

Тан Жуйяо

Магистрант

Московский государственный педагогический университет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация: В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты выхода современных компаний на международные рынки в условиях углубления процессов глобализации. Обосновывается ключевая роль комплексных маркетинговых исследований для минимизации рисков и выбора оптимальной стратегии проникновения на новые рынки. Проводится сравнительный анализ основных режимов выхода, от экспортных операций до прямых иностранных инвестиций, с опорой на эклектическую парадигму Дж. Даннинга. Особое внимание уделяется проблеме динамической оценки эффективности внешнеэкономической деятельности через интеграцию финансовых и стратегических показателей. Сделан вывод о необходимости сохранения стратегической гибкости и адаптивности бизнеса в условиях высокой волатильности глобальной среды.

Ключевые слова: глобализация, международный бизнес, внешнеэкономическая деятельность, маркетинговые исследования, стратегия выхода на рынок, прямые иностранные инвестиции, оценка эффективности.

Tang Ruiyao

Master's Student

Moscow State Pedagogical University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE GLOBAL EXPANSION OF MODERN COMPANIES

Abstract: *This article examines the theoretical and methodological aspects of modern companies entering international markets in the context of deepening globalization. It substantiates the key role of comprehensive marketing research in minimizing risks and selecting the optimal strategy for penetrating new markets. A comparative analysis of the primary market entry modes—ranging from export operations to foreign direct investment—is conducted based on J. Dunning's eclectic paradigm. Special attention is given to the dynamic performance evaluation of foreign economic activity through the integration of financial and strategic indicators. The study concludes that maintaining strategic flexibility and business adaptability is essential in a highly volatile global environment.*

Keywords: *globalization, international business, foreign economic activity, marketing research, market entry strategy, foreign direct investment, performance evaluation.*

Современная мировая экономика переживает этап глубокой трансформации: процессы глобализации, либерализация торговых барьеров и стремительный прогресс в сфере информационно-коммуникационных технологий открывают перед бизнесом беспрецедентные возможности для масштабирования за пределы национальных границ. Однако интернационализация бизнеса — это отнюдь не линейный процесс. Выход на зарубежные рынки представляет собой сложную многоэтапную задачу[8], успех которой критически зависит от качества предварительных маркетинговых исследований. В условиях международной среды такие исследования перестают быть просто механизмом сбора данных, превращаясь в фундаментальную базу для минимизации рисков неопределенности и формирования жизнеспособной стратегии развития.

Фундамент международных маркетинговых исследований носит ярко выраженный междисциплинарный характер, объединяя концепции стратегического управления, международного маркетинга, институциональной экономики и межкультурной коммуникации. По своей сути это систематический анализ информации, призванный обосновать управленческие решения относительно выбора целевой страны, методов проникновения на рынок и адаптации комплекса маркетинга. Принципиальное отличие таких исследований от работы на внутреннем рынке кроется в специфических барьерах: компаниям приходится преодолевать «культурную дистанцию», учитывать разрозненность институциональных сред и специфику потребительского поведения, а также решать проблемы несопоставимости статистических данных из разных стран.

Традиционно этот процесс выстраивается поэтапно, начиная со скрининга — предварительной оценки пула потенциальных стран для сужения выбора до нескольких наиболее перспективных вариантов. В цифровую эпоху исследовательский инструментарий значительно расширился: теперь от аналитиков требуется владение методами веб-аналитики и работы с большими данными для изучения специфики потребительского поведения в цифровой среде[3]. Особое внимание уделяется дилемме между стандартизацией и адаптацией маркетингового комплекса. В ответ на эту сложность широкое распространение получила концепция глокализации, которая предполагает сохранение единой глобальной идентичности бренда при точечной адаптации отдельных элементов под локальные реалии. Не менее значимой задачей исследователей является всесторонняя оценка рисков: от стандартных коммерческих до политических, валютных, правовых и репутационных (включая санкционные режимы) [11] .

Опираясь на данные маркетингового анализа, компания переходит к одному из самых ответственных этапов — выбору стратегии выхода на рынок, что во многом предопределяет конечный успех или провал всей международной кампании[6, 7]. Главная управленческая дилемма здесь заключается в поиске оптимального баланса между желаемой степенью контроля над зарубежными операциями и объемом ресурсов, которые компания готова инвестировать[13]. Варианты входа традиционно классифицируются от наименее ресурсоемких к наиболее интегрированным[14].

Начальной ступенью интернационализации часто выступает экспорт (прямой или косвенный), позволяющий минимизировать риски и стартовые инвестиции, сохраняя производственную базу на родине[16]. Однако этот путь ограничивает контроль над сбытом и делает компанию уязвимой к транспортным издержкам, колебаниям курсов валют и торговым барьерам. Альтернативой выступают контрактные формы, такие как OEM-соглашения или управленческие контракты[9]. Они позволяют снизить издержки за счет местной специфики и локальных партнеров, но несут в себе скрытую угрозу — риск утечки уникальных конкурентных преимуществ из-за недобросовестности зарубежного контрагента. Наивысшую степень вовлеченности демонстрируют прямые иностранные инвестиции, включающие создание предприятий с нуля (greenfield) или приобретение уже действующего бизнеса (M&A) [12]. Такие формы дают максимальный контроль и позволяют интегрировать процессы в глобальную стратегию, но сопряжены с огромными финансовыми вложениями, длительными сроками реализации и высокими рисками внешней среды[15].

С теоретической точки зрения выбор между этими режимами элегантно описывается OLI-парадигмой Джона Даннинга. Согласно этой модели,

осуществление прямых инвестиций целесообразно лишь при одновременном наличии у компании специфических преимуществ собственности, благоприятных локационных преимуществ принимающей страны и преимуществ интернализации, делающих внутрифирменное использование активов выгоднее их рыночной передачи[17]. Стоит отметить, что современная глобальная экономика бросает вызов классическим поэтапным моделям: появляются компании типа *born global*, которые с момента основания нацелены на мировые рынки, минуя традиционные стадии[2]. В условиях высокой волатильности среды на первый план выходит стратегическая гибкость — способность оперативно перераспределять ресурсы или даже сворачивать деятельность при негативных сценариях. Универсального рецепта экспансии не существует; стратегия должна органично вытекать из глобальных корпоративных целей компании [10].

Закономерным итогом и одновременно отправной точкой для корректировки стратегии является оценка эффективности внешнеэкономической деятельности — сложнейшая методологическая проблема, так как стандартных внутринациональных метрик здесь недостаточно. Главная трудность заключается в необходимости учитывать фактор времени, порождающий конфликт между текущей и стратегической эффективностью. Текущая эффективность фокусируется на краткосрочных финансовых показателях (рентабельности, прибыли, денежных потоках). В то же время стратегическая эффективность оценивает долгосрочные дивиденды: приобретение новых компетенций, усиление позиций на рынке и формирование международной репутации. Нередко выход на новый рынок сопровождается убытками на начальных этапах (из-за затрат на маркетинг и адаптацию продукта), и лишь при

достижении операционной зрелости показатели финансовой рентабельности становятся релевантными [5].

Современная система оценки должна быть комплексной. Она включает показатели коммерческой эффективности (валютная эффективность, рентабельность экспорта/импорта) [4], показатели экономической эффективности (загрузка мощностей, диверсификация сбыта, доступ к технологиям) , а также показатели риск-эффективности, сопоставляющие доходность с уровнем политических и валютных рисков. Эффективным инструментом интеграции этих разноплановых данных стала адаптация концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), которая позволяет оценивать деятельность сразу в четырех перспективах: финансовой, клиентской (удовлетворенность потребителей), внутренних бизнес-процессов (эффективность логистики и таможни) и обучения (накопление межкультурных компетенций) [18].

Присутствие компании сразу в нескольких регионах усложняет задачу, требуя применения портфельного анализа для грамотного распределения ресурсов между рынками разной степени привлекательности . Кроме того, цифровизация бизнес-моделей позволяет сегодня переходить от ретроспективной оценки к непрерывному мониторингу операций в режиме реального времени. В конечном итоге, способность организации выстроить гибкую, адаптивную и многомерную систему оценки своих внешнеэкономических результатов становится важнейшим драйвером ее конкурентоспособности, обеспечивая устойчивое развитие в условиях турбулентной глобальной экономики [1].

Список источников и литературы:

1. Аннушкина О.Е. Искусство выхода на глобальный уровень // Springer. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-21044-1>.
2. Бодягин О. В., Баланова М. М. Особенности интернационализации платформенных компаний в контексте классических теорий международного бизнеса // Финансовые исследования. 2019. № 2 (63). С. 134-142.
3. Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2019. № 6. С. 126-146.
4. Глухих П. Л. Обзор методик оценки влияния технологических изменений на внешнеэкономическую деятельность промышленных малых и средних предприятий // Теория и практика общественного развития. 2025. № 11. С. 180-185.
5. Карпова М.В., Рознина Н.В., Лушникова И.С. Оценка стратегического потенциала организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 491-507.
6. Краюшкина Е.А., Кусков А.Н. Алгоритм разработки эффективной стратегии выхода компании на зарубежные рынки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-1. С. 240.
7. Краюшкина Е.А., Кусков А.Н. Алгоритм разработки эффективной стратегии выхода компании на зарубежные рынки. С. 241.
8. Лузянин М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки // Вестник евразийской науки. 2022. № 5. С.1-9.
9. Михалева А. А. Стратегии проникновения на зарубежный рынок // European science. 2018. № 6 (38). С. 1-4.

10. Платонова Е. Д., Алькарни Амаль Мохаммед А. Стратегия выхода современной организации на международные рынки: роль в системе стратегического целеполагания // Экономика и социум. 2025. № 6-1 (133). С. 1289-1294.
11. Пруткой А. С., Савин А. В. Управление рисками международной экспансии российских высокотехнологичных малых и средних предприятий // Вестник ГУУ. 2021. № 12. С. 78-84.
12. Различия в подходах представления данных по прямым инвестициям: принцип активов/пассивов и принцип направленности // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/di/meth_20201217/ (дата обращения: 06.04.2026).
13. Синицына Я. Б. Проблемы применения крупными компаниями стратегий на международный рынок и пути их совершенствования // Вестник евразийской науки. 2022. № 5. С. 1-8.
14. Указ.соч. Лузянин М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки.
15. Фефелов Д. Л. внешняя среда зарубежных рынков как фактор воздействия на интернационализацию бизнеса // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 180-190.
16. Фролова Е. А. Типы и алгоритм выбора экспортных стратегий российских предприятий // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2016. № 4 (63). С. 48-51.
17. Dunning J.H. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach // The International Allocation of Economic Activity / ed. by B. Ohlin, P.O. Hesselborn, P.M. Wijkman. — London: Palgrave Macmillan, 1977. — P. 395–418.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.