УДК 338.24:339.1

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.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Аннотация. В условиях трансформации глобальных экономических связей и усиления геополитических рисков особую значимость приобретает анализ моделей управления международной деятельностью российских компаний. Целью настоящего исследования является выявление управленческих, организационных и экономических особенностей участия компаний в международных проектах. В работе применялись методы системного анализа, сравнительного анализа, а также элементы кейс-стади на основе внутренней отчётности компании. Рассмотрены ключевые направления деятельности компании — сюрвейерские услуги, контроль качества сельскохозяйственной продукции, лабораторные исследования и аутсорсинг персонала. Выявлены ключевые барьеры международной экспансии: финансовые ограничения, организационная разобщённость, дефицит

квалифицированных кадров и управленческая неэффективность. По результатам исследования предложены практические рекомендации, включая внедрение единой CRM-системы, стандартизацию операционных процессов на основе международного стандарта ISO/IEC 17025, диверсификацию клиентской базы и развитие кадрового резерва. Полученные выводы могут быть использованы в практике управления транснациональной деятельностью российских компаний в условиях санкционного давления и нестабильности внешней среды.

Ключевые слова: международная деятельность, управление проектами, транснациональная экспансия, организационная структура, рентабельность, стандарты качества.

Annotation: In the context of transforming global economic linkages and escalating geopolitical risks, analyzing the models of international operations management among Russian companies acquires particular relevance. This study aims to identify the managerial, organizational, and economic characteristics of companies' participation in international projects. The research employs methods of systems analysis, comparative analysis, and case study elements based on internal corporate reporting. Key business lines examined include surveying services, agricultural product quality control, laboratory testing, and personnel outsourcing. The analysis reveals major barriers to international expansion: financial constraints, organizational fragmentation, a shortage of qualified personnel, and managerial inefficiency. Based on the findings, practical recommendations are proposed, including the implementation of an integrated CRM system, standardization of operational processes in accordance with the international standard ISO/IEC 17025, diversification of the client portfolio, and the development of a talent pipeline. The conclusions drawn may inform the management practices of Russian companies engaged in transnational operations under sanctions pressure and external environmental volatility.

Key words: international operations, project management, transnational expansion, organizational structure, profitability, quality standards.

Введение. Современный этап развития мировой экономики характеризуется ростом неопределённости, вызванной геополитической конфронтацией, санкционным давлением, трансформацией валютных режимов и ужесточением регуляторных требований в различных юрисдикциях [1]. В этих условиях российские компании, стремящиеся к международной экспансии, сталкиваются с комплексом системных вызовов, которые затрагивают как стратегический, так и операционный уровни управления [2]. Особенно уязвимыми оказываются предприятия, функционирующие в секторе агропромышленного комплекса (АПК), где высокая чувствительность к качеству продукции, логистическим издержкам и требованиям международных стандартов делает управление трансграничной деятельностью особенно сложной задачей [3].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью не только описания текущего состояния международной деятельности российских компаний, но и выявления глубинных причин низкой управляемости и фрагментированности их зарубежных операций [4]. Объектом исследования выступают российские компании, осуществляющие деятельность в ряде стран, в частности в Иране, Турции, Казахстане, Беларуси и Объединённых Арабских Эмиратах. Предметом анализа являются управленческие, организационные и экономические аспекты реализации международных проектов, включая механизмы координации, контроля качества, формирования команд и оценки эффективности [5].

Основная часть. Гипотеза исследования заключается в том, что ключевым ограничивающим фактором устойчивой интернационализации деятельности международных компаний является не только внешняя среда, но и внутренние недостатки управленческой модели.

Современные теории интернационализации бизнеса выделяют несколько ключевых моделей, которые позволяют интерпретировать поведение компаний на международных рынках. Среди них особое значение имеют модель Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), теория трансакционных издержек (Coase, 1937;

Williamson, 1985) и концепция транснациональной корпорации (Bartlett & Ghoshal, 1989). Модель Uppsala предполагает постепенное расширение деятельности за рубеж с акцентом на накопление знаний и снижение неопределённости через последовательное проникновение в географически и культурно близкие рынки. Компании в определённой мере следуют этому пути.

В теоретических рамках международного бизнеса и стратегического управления общепринятой практикой считается поэтапное расширение деятельности за пределы национального рынка с учётом принципа минимизации институциональной дистанции [8]. Согласно данной логике, компании склонны изначально фокусироваться на странах, институционально близких к родной юрисдикции — с сопоставимыми правовыми системами, регуляторными нормами, культурными установками и уровнем экономического развития. Именно поэтому традиционной отправной точкой для российских предприятий часто выступают Беларусь и Казахстан, входящие в Евразийский экономический союз и характеризующиеся высокой степенью институциональной и культурной схожести с Россией [1]. Такой подход позволяет снизить транзакционные издержки, избежать непредвиденных юридических и управленческих сложностей, а также минимизировать риски, связанные с непониманием местной деловой среды [6].

Однако в рассматриваемом случае наблюдается обратная последовательность международной экспансии: первоначальный выход на внешние рынки был осуществлён именно в Иран и Турцию — страны, которые демонстрируют значительную институциональную дистанцию по отношению к России. Это проявляется как в формальных аспектах (различия в правовых традициях, особенностях таможенного и валютного регулирования, уровне прозрачности государственного управления), так и в неформальных (культурные и религиозные особенности, специфика деловой коммуникации, уровень доверия к институтам). Подобный выбор направлений на раннем этапе международной деятельности выглядит контринтуитивным с точки зрения

классических моделей интернационализации, таких как Uppsala-модель или теория институциональной дистанции.

Лишь на последующих этапах компания расширила своё присутствие в Казахстане, а затем — в Беларуси, несмотря на то, что данные рынки изначально представляли бы значительно меньшие барьеры для входа и адаптации. Завершающим этапом стратегии стал выход на рынок Объединённых Арабских Эмиратов, юрисдикции, сочетающей высокую экономическую привлекательность с принципиально иной нормативно-правовой и культурной средой, что вновь влечёт за собой рост институциональной сложности.

Таким образом, фактическая траектория интернационализации компании демонстрирует существенное отклонение от логики постепенного наращивания институционального опыта и минимизации рисков. Это позволяет предположить, что при принятии решений о выходе на внешние рынки доминирующую роль играли иные факторы — в частности, геополитическая конъюнктура, санкционное давление, наличие специфических партнёрских связей, краткосрочные рыночные возможности или стратегические соображения, связанные с диверсификацией логистических и финансовых потоков. В этих условиях традиционные институциональные риски, вероятно, оценивались как второстепенные по сравнению с императивами оперативной адаптации к новым внешним условиям. Подобная стратегия, хотя и противоречит классическим рекомендациям теории международного бизнеса, может быть рациональной в условиях высокой нестабильности внешней среды и трансформации глобальных экономических связей. Теория трансакционных издержек объясняет выбор организационной формы (внутренняя интеграция vs аутсорсинг) через сравнение затрат на координацию и контроль. Создание собственных представительств в странах с низкой институциональной прозрачностью (например, Иран) логично с точки зрения минимизации рисков утечки информации или некачественного исполнения. Однако в компаниях отсутствие интегрированных систем управления приводит к парадоксальному результату: внутренние трансакционные издержки (связанные с коммуникацией,

отчётностью, контролем) оказываются выше, чем при использовании внешних исполнителей с чёткими SLA.

Концепция транснациональной корпорации (Bartlett & Ghoshal, 1989) предлагает баланс между глобальной интеграцией и локальной адаптацией. В идеале компания должна сочетать централизованное управление стратегическими ресурсами (знание, технологии, бренд) с децентрализованной реализацией операционной деятельности. В случае российских компаний наблюдается дисбаланс: операционная децентрализация не компенсируется ни централизацией знаний, ни стандартизацией процессов, что приводит к фрагментации и потере контроля.

Компании реализуют международную деятельность по четырём ключевым направлениям: сюрвейерские услуги, контроль качества плодоовощной продукции, лабораторные исследования зерновых культур и аутсорсинг персонала. Каждое из этих направлений требует высокой степени специализации, соответствия международным стандартам и оперативной координации с логистическими партнёрами.

География присутствия включает филиал в Иране и представительства в Турции, Казахстане, Беларуси и ОАЭ. Несмотря на формальное расширение географии, экономический вклад международных подразделений в совокупную выручку компании остаётся маргинальным — менее 9% от общего объёма. При этом рентабельность международных операций значительно превышает аналогичные показатели на внутреннем рынке, что свидетельствует о высоком потенциале диверсификации. Такое расхождение между объёмом и прибыльностью указывает на стратегическую ошибку: компания недооценивает потенциал зарубежных рынков как источника устойчивой маржинальной прибыли.

Ключевым системным дефектом управления международной проектной деятельностью является отсутствие единой цифровой платформы. Филиал в Иране не интегрирован в корпоративную CRM-систему, а коммуникация с головным офисом осуществляется через мессенджеры (в первую очередь

WhatsApp). Этот подход нарушает фундаментальные принципы внутреннего контроля, сформулированные в COSO Framework, и создаёт риски:

– потери первичной документации;

– дублирования задач;

– нарушения сроков отчётности;

– невозможности проведения качественного аудита [5].

Отсутствует также стандартизация операционных процедур. В Казахстане лаборатории аккредитованы по международному стандарту ISO/IEC 17025, что открывает доступ к государственным и корпоративным тендерам. В то же время в Турции, ОАЭ и Иране подобная аккредитация отсутствует, что ограничивает экспортный потенциал и снижает конкурентоспособность на рынках с высокими требованиями (ЕС, страны GCC).

Анализ кадровой политики выявляет отсутствие функции международного HR-менеджмента. Подбор персонала в зарубежных подразделениях осуществляется локально, без участия головного офиса, что приводит к значительной вариативности в уровне квалификации. В Иране зафиксированы случаи наложения штрафов со стороны заказчиков за ошибки в оформлении актов инспекций, что свидетельствует о пробелах в обучении и контроле качества [7].

Система мотивации руководителей зарубежных подразделений также не соответствует лучшим практикам. Премия составляет 0,5% от маржинальной прибыли, что экономически не стимулирует. Согласно исследованиям World at Work (2022), эффективная система переменного вознаграждения должна включать 20–30% от фиксированного оклада и быть привязана к комплексу KPI: рост выручки, рентабельность, удовлетворённость клиентов (NPS), выполнение стратегических инициатив.

Сравнительный анализ показывает, что наиболее стабильными юрисдикциями с точки зрения операционной эффективности являются ОАЭ и Казахстан, где действуют предсказуемые налоговые и валютные режимы. Турция и Иран, напротив, характеризуются высокой волатильностью курсов,

ограничениями в расчётах и сложностями с легальным выводом прибыли. В таких условиях отсутствие стратегии хеджирования и налогового планирования на уровне холдинга приводит к искусственной инфляции маржи (в случае девальвации местной валюты) или её резкому падению (при укреплении).

Высокая зависимость от одного клиента в Беларуси и Турции создаёт угрозу устойчивости бизнеса. Уход даже одного крупного заказчика может привести к закрытию целого подразделения. Такой уровень концентрации противоречит принципам диверсификации портфеля рисков, заложенным в управлении корпоративными финансами.

Заключение. Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что международная деятельность компаний обладает значительным потенциалом роста, однако реализация этого потенциала сдерживается системными управленческими недостатками. Основные слабые стороны включают организационную фрагментацию, отсутствие единой цифровой и методологической платформы, недостаточную инвестиционную активность в качество и кадры, а также высокую зависимость от отдельных клиентов.

Для перехода от «эмпирической экспансии» к управляемой интернационализации рекомендуется реализовать следующий комплекс мер:

1) Цифровая трансформация: внедрение единой CRM- и PM-системы (например, Bitrix24 или аналога) во все зарубежные подразделения до конца 2025 года с обязательным обучением персонала.

2) Стандартизация качества: разработка единого набора стандартных операционных процедур (SOP) и обязательная аккредитация всех лабораторий по ISO/IEC 17025 к 2026 году.

3) Кадровое развитие: создание программы международного резерва с ежегодным обучением по стандартам качества, управлению проектами и межкультурной коммуникации.

4) Диверсификация клиентской базы: участие как минимум в трёх международных отраслевых выставках в год (AgroWorld, Gulfood, ProdExpo) и найм локальных sales-менеджеров в Дубае и Стамбуле.

5) Финансовая оптимизация: разработка стратегии хеджирования валютных рисков и реструктуризация налоговой нагрузки с привлечением международных консультантов.

Без системных изменений в подходе к управлению международной деятельностью дальнейшая экспансия будет сопряжена с ростом операционных, финансовых и репутационных рисков, что может привести к снижению совокупной эффективности, несмотря на локальные успехи отдельных проектов. Только комплексная трансформация управленческой модели позволит компаниям перейти от точечного присутствия к устойчивой транснациональной стратегии.

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. 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.

3. Журавлева Н.А., Чеченова Л.М., Волкова Е.М. Совершенствование методов прогнозирования показателей перевозок грузов // Транспортное дело России. — 2024. — № 6. — С. 189–193.

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

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

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

7. Аверин, А. В. Основы управления проектами / А. В. Аверин. — Москва : Издательство «КноРус», 2020. — 258 с.

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