.2024).

13. Ponomareva E.V. Metodologiya provedeniya PESTEL-analiza [Pestel analysis methodology]. *Ekonomika i sotsium = Economy and Society*, 2016, no. 11 (30), pp. 264–270.

14. Reshetnikova I. Novyi SHIVA-mir. Realii. Chto delat'? [New SHIVA-world. Realities. What to do?]. *International Business Support Group*, 2023, 20 February. Available at: [https://ibslean.ru/shiva\\_mir?ysclid=lrblq5c0ho664519015](https://ibslean.ru/shiva_mir?ysclid=lrblq5c0ho664519015) (accessed 21.05.2024).

15. Kholopov K.V. Inkoterms 2020: osnovnye izmeneniya dlya zaklyucheniya i ispolneniya dogovorov mezhdunarodnoi kupli-prodazhi tovarov [Incoterms 2020: main changes regarding conclusion and execution of international sales contracts]. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Journal*, 2020, no. 1, pp. 7–16. DOI: 10.24411/2072-8042-2020-00001.

16. Chernysheva A.V., Makarychev S.A. Vliyanie informatsionnykh tekhnologii na formirovanie global'nogo mira [Influence of information technology on the formation of the Global World]. *Gumanitarnyi vestnik = Humanities Bulletin*, 2015, no. 8. Available at: <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/hum/phil/278.html> (accessed 21.05.2024).

17. Schumpeter J. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of economic development]. Moscow, Progress Publ., 1982. 458 p. (In Russian).

18. Evans V. *Key strategy tools. The 80+ tools for every manager to build a winning strategy*. Harlow, Pearson, 2013 (Russ. ed.: Evans V. *Klyuchevye strategicheskie instrumenty. 88 instrumentov, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher*. Moscow, Binom Publ., 2015. 456 p.).

19. Bui T.T.H., Jambulingam M., Amin M. A literature review of franchisee performance: Insights for further research. *Cogent Business & Management*, 2022, vol. 9 (1), art. 2044573. DOI: 10.1080/23311975.2022.2044573.

20. Divrik B. International market entry strategies. *Origin and Branding in International Market Entry Processes*. Hershey, PA, IGI Global, 2023, pp. 1–10. DOI: 10.4018/978-1-6684-6613-1.ch001.

21. Nurmukhametov N.N., Kuangalieva T.K., Gabbasova Zh.Zh., Talaspayeva A.E., Maslova I. International market entry strategy industrial enterprises in the context of the globalization of the economy. *Bulletin of Karaganda University. Economy Series*, 2022, no. 3 (107), pp. 119–128. DOI: 10.31489/2022Ec3/119-128.

22. Watson G.F., Weaven S.K., Perkins H., Sardana D., Palmatier R. International market entry strategies: relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 2018, vol. 26 (1), pp. 30–60. DOI: 10.1509/jim.17.0034.

23. Li X. Cross-border e-commerce as an international market entry strategy. *Vestnik nauki = Science Bulletin*, 2022, no. 4 (49), vol. 1, pp. 114–117.

24. Mazzelli A., Miller D., Le Breton-Miller I., De Massis A., Kotlar J. Outcome-based imitation in family firms' international market entry decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2023, vol. 47 (4), pp. 1059–1092. DOI: 10.1177/10422587211058365.

25. Le A.N.N., Pham H., Pham D.T.N., Duong K.D. Political stability and foreign direct investment inflows in 25 Asia-Pacific countries: the moderating role of trade open-

ness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 2023, no. 10, art. 606. DOI: 10.1057/s41599-023-02075-1.

26. Visvizi A. Sustainability in international business: talent management, market entry strategies, competitiveness. *Sustainability*, 2022, vol. 14 (16), art. 10191. DOI: 10.3390/su141610191.

27. Yang F., Raju M.K.A. Strategic analysis during Internet company's entry into the international market in a crisis of the external environment. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2023, vol. 13, no. 3A, pp. 853–858. DOI: 10.34670/AR.2023.13.21.097.

Статья поступила в редакцию 22.01.2024.

Статья прошла рецензирование 02.02.2024.

The article was received on 22.01.2024.

The article was reviewed on 02.02.2024.