

ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ВЫБОР ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

М.Н. Поддубная, канд. экон. наук, доцент
З.Э. Непсо, магистрант
Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-9-110-115

Аннотация. В статье проведён сравнительный анализ влияния факторов внешней среды на выбор форм международного предпринимательства в России и Объединённых Арабских Эмиратах. Рассмотрены политико-правовые, экономические, культурно-социальные и технологические условия, определяющие стратегию интернационализации компаний. Показано, что в российской среде доминируют осторожные формы выхода на зарубежные рынки, такие как экспорт через посредников, лицензирование и проектные контракты, тогда как в ОАЭ благоприятные институциональные и экономические условия стимулируют создание филиалов, совместных предприятий, региональных штаб-квартир и франчайзинговых сетей. Особое внимание уделено роли малого и среднего бизнеса, цифровизации и инвестиционной привлекательности как факторам ускорения глобальной экспансии. На основе анализа сформулированы выводы о предпочтительных формах международного предпринимательства для каждой страны и практические рекомендации для российских компаний, планирующих выход на рынок ОАЭ.

Ключевые слова: международное предпринимательство, формы интернационализации, Россия, ОАЭ, внешняя среда, политико-правовые факторы, экономические факторы, культурные факторы, технологическое развитие, экспорт, франчайзинг, совместное предприятие, малый и средний бизнес, глобализация.

Выбор формы международного предпринимательства определяется параметрами внешней среды, в которой функционирует компания. Ключевыми факторами выступают политические, экономические, правовые, культурные и технологические условия. Именно они задают рамки для стратегических решений компаний о том, ограничиться ли менее рискованными формами интернационализации, такими как экспорт и лицензирование, или инвестировать ресурсы в более капиталоемкие модели – совместные предприятия и дочерние структуры. Сравнительный анализ России и Объединённых Арабских Эмиратов представляется актуальным в силу различий в институциональной среде, экономической динамике и инвестиционной привлекательности.

Политико-правовые факторы

В России усиление санкционных ограничений сократило окно возможностей для прямых иностранных инвестиций и усложнило трансграничные операции. Бизнес сталкивается с изменчивостью регуляторных требований, усиленным валютным контролем и правовой неопределённостью, связанной с выхо-

дом иностранных компаний из местных активов. Эти условия неизбежно подталкивают компании к менее капиталоемким формам интернационализации. На первый план выходят экспорт через независимых партнёров, контрактное сотрудничество и лицензирование. В то же время совместные предприятия оправданы лишь в тех случаях, когда имеется поддержка со стороны дружественных контрагентов и государственный интерес в стратегических отраслях.

В ОАЭ картина иная. Политическая стабильность и последовательный курс на диверсификацию экономики создают предсказуемую среду. Либерализация корпоративного законодательства позволила иностранцам владеть компаниями без обязательного местного соучредителя, а налоговая нагрузка остаётся умеренной. Административные процедуры упрощены, и защита прав собственности считается надёжной. В таких условиях расширяется палитра доступных инструментов: компании чаще открывают филиалы и региональные штаб-квартиры, формируют совместные предприятия с локальными игрока-

ми, развивают франчайзинг. В таблице 1 суммированы ключевые институциональные параметры двух стран (режим собственности, налоговая политика, таможенные ставки, скорость регуляторных процедур).

Экономические факторы

Российская экономика остаётся масштабной и характеризуется значительным внутренним спросом, однако её рост носит неравномерный характер. Волатильность валютного курса, высокая инфляция и отток капитала увеличивают риски и замедляют реализацию крупных проектов. Для многих компаний постепенная интернационализация представляется наиболее рациональной стратегией. Сна-

чала налаживаются экспортные поставки и онлайн-продажи, затем осуществляется локализация производства на мощностях зарубежного партнёра. При снижении рисков компании переходят к обсуждению создания совместного предприятия. Сдвиг в пользу поэтапных решений объясняется не только финансовыми ограничениями, но и ростом логистических издержек, которые делают более выгодным размещение сборочного производства ближе к клиентам.

Динамика притока прямых иностранных инвестиций подчёркивает различия в инвестиционной привлекательности России и ОАЭ представлена на рисунке 1.

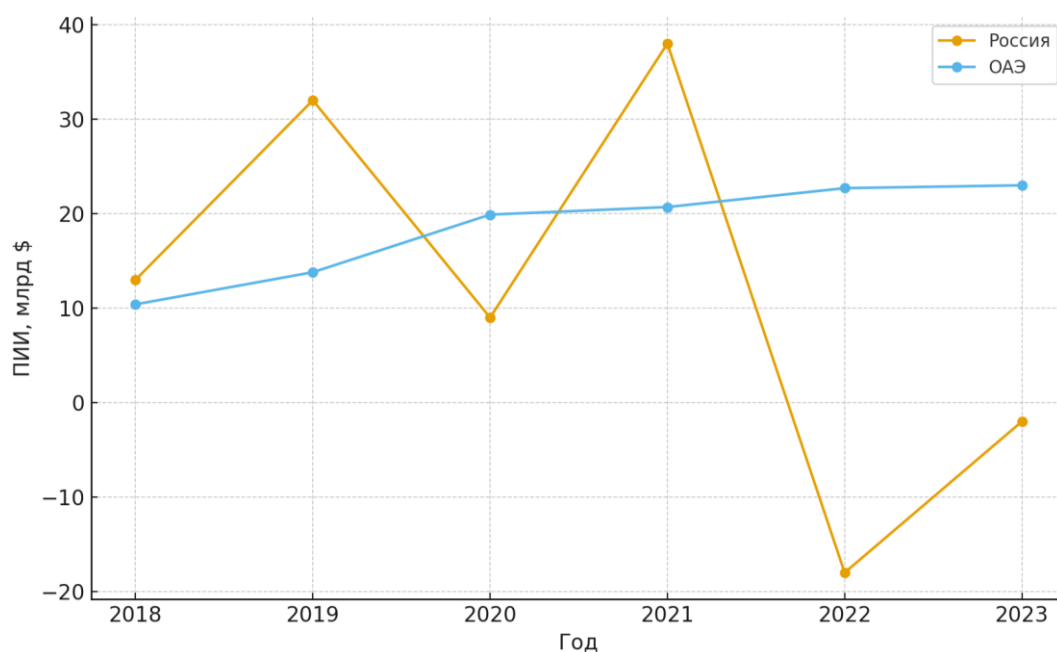


Рис. 1. Прямые иностранные инвестиции в России и ОАЭ

Экономика ОАЭ растёт устойчиво и диверсифицировано. Ненефтяной сектор уже формирует большую часть добавленной стоимости, инфляция остаётся низкой, валютный курс стабилен, а страна является логистическим и торговым узлом макрорегиона. Высокая платёжеспособность внутреннего спроса в сочетании с притоком прямых инвестиций формирует среду, где капиталоемкие формы часто окупаются быстрее. Инвесторы охотно используют свободные экономические зоны для создания производственных площадок и логистических центров, а также переносят в

ОАЭ управленческие функции для охвата Ближнего Востока, Африки и Южной Азии.

Фактор малого и среднего предпринимательства ещё более подчёркивает этот контраст. В России МСП по-прежнему вносят относительно скромный вклад в ВВП, что не способствует массовой интернационализации. В ОАЭ доля МСП в ненефтяной экономике высока: государственные программы расширяют доступ малого бизнеса к финансированию и рынкам, а экспортная активность малых фирм ежегодно увеличивается.

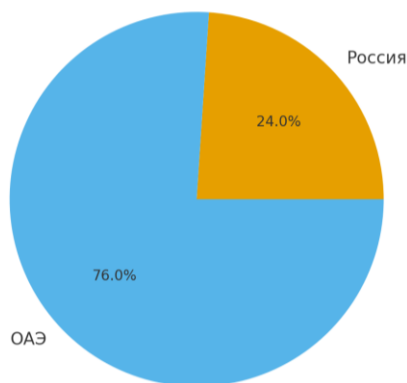


Рис. 2. Доля МСП в ВВП России и ОАЭ

Культурные и социальные факторы

Деловая культура России сочетает формальный подход с высокой ролью личного доверия. Языковой барьер и различия в регуляторных стандартах требуют адаптации продукта, что, в свою очередь, повышает ценность участия местного дистрибьютора или франчайзи, обладающего опытом работы с потребительскими ожиданиями и сертификационными требованиями. В этих условиях опосредованные формы интернационализации представляются логичным выбором, поскольку снижают издержки входа на рынок и ускоряют проверку бизнес-гипотез.

Деловая культура ОАЭ носит мультинациональный характер. Английский язык является основным языком делового общения, при этом высоко ценятся соблюдение местных норм и значение личных встреч. Поведение потребителей в Объединенных Арабских Эмиратах ориентировано на высокое качество и премиальный сервис, что делает прямое присутствие особенно эффективным для брендов, стремящихся контролировать клиентский опыт. В сфере розничной торговли и общественного питания широко распространён франчайзинг, а в сегменте B2B активно практикуются партнёрства с локальными игроками, которые обладают глубоким пониманием многонациональной аудитории.

Технологические факторы

Технологическая среда во многом определяет каналы и темпы интернационализации. Россия располагает сильной инженерной школой и обширным цифровым рынком, что поддерживает развитие электронной коммерции и экспорт цифровых услуг. Ограничения на доступ к оборудованию и программным продуктам, введённые после 2022 года, привели к частичной релокации проектов и стимулировали рост международной кооперации по модели распределённых команд. В результате компании всё чаще выбирают цифровые каналы выхода на зарубежные рынки, используют маркетплейсы и заключают контракты на разработку и обслуживание, избегая капиталоемкой физической экспансии.

ОАЭ целенаправленно развивают цифровую инфраструктуру. Высокий уровень проникновения интернета и сетей пятого поколения (5G), широкое распространение электронных государственных сервисов и развитая сеть технопарков снижают транзакционные издержки и ускоряют запуск нового бизнеса. Стартап-экосистема динамично развивается, доступ к венчурному капиталу упрощён, а финансовые технологии облегчают расчёты с контрагентами из разных юрисдикций. В таких условиях открытие R&D-центров и региональных офисов существенно облегчается, что стимулирует компании выбирать формы с прямым присутствием и формировать технологические альянсы.

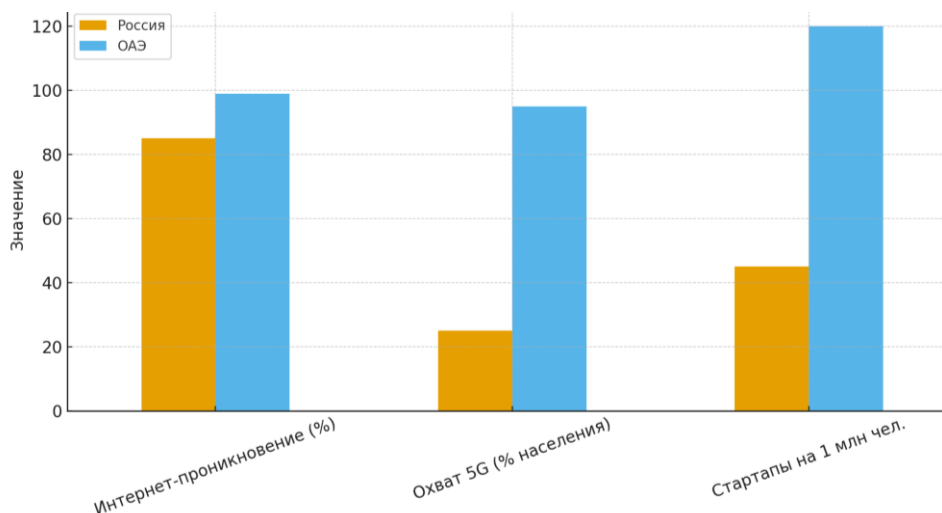


Рис. 3. Технологическая инфраструктура России и ОАЭ

Сопоставление двух стран выявляет чёткую закономерность в выборе формы выхода на внешние рынки. В российской бизнес-среде преобладают осторожные и поэтапные формы интернационализации, которые позволяют тестировать рынок, контролировать риски и не отвлекать значительные ресурсы. Экспорт через посредников, лицензирование и проектные контракты являются рациональным первым шагом. В ОАЭ наблюдается противоположная картина. Предсказуемые правила, диверсифицированная экономика и высокий технологический уровень повышают отдачу от вложений. Филиалы, совместные предприятия, региональные штаб-квартиры и франчайзинг быстрее и надёжнее интегрируются в местную экономику.

Российским компаниям, ориентированным на выход на рынок ОАЭ, необходимо учитывать выявленные институциональные и экономические различия внешней среды. Одним из наиболее эффективных инструментов является регистрация бизнеса в свободной экономической зоне, что позволяет оперативно развернуть деятельность и воспользоваться налоговыми и административными преференциями. На первоначальном этапе целесообразно применять контрактные формы сотрудничества и франчайзинг, поскольку они обеспечивают возможность апробации спроса и выстраивания партнёрских связей. По мере укрепления доверия и подтверждения жизнеспособности бизнес-модели целесообразно перейти к открытию филиала или созданию совместного предприятия. Социальные и культурные особенности деловой среды ОАЭ

требуют особого внимания: необходимо развивать неформальные связи (нетворкинг), готовить материалы на двух языках и соблюдать нормы делового этикета. Финансовая инфраструктура ОАЭ требует прозрачности структуры собственности и строгого соблюдения норм комплаенса, поэтому заблаговременное прохождение процедуры «Знай своего клиента» (Know Your Customer, KYC) значительно ускоряет открытие банковских счетов и проведение расчётов. Кроме того, активное участие в отраслевых выставках, сотрудничество с бизнес-акселераторами и использование возможностей логистических хабов усиливают эффект масштаба и снижают издержки выхода на новый рынок.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что характер внешней среды напрямую определяет выбор форм международного предпринимательства. В условиях высокой институциональной неопределённости и санкционных ограничений, характерных для России, компании склонны выбирать пошаговую стратегию интернационализации, минимизируя издержки и риски. Экспорт через посредников, лицензирование и проектные контракты становятся доминирующими инструментами выхода на зарубежные рынки. Напротив, в ОАЭ, где институциональная среда стабильна, а экономика диверсифицирована и технологически развита, компании демонстрируют готовность к прямому присутствию и масштабируемым формам интернационализации. Открытие филиалов, совместные предприятия, региональные штаб-квартиры и франчайзинг позволяют интегри-

роваться в международные цепочки создания стоимости и повышать эффективность бизнеса. Таким образом, выбор оптимальной стра-

тегии интернационализации должен учитывать институциональные, экономические и культурные особенности целевой страны.

Библиографический список

1. Балашов А.И., Рогов Е.М. Управление проектами: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2021. – 432 с.
2. Боронин Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2020. – 368 с.
3. Каткало В.С. Стратегический менеджмент: учебник. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2019. – 544 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 715 с.
5. Друкер П. Ф. Бизнес и общество. – М.: Вильямс, 2020. – 384 с.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – 16-е изд. – М.: Вильямс, 2022. – 816 с.
7. Глобальный доклад о предпринимательстве. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gemconsortium.org/>.
8. Всемирный банк. World Development Indicators. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/>.
9. Международный валютный фонд. World Economic Outlook, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imf.org/>.
10. OECD. Economic Outlook, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/>.
11. Heritage Foundation. Index of Economic Freedom 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/index>.
12. UNCTAD. World Investment Report 2024. – Geneva: United Nations, 2024. – 240 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unctad.org/>.
13. Министерство экономики ОАЭ. UAE Economic Report 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moec.gov.ae>.
14. Ministry of Finance, UAE. Foreign Direct Investment Report 2023. – Abu Dhabi, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mof.gov.ae>.
15. Dubai Chamber of Commerce. Economic Bulletin 2023. – Dubai, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dubaichamber.com>.
16. Grant Thornton. International Business Report: The Future of Business. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grantthornton.global>.
17. PwC Middle East. Doing Business in the UAE 2023. – Dubai: PwC, 2023. – 78 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/ml>.
18. Ernst & Young. Globalization and Business Strategies. – London: EY, 2022. – 96 p.
19. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership // Journal of International Business Studies. – 2009. – Vol. 40, № 9. – P. 1411-1431.
20. Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J. International Business: The New Realities. – 5th ed. – Pearson, 2022. – 600 p.
21. Daniels J.D., Radebaugh L.H., Sullivan D.P. International Business: Environments and Operations. – 17th ed. – Pearson, 2021. – 720 p.

EXTERNAL ENVIRONMENT FACTORS AND THEIR IMPACT ON INTERNATIONAL BUSINESS ENTRY MODES

M.N. Poddubnaya, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Z.E. Nepso, *Graduate Student*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

Abstract. *The article presents a comparative analysis of the impact of external environmental factors on the choice of international business entry modes in Russia and the United Arab Emirates. The political, economic, socio-cultural, and technological conditions that determine companies' internationalization strategies are examined. It is shown that in the Russian context, cautious forms of entering foreign markets prevail – for example, indirect export, licensing, and project-based contracts – whereas in the UAE, favorable institutional and economic conditions stimulate the establishment of subsidiaries, joint ventures, regional headquarters, and franchise networks. Special attention is paid to the role of small and medium-sized enterprises, digitalization, and investment attractiveness as drivers of global expansion. Based on the analysis, conclusions are drawn regarding the most suitable international business entry modes for each country. Practical recommendations are also provided for Russian companies planning to enter the UAE market.*

Keywords: *international entrepreneurship, forms of internationalization, Russia, UAE, external environment, political and legal factors, economic factors, cultural factors, technological development, export, franchising, joint venture, small and medium-sized enterprises, globalization.*