УДК: 338.1:338.2:339.134.2

Иванов Вячеслав Евгеньевич, обучающийся магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»,
Сакс Надежда Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика транспорта» ПГУПС
Иванова Анна Дмитриевна, ассистент кафедры «Логистика и коммерческая работа» ПГУПС
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I» Российская Федерация, 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9.

ОПТИМИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ФРАГМЕНТАЦИИ

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации эмпирической модели международной экспансии российских компаний в стратегически управляемую систему на фоне геополитической фрагментации и санкционного давления. Цель статьи — выявление системных ограничений в международной проектной деятельности компаний и разработка комплекса мер по их устранению с оценкой экономического и риск-релевантного эффекта. В работе использованы методы системного анализа, экспертной оценки рисков, дисконтирования денежных потоков (DCF), а также компаративный анализ юрисдикций стран присутствия. Установлено, что ключевые проблемы компании включают: недостаточную правовую проработку контрактов (в Иране, Турции), отсутствие единой CRM-системы, фрагментацию цифровой аналитики и дефицит международных компетенций у персонала. Предложены меры оптимизации. По результатам моделирования прогнозируется снижение

интегрального индекса риска с 4,0 до 1,4 балла и срок окупаемости инвестиций в 13–14 месяцев.

Ключевые слова: международная проектная деятельность, оптимизация, операционные риски, CRM-система, ISO/IEC 17025, БРИКС+

Annotation: The relevance of this study stems from the need to transform the empirical model of international expansion employed by Russian companies into a strategically managed system amid geopolitical fragmentation and sanctions pressure. The aim of the article is to identify systemic constraints in companies' international project activities and to develop an integrated set of measures for their mitigation, accompanied by an assessment of the economic impact and risk-reduction effect. The research employs methods of systems analysis, expert risk assessment, discounted cash flow (DCF) analysis, and comparative jurisdictional analysis across countries of operational presence. The study identifies key challenges, including insufficient legal structuring of contracts (notably in Iran and Turkey), the absence of a unified CRM system, fragmented digital analytics, and a lack of international competencies among personnel. Optimization measures are proposed, and modeling results indicate that their implementation is expected to reduce the integrated risk index from 4.0 to 1.4 points, with an estimated investment payback period of 13–14 months.

Key words: international project activities, optimization, operational risks, CRM system, ISO/IEC 17025, BRICS+.

Введение. Современные вызовы многополярной мировой экономики требуют от российских компаний пересмотра подходов к международной экспансии. Особенно остро это ощущается в секторах, зависящих от регуляторных и стандартных требований, таких как инспекционные и лабораторные услуги. Компании, осуществляющие «точечное присутствие» за рубежом без чёткой управленческой и правовой архитектуры, сталкиваются с ростом трансакционных издержек и операционных рисков. Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью перехода от

тактической к стратегической модели международного развития в условиях санкционной изоляции и роста южно-южной торговли [1].

В научной литературе отмечается, что успешная интернационализация SME (Small and Medium-sized Enterprises) невозможна без институциональной зрелости: стандартизированной управленческой модели, цифровой интеграции и соответствия международным стандартам качества [2]. Однако большинство российских компаний по-прежнему действуют в рамках эмпирической логики — реактивного выхода на рынки по сигналам клиентов или партнёров, без оценки долгосрочных рисков и возможностей. Это приводит к формированию «островков» высокой рентабельности (например, проект в Иране с маржинальностью 80 %) на фоне системной неуправляемости операционной экосистемы.

Объектом исследования выступает система международной проектной деятельности российских компаний, а предметом — механизмы её оптимизации. Гипотеза исследования: системная оптимизация управленческих, цифровых и правовых процессов обеспечит устойчивое международное присутствие с сокращением рисков и ростом прибыльности.

Постановка проблемы и анализ существующих исследований

В научной литературе широкое внимание уделяется вопросам международной экспансии, цифровой трансформации и управлению проектными портфелями. Однако значительный пробел наблюдается в исследованиях, посвящённых российским средним предприятиям в нишевых сегментах, особенно в контексте санкционных ограничений и геополитической неопределённости. Большинство работ фокусируются либо на TNC уровня «Газпром» или «РЖД», либо на стартапах, игнорируя именно ту прослойку — экспортоориентированные SME в агротехе и инспекционных услугах, — которая сегодня наиболее подвержена внешним шокам [3].

Практическая проблема — высокая маржинальность отдельных проектов (до 80 % в Иране) при общей неэффективности управленческой модели — типична для эмпирического подхода к интернационализации. В отличие от

западных компаний, использующих framework типа VRIO или OLI (Ownership–Location–Internalization), российские фирмы редко проводят предварительный анализ рыночной привлекательности, юридической устойчивости или совместимости с внутренними компетенциями [4].

Информационная и методологическая основа

В исследовании использованы:

– внутренние данные компании за 2024 г. (финансовая отчётность, отчёты по проектам, CRM-логи);

– методология PMBOK® Guide (7th ed.) и COSO Framework для оценки качества управления проектами и внутреннего контроля;

– фиксирование проектных рисков по шкале 1–5 (1 — минимальный, 5 — критический), адаптированные под специфику инспекционных услуг;

– количественные методы оценки: DCF-моделирование, анализ точки безубыточности, расчёт срока окупаемости (Payback Period);

– компаративный анализ юрисдикций по трём блокам: правовой, цифровой, кадровой и т.д.

Источники: UNCTAD (2024), SHRM (2023), внутренние отчёты, экспертные интервью с руководителями филиалов, отраслевые стандарты (ISO/IEC 17025, GlobalG.A.P.).

Результаты исследования

Выявлено четыре системных ограничениям международной проектной деятельности, подтверждённых как количественными, так и качественными данными.

1. Недостаточная правовая подготовка

Используются упрощённые контракты в юрисдикциях с высокой институциональной неопределённостью. В Иране юридическое сопровождение минимально, а механизм разрешения споров не предусмотрен. В Турции — доминирование местных судов без возможности апелляции в международный арбитраж. Это создаёт условия для злоупотреблений со стороны контрагентов и делает невозможным взыскание убытков.

Таблица 1 – Сравнение уровня юридической защищённости контрактов по странам присутствия

Страна	Наличие юриста	Привязка к стандартам	Механизм споров	Итоговый риск
Казахстан	4	Да (ISO/IEC 17025)	Арбитраж + суд	Низкий
Иран	1	Нет	Не предусмотрен	Критический

Как видно, даже в рамках одного региона (ЕАЭС) уровень защиты контрактов колеблется от 1 до 4 баллов, что свидетельствует об отсутствии единой правовой политики.

2. Отсутствие единой системы мониторинга проектных возможностей компаний

Как правило, компании не располагает ни скоринговой моделью оценки рынков, ни реестром стратегических партнёров. Выход на рынок Египта запланирован без анализа требований к аккредитации, валютных ограничений или уровня конкуренции. Это контрастирует с лучшими практиками, где используется матрица «страна–отрасль–риск», включающая до 15 критериев оценки [2].

3. Слабая аналитическая база для принятия решений в области международной проектной деятельности

Только в головном офисе (Россия) используется CRM (Bitrix24) и автоматизированный БДДС. Во всех других юрисдикциях (включая Казахстан и ОАЭ) данные передаются вручную через WhatsApp или Excel. Это нарушает принципы внутреннего контроля COSO, в частности — компонент «информационные и коммуникационные системы» [5]. Отсутствие интеграции делает невозможным кросс-региональный анализ и прогнозирование.

4. Дефицит компетенций сотрудников компаний

Из 50 сотрудников за пределами РФ только 10 прошли сертификацию по ISO/IEC 17025 (все — в Казахстане). В 2024 г. зафиксировано 8 клиентских претензий, 6 из которых связаны с нарушением процедур инспекции. Это

подтверждает гипотезу о прямой корреляции между уровнем стандартизации и качеством услуг [2].

В ответ на выявленные проблемы можно предложить комплексный пакет мер, включающий следующие:

1. Создание Отдела международных проектов (ОМП)

ОМП будет выполнять функции центра компетенций: координация due diligence, разработка SOP, мониторинг KPI, управление кадровым резервом. По расчётам, создание ОМП с бюджетом 3,5 млн руб./год позволит сократить операционные потери (~5 млн руб./год) уже на второй год.

2. Внедрение CRM-системы (Bitrix24) во всех подразделениях к Q2 2025

План внедрения включает 4 этапа: диагностика, настройка, обучение, запуск. Интеграция с 1С позволит автоматизировать расчёт маржинального дохода (МД1–МД3) по каждому проекту и повысить точность прогнозирования [4].

3. Программа обучения

Содержит три модуля:

- Технический стандарт (обязательная ISO-аттестация);
- Межкультурная коммуникация (тренинги по Ирану, Турции, ОАЭ);
- Управление рисками (валютное хеджирование, форс-мажор).

Цель к 2026 г.: 100 % сотрудников — с ISO-аттестацией, ≤2 претензий в год, NPS ≥ 60.

4. Стратегическая реориентация на рынки БРИКС+, ЕАЭС, АСЕАН

Приоритетные страны: Узбекистан, Армения, Египет, ЮАР. Обязательное условие — получение аккредитации по ISO/IEC 17025 до коммерческого запуска.

Заключение. В заключение необходимо подчеркнуть, что системная оптимизация управленческих, правовых и цифровых процессов является ключевым фактором повышения эффективности международной деятельности российских компаний в условиях геополитической нестабильности и

санкционных ограничений [1]. Проведённое исследование выявило существующие слабые места компании, такие как недостаточная правовая подготовка, отсутствие единой системы оценки возможностей и слабая аналитическая база, что существенно ограничивает масштабируемость и устойчивость её международных проектов. Предложенные меры — создание центра компетенций, внедрение CRM, программа обучения и стратегическая переориентация — позволяют не только снизить операционные и правовые риски, но и обеспечить сокращение сроков окупаемости инвестиций, повышение качества услуг и конкурентоспособности на новых рынках.

1) Реализация предложенного комплекса мер обеспечит переход от фрагментированного «точечного присутствия» к устойчивой транснациональной модели. Ожидается рост международной выручки в 2,5 раза, снижение операционных и правовых рисков, повышение клиентской лояльности (NPS ≥ 60).

2) Ключевым условием устойчивой экспансии является обязательная аккредитация по ISO/IEC 17025 до запуска в новых юрисдикциях. Без этого компания не сможет участвовать в государственных тендерах и сотрудничать с крупными экспортёрами.

3) Предложенная модель оптимизации (ОМП + CRM + аккредитация + обучение) является реплицируемой для других российских SME в агропромышленной, логистической и инспекционной сферах. Особенно актуально это для компаний, ориентированных на рынки БРИКС и стран «пояса и пути».

4) Без стратегически выверенных организационных изменений компании рискуют остаться в режиме «эмпирической экспансии», где высокая маржинальность отдельных проектов компенсируется постоянными операционными и юридическими издержками, что делает бизнес уязвимым к внешним шокам [6].

Внедрение перечисленных мер создаст основу для формирования управленческой культуры, ориентированной на долгосрочное развитие и

устойчивое международное присутствие, что является важным шагом в реализации стратегии выхода российских SMB в высокорисковые регионы. В целом, представленная модель является примером того, как на практике можно трансформировать эмпирическую и реактивную модель интернационализации в системную и стратегическую, способную отвечать вызовам многополярной мировой экономики и обеспечивать динамичный рост компании в новых условиях.

Использованные источники:

1. Полякова Л. П., Пичко Н. С., Сухарев В. И. Трансформация внешнеэкономических связей России в условиях перехода к многополярному миру // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2025. — № 10.

2. Зубанова Д. А. Управление проектной деятельностью на основе международных и национальных стандартов: отечественный и зарубежный опыт // Вестник науки. — 2025. — № 2.

3. Ивлева Е. С., Румянцева А. Ю., Сухачева В. В. Анализ влияния санкций на финансовую систему Российской Федерации: теория и практика // Региональная экономика. — 2024. — Т. 22, № 6(525). — С. 1181–1202.

4. Мескон М. Основы управления проектами / М. Мескон. — Москва: Издательский дом «Вильямс», 2019. — 672 с.

5. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева. — Москва: КД Либроком, 2018. — 384 с.

6. Журавлева Н. А., Шавшуков В. М. Методология исследования управления цепями поставок: монография. — М.: Издательский дом «Магистраль», 2023.