МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

Руководитель ООП

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ ИНОСТРАННЫХ ТОРГОВЫХ ФИРМ К ОСВОЕНИЮ РОССИЙСКОГО РЫНКА**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.М. Белая

(подпись)

Направление подготовки \_\_\_\_\_\_38.04.02 Экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(код, наименование)

Направленность (профиль)\_\_\_\_\_\_\_\_ Менеджмент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Ф. Линкевич

(подпись)

Нормоконтролер

преп. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.Б. Катрюхина

(подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc118202599)

[1 Теоретические основы освоения зарубежных рынков торговыми фирмами…………………………………………………………………………...8](#_Toc118202600)

[1.1 Стратегии выхода торговых компаний на рынки других стран 8](#_Toc118202601)

[1.2 Методологические аспекты регулирования доступа иностранных торговых компаний на внутренний рынок РФ 17](#_Toc118202602)

[1.3 Специфика ведения деятельности иностранными торговыми компаниями на российском рынке 30](#_Toc118202603)

[2 Оценка стратегий освоения российского рынка иностранными торговыми компаниями 39](#_Toc118202604)

[2.1 Опыт выхода на российский рынок зарубежных торговых фирм 39](#_Toc118202605)

[2.2 Анализ развития деятельности иностранных торговых компаний в РФ ……………………………………………………………………………...49](#_Toc118202606)

[3 Совершенствование условий осуществления деятельности иностранными компаниями на российском рынке 60](#_Toc118202607)

[3.1 Проблемы и перспективы освоения иностранными компаниями российского рынка 60](#_Toc118202608)

[3.2 Разработка стратегий освоения российского рынка иностранными торговыми фирмами 72](#_Toc118202609)

[Заключение 82](#_Toc118202610)

[Список использованных источников 88](#_Toc118202611)

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** За последние два десятилетия глобализация стала нормой, и успешные на внутренних рынках компании пришли к пониманию необходимости изучения международных рынков. Несмотря на быстрый прогресс в области технологий, спутниковой связи и более быстрых перевозок по воздуху и морю, компаниям все еще необходимо проделать большую подготовительную работу, прежде чем войти в международные маркетинговые концепции. Прежде чем разрабатывать стратегию вхождения на российский рынок зарубежным компаниям очень важно понимать культуру, обычаи, потребности и негласные правила нашей страны. В противном случае компания может столкнуться с неудачами, столкнуться даже с юридическими проблемами и впоследствии потерять все инвестиции и приложить усилия впустую. Налоговый вопрос Vodafone в Индии, проблемы Amway с регуляторными вопросами, связанными с сетевым маркетингом, а также экологические проблемы Coca-Cola в Индии.

В связи с этим становится актуальным вопрос изучения особенностей российского рынка для деятельности зарубежных компаний. Проблемы, связанные с политической и экономической обстановкой в России, в настоящее время спровоцировали уход многих европейских компаний, освободив место для эффективных предприятий Ближнего и Дальнего Востока.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросами освоения зарубежных рынков коммерческими структурами занимались большое количество современных учёных, особо можно выделить таких как М. М. Чажаева, Х. М. Кунтаева, рассматривающих современные теории мировой торговли и стратегии выхода на международные рынки. С. В. Пупенцова, А. Н. Лысенко, Д. К. Жаворонков в своих трудах проводили оценку рисков стратегии выхода компании на международный рынок. Проблемами государственного регулирования доступа иностранных компаний на отечественный рынок занимался Д. А. Иванов. Специфика стратегии выхода компании на международные рынки в условиях процессов глобализации и деглобализации была отражена в множестве работ Ю. Цю. Необходимо отметить, что при всем многообразии исследований стратегий освоения зарубежных рынков наблюдается недостаток изученности привлекательности и преимуществ российского рынка для иностранных компаний.

**Объектом исследования** является процессы освоения российского рынка иностранными компаниями.

**Предметом исследования** являются экономические отношения между российскими государственными регулирующими органами и иностранными торговыми фирмами в процессе освоения компаниями российского рынка.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является разработка направлений совершенствования стратегий осуществления деятельности иностранными компаниями на российском рынке.

Для достижения поставленной цели решим следующие задачи:

* рассмотреть основные стратегии выхода торговых компаний на рынки других стран;
* изучить методологические аспекты регулирования доступа иностранных торговых компаний на внутренний рынок РФ;
* определить специфику ведения деятельности иностранными торговыми компаниями на российском рынке;
* обобщить опыт выхода на российский рынок зарубежных торговых фирм;
* провести анализ развития деятельности иностранных торговых компаний в РФ;
* выявить проблемы и перспективы освоения российского рынка новыми зарубежными предприятиями;
* разработать стратегии освоения российского рынка иностранными торговыми фирмами.

**Рабочая гипотеза** исследования заключается в обосновании целесообразности разработки комплекса мер по совершенствованию подготовительных мероприятий для потенциальных брендов из стран Китая, Индии, Турции, Вьетнама при планировании освоения отечественных рынков в косметической, автомобильной и других сферах, заключающихся в тщательном анализе потенциальных клиентов, работе со СМИ, позиционировании нового продукта, изучении новых нормативно-правовых условий деятельности в РФ, позволяющих создать благоприятные условия для вхождения иностранных торговых компаний на российский рынок, что повысит уровень экономического развития страны за счет новых партнеров в условиях оттока европейских компаний за счет новых партнеров.

**Научная новизна магистерской диссертации** состоит в разработке мероприятий, стимулирующих вхождение иностранных компаний на российский рынок, направленных на повышение уровня экономического развития страны. Научная новизна данного исследования может быть сформулирована следующим образом:

1. Обоснованы, на базе исследования методологических аспектов регулирования доступа иностранных торговых компаний на внутренний рынок РФ, преимущества регистрации юридического лица в форме общества с ограниченной ответственностью над открытием филиала и представительства: наиболее простой процесс регистрации, меньший его срок, наименьшие затраты, низкие риски, право участвовать в тендерах, право ввозить и продавать продукцию, низкие налоги. Учет данных преимуществ обеспечит для зарубежной фирмы возможность разработки успешной стратегии выхода на российский рынок.
2. Систематизированы выявленные и аргументированные факторы, повлекшие сокращение в РФ числа зарегистрированных торговых организаций с иностранным участием, а также филиалов и представительств иностранных компаний: нестабильность мировой экономики; снижение для зарубежных инвесторов привлекательности России в связи с проводимой внешней политикой; применение взаимных российско-западных санкций. Преодоление сдерживающего влияния на экономику РФ данных факторов предопределяет разработку мероприятий по стимулированию привлечения иностранных компаний из «дружественных государств».
3. Предложен новый подход к разработке стратегий выхода иностранных компаний на российский рынок, учитывающий изменения в политической и экономической ситуации, обусловленные новыми требованиями законодательства, курсовой политикой, развитием электронной торговли, а также повышенными рисками. Данный подход предусматривает построение стратегий посредством структурирования экспорта, лицензирования и франчайзинга, прямых инвестиций, а также покупки бизнеса, что поможет исключить влияние неопределенности и нестабильности российского рынка на ведение деятельности иностранными компаниями.

**Информационная база** диссертационного исследования основана на данных, опубликованных международными и российскими компаниями, статистической информацией, представленной Росстатом, а также научными трудами, размещенными в сети Internet.

**Теоретико-методологическую** базу исследования составили труды российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами стратегий выхода на международный рынок, а также привлекательностью российского рынка для зарубежных экономических субъектов.

В работе использовались различные методы исследования, позволившие достичь поставленную цель, такие как сравнительный метод, анализ и синтез, а также экономико-статистические методы.

**Теоретическая значимость.** Предложения, разработанные в процессе проделанной работы, могут использоваться при дальнейших теоретических исследованиях вопросов выхода компаний на зарубежные рынки.

**Практическая значимость** проведенного исследования заключается в возможности практического использования предлагаемых мероприятий для стимулирования и привлечения новых зарубежных компаний на отечественный рынок.

**Апробация результатов диссертационного исследования**. Основные результаты и положения научной новизны были представлены для обсуждения в рамках XXXVIII International Multidisciplinary Conference «Recent Scientific Investigation».

**Структура и объём работы.** Выпускная квалификационная работасостоит из введения, трех глав, отражающих основные задачи исследования, заключения и списка использованных источников.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам освоения зарубежных рынков хозяйствующими субъектами. В ней рассмотрены стратегии выхода компаний на рынки других стран, а также методологические аспекты регулирования доступа иностранных предприятий на внутренний рынок РФ, кроме этого, выявлена специфика ведения деятельности иностранными компаниями на российском рынке.

Вторая глава раскрывает опыт выхода на российский рынок зарубежных торговых фирм. Проведен анализ развития деятельности иностранных торговых компаний в РФ.

Третья глава работы представлена анализом проблем вхождения на российский рынок новых зарубежных предприятий, а также разработкой мероприятий, стимулирующих освоение российского рынка иностранными компаниями.

Работа изложена на 95 страницах и содержит 7 рисунков и 4 таблиц.

**1 Теоретические основы освоения зарубежных рынков торговыми фирмами**

**1.1 Стратегии выхода торговых компаний на рынки других стран**

Стратегии выхода на рынок предоставляют предприятиям дорожную карту для выхода на международные рынки. Поскольку есть много методов, которые компании могут использовать для продажи своих товаров по всему миру, каждая компания выбирает лучший подход, основанный на ее целях и целевом рынке. Понимание стратегий выхода на рынок и их различий может помочь предприятию решить, какая стратегия предлагает наибольшие преимущества для него.

Стратегии выхода на рынок - это методы, которые компании используют для планирования, распределения и доставки товаров на международные рынки. Стоимость и уровень контроля компании над дистрибуцией могут варьироваться в зависимости от выбранной стратегии. Компании обычно выбирают стратегию, основанную на типе продукта, который они продают, стоимости продукта и том, требует ли его доставка специальных процедур обработки. Компании также могут учитывать свою текущую конкуренцию и потребительские потребности.

Стратегии выхода на рынок важны, потому что продажа продукта на международном рынке требует точных процессов планирования и обслуживания. Эти стратегии позволяют компаниям оставаться организованными до, во время и после выхода на новые рынки. Поскольку каждая компания имеет свои собственные цели для выхода на международный рынок, возможность выбора из различных типов стратегий может дать компании возможность найти ту, которая соответствует ее потребностям.

Чтобы выбрать эффективную стратегию, компании приводят свои бюджеты в соответствие с соображениями о продукте, что часто повышает их шансы на увеличение дохода. На рисунке 1 представлены основные факторы, которые влияют на выбор компанией стратегии выхода на международный рынок.

Факторы, влияющие на выбор компанией стратегии выхода на международный рынок

Маркетинг

Компании рассматривают, какие страны содержат свой целевой рынок и как они будут продавать свой продукт в этом сегменте

Источники

Компании выбирают, производить ли продукты, покупать их или работать с производителем за рубежом

Контроль

Компании решают, выходить ли на рынок самостоятельно или сотрудничать с другими предприятиями при представлении своей продукции на международных рынках

Рисунок 1 - Основные факторы, влияющие на выбор компанией стратегии выхода на международный рынок [31]

На внутреннем рынке больше всего важен спрос, предложение и конкуренция со стороны других фирм отрасли. Однако при ведении бизнеса в других странах необходимо иметь детальный анализ движения валют, исторических тенденций и уметь прогнозировать их поведение. Контракты заключаются за месяцы вперед, а между обменом валюты, стоимость может измениться, что может быть неблагоприятным в вашей сделке. Лучше фиксировать курсы валют и даты доставки и избегать спекуляций. В настоящее время существуют товарные биржи, где экспортеры и те, кто ведет зарубежный бизнес, могут хеджировать свои риски в различных валютах. Программное обеспечение, фармацевтика, производство, агропродукты подвержены валютному риску.

Очень важно понимать конституцию страны, законы, касающиеся промышленности, бизнеса, международных отношений. Законы могут отличаться от страны к стране, от провинции к провинции, а договорное право, законы о компаниях и промышленные законы могут иметь тонкие различия, и, следовательно, следует проявлять осторожность с начальной стадии, когда компания регистрируется. Налоговое законодательство должно соблюдаться, и его невыполнение может иметь серьезные финансовые последствия.

Иностранной компании предпочтительнее взаимодействовать с местными адвокатами, чтобы получать юридическую консультацию. Это может помочь новому предпринимателю из-за рубежа преодолеть любые непредвиденные препятствия и объяснить все положения контракта и терминологию. Предприятию важно понимать законы и законы юрисдикции, которая регулирует контракт, прежде чем он станет юридически обязательным.

Понимание культурных различий и традиций также означает понимание демографии нации - возрастных групп, рабочих мест, религии, дохода и социального статуса целевой категории, а также соответствующую настройку стратегий.

Для компании или предпринимателя, желающего вести бизнес за рубежом, существуют международные рынки, означающие несколько вариантов - один - производство в своей стране и экспорт, продажа третьей стороне и экспорт, контрактное производство, франчайзинг, производство за рубежом и через [совместные предприятия](https://www.educba.com/joint-venture-example/).

У каждого есть свои преимущества и недостатки. Косвенный экспорт по производству в родной стране, эффективность производства, инфляция, стоимость производства, сырье, качество продукта будут иметь влияние на успех продукта в стратегиях выхода на международный рынок. Колебания валюты окажут влияние на рентабельность экспортных операций. Продукт должен соответствовать стандартам безопасности и другим параметрам качества, установленным в стране-экспортере [9].

Некоторые компании используют сторонние маркетинговые агентства для экспорта в другие страны, где легче сделать это, поскольку маркетинговая и логистическая часть обрабатывается компанией, имеющей опыт работы в стране и отрасли, но маржа будет затронута, поскольку она должна быть разделена с маркетинговым агентством.

Некоторые компании предоставляют лицензию в другой стране на производство своего продукта, за который они получают роялти. Франчайзинг также является еще одной формой лицензирования, при которой название бренда, логотип и продукты продаются франшизой после единовременной выплаты, произведенной владельцу бренда. MacDonalds, KFC, Star Bucks и несколько продовольственных сетей используют франчайзинговый маршрут для получения доступа к международному рынку.

Некоторые компании принимают контрактное производство, связываясь с производителем в другой стране, и оно будет продаваться под торговой маркой экспортирующей компании. Обувная компания Bata предоставляет дизайн небольшим подразделениям в целевых странах для изготовления своей обуви и аксессуаров, которые затем продаются под торговой маркой Bata. Теперь, когда Китай стал производственным центром мира, за исключением Таиланда, Тайваня и Южной Кореи, большая часть производства происходит в этих странах либо в зоне свободной торговли, либо иным образом и впоследствии отправляется в другие страны-потребители.

Некоторые компании берут на себя риск производства за рубежом, создавая свое собственное подразделение или приобретая существующее. Приобретение Tata Jaguar в Великобритании является недавним примером. Или Apollo, создающий производственное подразделение в Германии, или Ford, создающий производство в Ченнаи в штате Тамилнад, - все это примеры производства в зарубежных странах. Такие операции влекут за собой огромные инвестиции, соблюдение законов и вопросы налогообложения. Тем не менее, в некоторых странах правительства штатов и федеральные правительства приглашают иностранные инвестиции в производство, поскольку это может повысить занятость, доходы, обеспечить технологические ноу-хау и быстрый рост экономики, особенно если местные сбережения и инвестиционный потенциал низки [4].

В концепциях международного маркетинга в некоторых странах, особенно в регионе Персидского залива, зарубежные инвестиции допускаются только в качестве совместных предприятий между местным промышленником и зарубежными компаниями. Модель акций может быть в 50:50 55:45 или любой другой пропорции. Необходимо проявлять осторожность при выборе партнера по совместному предприятию за рубежом - их опыт в отрасли, знания и осведомленность о рынке, их предыдущий послужной список, финансовое положение и, среди прочего, должны быть оценены до подписания СП. Тем не менее, большинство стран в настоящее время создали зоны свободной торговли, где это не облагается налогом и разрешены 100% иностранные инвестиции. Зоны свободной торговли в основном предназначены для экспортно-ориентированных единиц и генерируют иностранную валюту и местную занятость. Индия, Китай, Дубай, Малайзия, Вьетнам создали зоны свободной торговли для привлечения новых зарубежных инвестиций.

Как зарубежными, так и отечественными авторами рассматривается большое количество стратегий выхода на рынок, которые может использовать компания для продажи своего продукта на международном уровне:

1. Экспорт. Экспорт включает в себя маркетинг продуктов, которые иностранная компания производит в странах, в которых она собирается их продавать. Некоторые компании используют прямой экспорт, в котором они продают продукт, который они производят, на международных рынках без участия третьих сторон. Компании, которые продают предметы роскоши или продавали свои товары на мировых рынках в прошлом, часто выбирают этот метод [30].

В качестве альтернативы, компания может экспортировать косвенно, используя услуги агентов, таких как международные дистрибьюторы. Предприятия часто выбирают косвенный экспорт, если они только начинают распространять на международном уровне. В то время как компании платят агентам за свои услуги, косвенный экспорт часто приводит к возврату инвестиций (ROI), потому что агенты знают, что нужно, чтобы добиться успеха на рынках, на которых они работают [3].

2. Контрейлеринг. Если у иностранной компании есть контакты, которые работают в организациях, продающих в настоящее время продукты за рубежом, то важно рассматривать возможность объединения. Эта стратегия выхода на рынок включает в себя вопрос других предприятий, можете ли иностранная компания добавить свой продукт в их зарубежные запасы. Если претендующая на выход компания и международная фирма согласны с этой договоренностью, обе стороны делят прибыль за каждую продажу. Претендующая на выход на международный рынок компания также может управлять риском продаж за рубежом, позволяя своему партнеру заниматься международным маркетингом, в то время как она фокусируется на внутренней розничной торговле [56].

3. Встречная торговля. Контрторговля является распространенной формой косвенного международного маркетинга. Контрторговля функционирует как бартерная система, в которой компании торгуют товарами друг друга вместо того, чтобы предлагать свои продукты для покупки. Будучи законной, система не имеет конкретных правовых норм, как другие формы входа на рынок. Это означает, что компании могут решать такие проблемы, как обеспечение того, чтобы другие компании понимали ценность своей продукции и пытались приобрести товары на аналогичном уровне качества. Контрторговля является экономически эффективным выбором для многих предприятий, поскольку эта практика может освободить их от импортных квот.

4. Лицензирование. Лицензирование происходит, когда одна компания передает право на использование или продажу продукта другой компании. Компания может выбрать этот метод, если у нее есть продукт, который пользуется спросом, и компания, которой она планирует лицензировать продукт, имеет большой рынок. Например, кинопроизводственная компания может продать школьной снабженческой компании право использовать изображения киноперсонажей на рюкзаках, ланч-боксах и блокнотах.

5. Совместные предприятия. Некоторые компании пытаются минимизировать риск выхода на международный рынок, создавая совместные предприятия с другими компаниями, которые планируют продавать на мировом рынке. Поскольку совместные предприятия часто функционируют как крупные, независимые компании, а не как комбинация двух небольших компаний, у них есть потенциал для получения большего дохода, чем отдельные компании. Эта стратегия выхода на рынок несет риск дисбаланса в участии компании, но обе стороны могут работать вместе, чтобы установить справедливые процессы и помочь предотвратить эту проблему.

6. Владение компанией. Если иностранная компания планирует продавать продукт на международном уровне без управления отгрузкой и распределением товаров, которые она производит, то можно рассмотреть возможность покупки существующей компании в стране, в которой она хочет вести бизнес. Владение компанией, созданной на международном рынке, дает организации доверие как местному бизнесу, что может помочь увеличить продажи. Владение компанией стоит дороже, чем большинство стратегий выхода на рынок, но это может привести к высокой рентабельности инвестиций.

7. Франчайзинг. Франшиза – это сетевая розничная компания, в которой индивидуальный или групповой покупатель оплачивает право управления филиалами компании от имени компании. Франшизы чаще всего встречаются в Северной Америке, но они существуют во всем мире и предлагают предприятиям возможность расширения за рубежом. Франчайзинг обычно требует сильной узнаваемости бренда, так как потребители на целевом рынке должны знать, что предлагается, и иметь желание его приобрести. Для известных брендов франчайзинг предлагает компаниям способ получения прибыли при непрямом подходе к управлению [55].

8. Аутсорсинг. Аутсорсинг включает в себя наем другой компании для управления определенными аспектами бизнес-операций для иностранной компании. Как стратегия выхода на рынок, это относится к заключению соглашения с другой компанией для обработки международных продаж продукции от имени иностранной фирмы. Компании, которые предпочитают аутсорсинг, могут отказаться от определенного контроля над продажей своей продукции, но они могут оправдать этот риск доходом, который они экономят на расходах на занятость.

9. Инвестиции в новые проекты. Инвестиции в новые проекты представляют собой сложные стратегии выхода на рынок, которые некоторые компании предпочитают использовать. Эти инвестиции включают в себя покупку земли и ресурсов для строительства объекта на международном уровне и наем персонала для его управления. Инвестиции в новые проекты могут подвергнуть компанию высоким рискам и значительным затратам, но они также могут помочь компаниям соблюдать правительственные правила на новом рынке. Эти инвестиции, как правило, приносят пользу крупным, устоявшимся организациям, а не новым предприятиям [1,2].

10. Проекты «под ключ». Проекты «под ключ» применяются специально для компаний, которые планируют, разрабатывают и строят новые здания для своих клиентов. Термин «под ключ» относится к идее, что клиент может просто повернуть ключ в замке и войти в полностью функционирующий объект. Вы можете рассмотреть эту стратегию выхода на рынок, если ваши клиенты состоят из иностранных правительственных учреждений. Международные финансовые агентства обычно управляют договоренностями между компаниями и их зарубежными клиентами, чтобы гарантировать, что компании предоставляют высококачественные услуги, а клиент платит полную сумму [8].

Таким образом, многие компании подходят к стратегиям выхода на международный рынок с универсальным подходом, который может стать препятствием для роста их зарубежного бизнеса. Для пищевых компаний, которые продают обработанные мясные продукты, им, возможно, придется изменить состав продукта или ингредиенты в соответствии с местным вкусом. В европейском регионе люди предпочитают менее острую пищу. В некоторых местах свинину, возможно, придется заменить говядиной или курицей. В некоторых странах люди предпочитают крепкий кофе с ароматом, и поэтому таким компаниям, возможно, придется настраивать свои предложения.

Для производителей автомобилей потребуется локализация в соответствии с местными дорожными и инфраструктурными условиями, помимо покупательной способности покупателей в регионе.

Географическая сегментация: если компания [планирует](https://www.educba.com/human-resource/courses/human-resource-course/) выйти на несколько рынков на разных континентах, то у нее должны быть международные стратегии выхода на рынок, которые охватывают все основные регионы. К подготовке ОУП следует привлекать страновых руководителей. Это должно быть не для каждой страны, а для каждого региона - например. Азия, Африка. Тихий океан, Европа, Ближний Восток. Координация GMS поможет в единообразии брендинга, упаковки и рекламной привлекательности [57].

Типичными категориями продуктов, которые требуют стратегий выхода на международный рынок, являются технологии, продукты, бытовая электроника, камера, компьютеры, фирменные предметы роскоши, одежда, средства личной гигиены, развлечения и другие. В этих областях существует глобальная стандартизация. стратегии выхода на глобальный рынок можно назвать успешными, если они изменяют предпочтения местных потребителей.

IKEA, шведский продавец мебели, изменил рынок мебели во многих странах. Он использует очень стандартизированную и скоординированную маркетинговую стратегию, ориентируясь на простую и функциональную мебель, годовой каталог и складские запасы.

Руководящие принципы брендинга и бренда, стратегическое маркетинговое планирование и бюджетирование, стратегия в социальных сетях, исследовательская стратегия и глобальные связи с общественностью должны быть адаптированы к ситуации в принимающей стране. Получение доступа к международным стратегиям выхода на рынок сопряжено со своими издержками и выгодами. Иногда глобальные бренд-менеджеры и эксперты по маркетингу, возможно, должны быть проконсультированы, чтобы получить представление о стратегиях, необходимых для успеха в другой стране.

Kомпаниями с блестящими глобальными стратегиями являются Red Bull (Австралия), Airbnb California, Dunkin Donuts, Domino's, Rezdy, World Wildlife Foundation, Nike, Pearse Trust, MacDonalds и Innocent Drinks. Некоторые из лучших компаний выбрали франчайзинговый путь, чтобы получить доступ к стратегиям выхода на международные рынки [64].

Успех этих брендов обусловлен адаптацией их социальных стратегий для обслуживания нескольких языков для адаптации своих меню к тяге разнообразия людей. С небольшим количеством подготовительной работы, наблюдения и правильного определения международного рынка, стратегии выхода на международные рынки ждут, чтобы их использовали.

**1.2 Методологические аспекты регулирования доступа иностранных торговых компаний на внутренний рынок РФ**

Каждая компания имеет определенную стратегию, которая может быть выбрана в соответствии с потребностями компании. Многие компании используют сочетание глобальных и национальных стратегий. Некоторые фирмы используют [глобальную стратегию](https://www.mbaknol.com/strategic-management/bowmans-strategy-clock/)в других странах, а некоторые продукты более восприимчивы к глобальным стратегиям, чем другие. Глобальные стратегии направлены на те национальные товарные рынки, которые являются крупными и имеют низкие барьеры для иностранных товаров и компаний. Они также могут поставить под угрозу центр мирового спроса, особенно в новом, более технологически интенсивном продукте. [Компании, адаптирующие глобальные стратегии](https://www.mbaknol.com/international-business/competitiveness-for-globalization/), вряд ли будут серьезно ориентироваться на страны с высокими барьерами и небольшими национальными товарными рынками. Однако, учитывая долгосрочную тенденцию к снижению [торговых барьеров](https://www.mbaknol.com/international-business-laws/trade-protectionism-in-international-business/) в сочетании с [экономическим ростом](https://www.mbaknol.com/managerial-economics/harrod-domar-models-of-economic-growth/), все больше компаний будут принимать глобальные стратегии.

В соответствии с законодательством зарегистрировать иностранный бизнес в России можно тремя путями [58]:

1. Открыть филиал.
2. Открыть представительство.
3. Открыть дочернюю компанию – ООО или АО.

При правильном оформлении все они подотчетны учредителю иностранной компании. Учредитель может управлять бизнесом лично или нанимать любого другого человека на управляющую должность.

Личное присутствие для этого не обязательно: можно просто подготовить доверенность для юриста. Он подпишет документ за учредителя или другое ответственное лицо, а документы из госинстанций придут в готовом виде по почте на адрес компании. Иногда процесс можно ускорить, если учредитель российской компании будет присутствовать лично, но это зависит от ситуации.

Рассмотрим различные законодательно разрешенные варианты вхождения иностранной компании на российский рынок.

1. Открытие и аккредитация представительства или филиала. Представительства и филиалы очень похожи между собой. По закону это подразделения иностранных компаний, юридическую и финансовую ответственность за которых несет сама иностранная компания. Процесс регистрации также схож – нужны одинаковые документы, к которым предъявляют одни и те же требования.

Есть только одно отличие: филиал может вести коммерческую деятельность (заниматься импортом и продажами), а представительство – нет. Представительство можно использовать, чтобы выходить на рынок без прямых продаж и защищать юридические интересы. Если у вас продукт B2B или B2G глобального масштаба, представительство может решить ваши задачи даже лучше: выход на рынок и валютный контроль будет упрощен.

Алгоритм регистрации состоит из следующих этапов [7]:

1. Подготовка Положения о филиале. Его составляют в свободной форме, но в нем должны быть:

* организационно-правовая форма и наименование иностранного юридического лица,
* адрес местонахождения иностранного юридического лица в стране регистрации,
* наименование филиала,
* место его нахождения на территории Российской Федерации,
* цели создания, открытия и виды деятельности филиала,
* порядок управления филиалом иностранного юридического лица.

Можно указать больше сведений: рассказать, чем и как будет заниматься филиал.

2. Сбор документов и подготовка нотариально заверенных переводов. Конкретные методы сбора зависят от законов страны, в которой зарегистрирован бизнес. Решение создать филиал или представительство нужно зафиксировать – подготовить документ (он так и называется – Решение) в соответствии с учредительными документами юрлица и законами страны.

Кроме документально обоснованного решения нужны:

* учредительные документы юрлица,
* документ, который подтвердит статус юрлица (обычно это выписка из реестра юрлиц),
* документ, подтверждающий статус налогоплательщика в стране – в документе обязательно должен быть код налогоплательщика или его аналог.

Всем документам не должно быть больше 12 месяцев на момент подачи заявления об аккредитации.

Если оформить документы не по установленным правилам, в аккредитации откажут без возврата госпошлины.

При подаче документов необходимо учесть:

1. Лучше предоставлять оригиналы. Копии можно, но только в порядке, установленном законодательством.
2. Если документы на иностранном языке – нужен нотариально заверенный перевод на русский.
3. Иностранным документам нужна консульская легализация или проставленные апостили (если в вашем случае не действуют установленные законом исключения).
4. Если в документе больше 1 листа, его нужно прошить, а листы пронумеровать. На обратной стороне последнего листа – указать их количество.
5. Документы нельзя исправлять или подчищать.
6. Нужно сделать нотариально заверенные копии всех документов, чтобы предоставить их в Торгово-Промышленную Палату Российской Федерации.

3. Подготовка заявления по форме №15АФП. Она установлена Приказом ФНС России № ММВ-7-14/681@ – тем, что от 26.12.2014

Его заполняют на русском языке. Подписывает иностранное лицо или представитель. В заявлении обязательно указывается численность работников.

4. Заверить сведения о количестве работников в Торгово-Промышленной Палате Российской Федерации. Эти сведения заверяют всегда, даже при отсутствии работников. Исключение – банки и авиакомпании. Все актуальные сведения о заверении ТПП РФ указывает на своем сайте.

5. Оплата госпошлины за аккредитацию (120 000 рублей).

6. Подача документов на аккредитацию. Всех аккредитует ФНС, но есть особый порядок. Он установлен для СМИ, банков и авиакомпаний. СМИ аккредитует МИД РФ, банки – ЦБ РФ, авиакомпании – Федеральное воздушное агентство.

Перечень документов, необходимых для аккредитации:

* заполненное заявление по форме №15АФП,
* учредительные документы юрлица,
* документы, которые подтвердят статус юрлица и налогоплательщика,
* документально зафиксированное решение о создании филиала,
* положение об иностранном филиале,
* доверенность, наделяющая руководителя российского филиала полномочиями,
* опись всех представленных документов (2 экземпляра).

Также необходимо предоставить документ об уплате госпошлины: электронная система может медленно обновляться и не показывать информацию о прошедшей оплате.

Подавать документы можно лично, через представителя (тогда понадобится доверенность) или почтой.

7. Получение документов об аккредитации. Решение выносят в 15 рабочих дней с момента подачи документов. После аккредитации выдается:

* свидетельство по форме №15СвФП,
* информационный лист по форме №15ЗФП.

Аккредитация бессрочная. Но если изменятся сведения, которые содержатся в поданных вами документах, придется пройти переаккредитацию.

8. Постановка на налоговый учет. Она происходит автоматически, поэтому предприятию нужно только получить свидетельство о постановке на учет в местном отделении ФНС.

9. Получение уведомления об учете в статрегистре и кодов статистики в Росстате. Для этого нужно предоставить в Отдел Ведения Статрегистра:

* свидетельство о постановке на налоговый учет,
* информационный лист о внесении записи в государственный реестр аккредитованных филиалов, представительств иностранных юридических лиц об аккредитованном, осуществляющем деятельность на основании разрешения филиале, представительстве иностранного юридического лица.

Также нужно забрать коды статистики из Росстата.

10. Постановка на учет в Пенсионный Фонд России и Фонд Социального Страхования. Компания, как работодатель, должна быть там зарегистрирована и платить взносы за работников.

В каждую инстанцию иностранному предприятию нужно подать заявления о постановке на учет и документы, подтверждающие статус филиала. После этого вы получите уведомления о постановке. В них вам укажут нужный для отчетности регистрационный номер.

На этом шаге филиал считается полностью зарегистрированным, но нужно пройти еще несколько процедур.

11. Открытие расчетного счета в банке. Чтобы открыть счет, нужно предоставить банку документы о регистрации филиала или представительства.

Банки требуют личного присутствия руководителей иностранных организаций, и отказываются открывать счет без них. Это их внутренняя политика и их право.

12. Получение персональной аккредитации и виз для иностранных работников. Можно приглашать для работы иностранных специалистов – и нанимать новых, и переводить к себе уже работающих на компанию. Для этого работнику понадобится персональная аккредитация или разрешение на работу. Аккредитацию тоже проходят в Торгово-Промышленной Палате, и она может занимать до 6 месяцев – но сразу после подачи документов работнику выдадут временное свидетельство, и он сможет приступить к работе.

Что понадобится для аккредитации работника:

* письмо с просьбой о персональной аккредитации за подписью руководителя головного офиса или филиала (можно подать электронно); к письму нужно приложить поручение на обработку персданных работника,
* свидетельство по форме № 15СвФП (лучше нотариально заверенной копией, можно оригинал с незаверенной копией),
* информационный лист по форме № 15ЗФП (лучше нотариально заверенной копией, можно оригинал с незаверенной копией),
* доверенность о наделении руководителя полномочиями (на русском языке, строго в виде нотариально заверенной копии),
* автобиографическая справка о работнике по образцу (2 экземпляра, в каждом должны быть вклеены фотографии работника и проставлена его личная подпись),
* 2 цветных фотографии 3/4, полностью соответствующих требованиям Торгово-Промышленной Палаты,
* копия страницы паспорта с установочными данными,
* если есть – оригинал аккредитационной карточки, которую выдает ГРП при Минюсте РФ.

Также работнику потребуется встать на миграционный учет (срок – 7 дней с момента прибытия). В случае, если сотрудник выедет из Москвы в другой город, ему потребуется встать на учет в другом городе, перед уездом сняться с учета, а по возвращению в Москву снова встать на учет в ней. Граждан РФ аккредитовывать не нужно. После того, как иностранное предприятие аккредитует фирму и работников, можно начинать работать.

1. Открытие дочерней компании: ООО или АО. Дочерние компании самостоятельны юридически и финансово. В некоторых случаях ответственность может быть возложена на головную компанию, но это – исключения, касающиеся манипуляций с законом о банкротстве.

Самостоятельность дочерних компаний не мешает им быть полностью подчиненными владельцу иностранной компании: иностранцы-физлица и иностранные юрлица могут открывать ООО в России. Личное присутствие для этого тоже не обязательно, достаточно доверенности.

Открыть дочернюю компанию можно в двух юридических формах: ООО и АО. Почти всегда используется первая – она проще и быстрее в регистрации.

У ООО крайне мало ограничений: даже очень крупный бизнес может использовать свободно эту форму. АО нужно компаниям со сложной структурой, растущим внутри РФ и собирающимся выйти за рубеж.

Алгоритм открытия иностранным бизнесом ООО в России проще, чем у представительств и филиалов:

* 1. Сбор документов учредителя. Конкретный список зависит от того, кто выступит учредителем – лично владелец бизнеса или иностранное юрлицо.

Если учредителем выступает физлицо, достаточно подать документ, удостоверяющий его личность. В идеале это должен быть паспорт.

Если учредитель – юрлицо, то понадобится документ, подтверждающий статус юрлица. Обычно это справка из реестра юрлиц.

Кроме этого необходимо предоставить документы:

1. Анкета для регистрации юридического лица (перед подачей нужно заполнить и подписать).
2. Сертификаты на адрес, на директоров, на участников, на актуальность данных (Certificate of Incumbency).
3. Свидетельство о государственной регистрации (инкорпорации).
4. Устав (при необходимости – учредительный договор) иностранного юридического лица.
5. Нотариально заверенная копия паспорта руководителя иностранной организации (с переводом).
6. Документ, подтверждающий назначение руководителя иностранного юридического лица.
7. Контактный телефонный номер и адрес электронной почты для указания в Едином государственном реестре юридических лиц.

Можно подавать нотариально заверенные копии документов.

Иностранным документам нужна легализация: консульская или через апостиль.

Документы не на русском принимаются только с нотариально заверенным переводом. Перевод нужен всегда, так как здесь исключений нет.

* 1. Определение структуры компании. Необходимо определить состав учредителей и назначить гендиректора – лицо, представляющее компанию и действующее без доверенности. Таких лиц может быть два и более.

Гендиректором нельзя ставить человека, внесенного в список дисквалифицированных лиц. Если нарушить это правило, может прийти отказ в регистрации.

Если гендиректор – иностранный гражданин, ему понадобится рабочая виза, нотариально заверенный перевод его документов и разрешение на работу.

* 1. Определение налогового режима. Регистрация может пройти проще, если сразу выбрать налоговый режим. В случае с ОСН никаких документов не нужно, в случае с УСН необходимо прикрепить заявление о применении УСН. Необходимо учитывать, что УСН – спецрежим со множеством ограничений.
  2. Определение юридического адреса. Важно отнестись к юридическому адресу со всей серьезностью: несоответствие адреса реальному может привести к затруднениям в ведении бизнеса. Представители закона могут внести в ЕГРЮЛ записи о недостоверности содержащихся сведений. Помимо этого, возможен запуск процедуры по созданию филиала вашего ООО по месту реального нахождения [49].

После того, как иностранная фирма определилась с адресом и снимает помещение, нужно собрать документы:

* гарантийное письмо о предоставлении помещения и адреса для регистрации компании,
* договор аренды или документ о праве собственности.
  1. Разработка учредительных документов. Основной документ – устав. Можно воспользоваться типовым, можно индивидуальным.

Рекомендуется делать устав индивидуально под фирму – этот вариант гибче, так как можно прописать в нем множество внутренних правил и нюансов. А типовой устав подойдет в случае, если иностранному предприятию подходят его положения и нужно зарегистрировать компанию как можно быстрее.

Что обязательно должно входить в устав [21]:

1. Населенный пункт, в котором находится ООО
2. Размер уставного капитала – не может быть меньше 10 000 рублей, сумма определяется строго в российских рублях
3. Информация об общем собрании участников общества, в частности:
   * компетенция общего собрания участников (определяется учредителями),
   * порядок принятия решений,
   * дату проведения годовых собраний.
4. Информация о должностях, решения на которых принимают единолично:
   * порядок избрания,
   * срок полномочий,
   * порядок деятельности и принятия решений,
   * количество таких должностей и людей на каждой из них,
   * возможность единоличного или совместного взаимодействия в случае, если их несколько.
5. Информация об органах, принимающих решения строго коллегиально – от компетенций и способов избрания до дополнительных обязанностей и порядка принятия решений (создавать такой орган не обязательно).
6. Информация о совете директоров (создавать его не обязательно).
7. Информация о ревизоре общества или соответствующей комиссии (обязателен, если в ООО больше 15 участников).
8. Информация о правах и обязанностях участников общества, если в них включено что-то помимо предусмотренного законами.
9. Информация о порядке и последствиях выхода участника из общества  
   ( обязательно прописывается: обычно выход не предусмотрен, а закон слабо регулирует такие случаи).
10. Информация о том, как доля или ее часть будет переходить другим лицам.
11. Информация о правилах хранения документов и о том, как общество будет предоставлять участникам необходимую информацию.
12. Иная информация – если вы хотите прописать правила, которые не урегулированы законами.

В зависимости от обстоятельств (включающих в том числе происходящее внутри организации) устав может включать дополнительные пункты.

Если ООО создают несколько участников, понадобится учредительный договор. Этот документ намного проще – он составляется в свободной форме, и в нем должно быть намного меньше информации. По сути, он формализует следующие моменты:

* правила совместного взаимодействия по учреждению ООО,
* размер уставного капитала,
* порядок и сроки оплаты долей в уставном капитале.
  1. Подготовка заявления о регистрации по форме Р11001 и заверяем подписи. Нужно [скачать форму с сайта ФНС](https://www.nalog.gov.ru/rn77/fl/interest/open_business/compaby_reg/4162139/?roistat_visit=1128712) и заполнить ее в полном соответствии с юридическими требованиями.

После заполнения нужно будет подписать ее у нотариуса, который заверит подпись.

Если нужно быстро зарегистрировать компанию, не обязательно собирать подписи всех учредителей, можно прописать в Уставе возможность войти в список учредителей, зарегистировать компанию на находящегося в России человека и после создания ООО включить руководителя головной организации в список учредителей.

* 1. При необходимости (это исключительные, но встречающиеся случаи), получение разрешения на регистрацию. Закон может предусмотреть этот этап для разных компаний. Например, банки с иностранным участием открываются только по разрешению ЦБ РФ.

8. Оплата госпошлины за открытие ООО (4000 рублей). Реквизиты выдают непосредственно в органе, в котором происходит регистрация.

Можно не платить, если подавать документы электронно. Для этого понадобится усиленная квалифицированная электронная подпись.

* 1. Подача документов на регистрацию. Документы подаются по месту нахождения будущего ООО.

Список документов закрытый, налоговые органы не вправе требовать другие документы:

1. Заполненная форма Р11001
2. Документально зафиксированное решение о создании ООО
3. Устав – подается в двух экземплярах
4. Паспорт заявителя или представителя (делать копию не нужно – просто предъявить во время подачи документов)
5. Гарантийное письмо и другие документы, которые подтвердят использование юридического адреса.

В зависимости от конкретной ситуации и вносимых в закон изменений список подаваемых документов может быть шире.

10. Получение документов о регистрации. Если оснований для отказа в документах не найдут, ООО зарегистрируют. На электронную почту, указанную в заявлении, будет отправлено:

* лист записи по форме № Р50007,
* учредительный документ с соответствующими отметками ФНС,
* документ о постановке на учет в ФНС.

Дочерняя ООО будет зарегистрирована, можно начинать работу.

Иностранной компании для выхода на российский рынок открывать ООО проще, чем филиалы и представительства по следующим причинам [14]:

1. Процесс регистрации проще. Нужно меньше взаимодействия с иностранными и российскими международными органами. Даже сотрудники относятся проще к регистрации ООО.
2. Срок регистрации меньше. 3 дня на рассмотрения решения по регистрации ООО против срока «не менее 30 дней» по регистрации филиала.
3. Регистрация дешевле. Разница заметна уже на уровне пошлин – 4000 р. против 141 000 р. Кроме того, с представительствами и филиалами из-за длительности процесса и расширенного списка документов требуется больше работы подрядчиков. С учетом оплаты нотариальных и юридических услуг разница в затратах на открытие бизнеса может колебаться от пяти- до двенадцатикратной.
4. Ниже риски. В случае, если дочернее ООО обанкротится, «головная» компания ничем не рискует – за исключением случаев нарушений и злоупотреблений законом о банкротстве.
5. ООО имеет право участвовать в тендерах, представительства и филиалы – нет. В российских тендерах могут участвовать только российские компании. Представительства и филиалы официально считаются иностранным бизнесом, поэтому их к тендерам не допускают. ООО даже с иностранным участием считается российской компанией, поэтому она может работать на государственные заказы.
6. ООО может ввозить и продавать продукцию, представительства и филиалы – нет. Филиалы могут вести коммерческую деятельность, но им запрещен ввоз продукции: доступно только оказание услуг и производство «на месте». ООО же, как самостоятельная компания, может самостоятельно закупить продукцию у головного офиса и ввезти ее в Россию.
7. Ниже налоги (редко, но бывает). ООО может использовать УСН при соблюдении определенных условий, филиал – нет.

Таким образом, иностранной компании очень важно знать российские законы, порядок действия органов и различные нюансы. Без них можно натолкнуться на непреодолимые трудности. Законодательством регламентированы следующие варианты регистрации иностранной компанией бизнеса в России: открытие филиала или представительства, открытие дочерней компании в форма АО или ООО. Важно уметь работать с бюрократическими требованиями российских представительств и госинстанций. Без опыта работы с документами невозможно добиться того, чтобы их приняли с первого раза. Сотрудники очень внимательно работают с документами и следят за исполнением мельчайших формальных требований.

**1.3 Специфика ведения деятельности иностранными торговыми компаниями на российском рынке**

В соответствии с Указом Президента РФ № 81 от 01.03.2022 года для ряда операций, в которых участвуют контрагенты из государств, которые ввели ограничения в отношении РФ, и подконтрольные им лица, с 02.03.2022 года нужно получать разрешение Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации. Требование ввели для российских компаний, граждан и других резидентов.

Сделки и операции с иностранными контрагентами из недружественных стран, для которых требуется разрешение Правительственной комиссии:

* выдача кредитов и займов в рублях иностранному лицу;
* сделки (операции), влекущие за собой возникновение права собственности на ценные бумаги и недвижимое имущество (за исключением сделок с ценными бумагами на организованных торгах с разрешения ЦБ РФ по согласованию с Минфином);
* валютные операции, связанные с предоставлением резидентами в пользу нерезидентов иностранной валюты по договорам займа;
* зачисления резидентами иностранной валюты на свои счета (вклады), открытые в расположенных за пределами территории Российской Федерации банках и иных организациях финансового рынка;
* осуществление переводов денежных средств без открытия банковского счета с использованием электронных средств платежа, предоставленных иностранными поставщиками платежных услуг.

Указанные ограничения распространяются на категории иностранных компаний, которые:

* зарегистрированы в «недружественном государстве»;
* хозяйственную деятельность осуществляют преимущественно в «недружественном государстве»;
* прибыль от деятельности извлекают преимущественно в «недружественном государстве»;
* лица, которые находятся под контролем указанных иностранных лиц, независимо от места их регистрации или места преимущественного ведения ими хозяйственной деятельности.

Также если контрагент из государства, которое не ввело ограничения в отношении РФ, то при покупке у него недвижимости или ценных бумаг, тоже может потребоваться разрешение. Речь идет о ситуации, когда владелец этих активов приобрел их у лиц из государств, которые ввели ограничения в отношении РФ, после 22 февраля 2022 года.

В соответствии с п. 12 Указа Президента РФ № 95 от 05.03.2022 года иностранными контрагентами из «недружественных стран» не признаются лица, отвечающие одновременно следующим требованиям [23]:

* они находятся под контролем российских юридических лиц или физических лиц (конечными бенефициарами являются Российская Федерация, российские юридические лица или физические лица), в том числе в случае, если этот контроль осуществляется через иностранные юридические лица, связанные с такими иностранными государствами;
* информация о контроле над ними раскрыта российскими юридическими лицами или физическими лицами налоговым органам Российской Федерации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Перечень недружественных России стран и территорий утвержден Распоряжением Правительства от 5 марта 2022 года № 430-р. В него вошли Австралия, Албания, Андорра, Великобритания, включая Джерси, Ангилья, Британские Виргинские острова, Гибралтар, государства - члены Евросоюза, Исландия, Канада, Лихтенштейн, Микронезия, Монако, Новая Зеландия, Норвегия, Республика Корея, Сан-Марино, Северная Македония, Сингапур, США, Тайвань (Китай), Украина, Черногория, Швейцария и Япония.

Таким образом, с учетом действующих ограничений для регистрации перехода права собственности на недвижимость в России на основании сделки, заключенной с иностранными контрагентами из недружественных стран, необходимо предоставить в Росреестр: разрешение Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации или документы, подтверждающие раскрытие информации о контроле над ними российскими юридическими или физическими лицами налоговым органам Российской Федерации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, если иностранный контрагент соответствует требованиям п. 12 Указа Президента РФ № 95 от 05.03.2022 г.

Перечисленные ограничения применяются только к сделкам с иностранными гражданами и компаниями из недружественных стран согласно списку. Для иностранцев и компаний из других стран данные ограничения не применяются. Например, не распространяются данные ограничения на граждан и компании из ОАЭ, Китая (кроме Тайваня), Тайланда, Армении, Казахстана, Белоруссии, Грузии, Азербайджана, если к ним не применимы иные признаки причастности к недружественным странам [48].

При этом согласно разъяснениям Росреестра при регистрации прав и сделок Росреестром не предъявляются дополнительные требования по наличию в договорах купли-продажи формулировки относительно иностранных лиц. Стороны самостоятельно составляют договор купли-продажи и свободны в определении его условий (за исключением существенных условий сделки, предусмотренных действующим законодательством).

Если сделка с недвижимостью подлежит нотариальному удостоверению (обязательному или по желанию сторон), то для проверки законности сделки данные документы должны быть предоставлены нотариусу вместе с проектом соглашения [63].

Указанные ограничения относительно сделок с иностранными контрагентами из недружественных стран не распространяется на отношения наследственного правопреемства, осложненные иностранным элементом, сделки по отчуждению долей в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью, а также выдачу доверенностей, предусматривающих полномочия по осуществлению сделок (операций), для которых необходимо получение разрешения Правительственной комиссии.

С учетом введенных Россией ограничений в отношении иностранных контрагентов из недружественных стран государственными органами РФ по некоторым сделкам установлены требования по перечислению денежных средств резидентами РФ в счет исполнения по сделкам указанным иностранным контрагентам на специальный банковский счет - счет типа «С». Например, при покупке резидентом РФ недвижимости у нерезидента, связанного с государствами, совершающими недружественные действия, денежные средства в счет оплаты по сделке, должны быть зачислены на счет типа «С» (согласно Решению подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций от 17.03.2022 года).

Режим банковского счета типа «С» установлен Решением Совета директоров ЦБ РФ от 18.03.2022 года. Согласно указанному Решению с банковского счета типа «С» могут списываться денежные средства только в целях осуществления:

* уплаты налогов, пошлин, сборов и других обязательных платежей, подлежащих уплате в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации
* переводов на покупку облигаций федерального займа, размещаемых Минфином России на аукционах
* переводов на расчетные счета нерезидентов в валюте Российской Федерации, предусмотренных разрешением
* переводов при осуществлении иных операций, предусмотренных разрешением
* переводов на банковские счета типа «С»
* переводов на брокерские счета типа «С» и специальные брокерские счета типа «С», торговые банковские счета типа «С», клиринговые банковские счета типа «С»
* уплаты комиссий уполномоченному банку, осуществляющему обслуживание по счету, брокеру, открывшему специальный брокерский счет типа «С», депозитарию, осуществляющему ведение счета депо типа «С», и иных комиссий, связанных с совершением сделок с ценными бумагами, зачисляемыми на счета депо типа «С»
* переводов в пользу резидента при уплате неустойки (штрафа, пени) по операциям (сделкам), перечисленным в Указе Президента РФ № 95 возврата ошибочно зачисленных на банковский счет типа «С» денежных средств.

Заявление о выдаче разрешения на осуществление (исполнение) сделки (операции) или группы сделок (операций) подается в Министерство финансов РФ. Заявление должно содержать обращение, адресованное Правительственной комиссии, с просьбой выдать разрешение и информацию о цели, предмете, содержании и существенных условиях сделки (операции), о планируемых сроках действия такого разрешения. Правительственная комиссия утвердила 17.03.2022 года рекомендуемую форму такого заявления.

Заявление может быть представлено в уполномоченный орган представителем заявителя, имеющим нотариально удостоверенную доверенность или иной документ, подтверждающий полномочия лица на представление заявления. К заявлению прилагается опись направляемых документов. Заявление и документы могут быть представлены в уполномоченный орган на бумажном носителе или в электронном виде, в том числе в форме электронных документов, подписанных с использованием электронной цифровой подписи.

Решение о выдаче разрешения на сделку принимается единогласно подкомиссией, в состав которой входит по одному представителю от Администрации Президента РФ, Минэкономразвития и Центрального банка РФ. Возглавляет ее Министр финансов РФ. Срок действия разрешения определяется подкомиссией.

Успешная стратегия входа на зарубежный рынок заключается в рассмотрении вопросов [12]:

* ничего не должно ассоциироваться с религией и расизмом. Потребители считают это неэтичным и оскорбительным;
* могут использоваться стереотипы, существующие в той или иной стране;
* потребители с большей вероятностью будут осведомлены о культурных аспектах, поэтому рекламная кампания, определенные культурные особенности определенно предпочтительнее, чем нейтральные;
* необходимо тщательно отслеживать экономическую и политическую среду;
* будет полезен кросс-культурный посредник, ответственный за ведение переговоров.

Вышеуказанные универсальные вопросы применимы и к российскому рынку, при этом можно их дополнить с учетом отечественной специфики:

* реклама продукта в России не должна быть связана с какой-либо политикой или политиками. В противном случае реклама кампания обречена на провал;
* люксовый сегмент всегда был достаточно стабильным на российском рынке, несмотря на экономический спад;
* российские потребители склонны покупать недорогие товары. Компания, стремящаяся к успеху на российском рынке, также должна ориентироваться на эту аудиторию.
* российские покупатели чувствительны к культурным аспектам.

Таким образом, любая рекламная кампания должна учитывать факт, политическая и экономическая обстановка в России нестабильна. Все оттенки политических (законодательных) и экономических процессов подлежат отслеживанию и максимальному прогнозированию. Особое внимание следует уделить курсу рубля (особенно если компания импортирует комплектующие). Иностранные компании вряд ли столкнутся с кадровыми проблемами, так как рабочая сила в России достаточно квалифицирована, чтобы заполнить практически любую должность в иностранном предприятии. Россияне терпеливо вникают в детали бизнес-проекта. Как только они убедятся в его успехе, они практически сразу приступят к реализации проекта. Иностранные фирмы должны быть готовы к такой особенности и быть готовыми отвечать на многочисленные вопросы российских контрагентов и запускать проект уже на выходе из офиса.

Выход на зарубежные рынки - непростой процесс, к которому нужно подходить после тщательной предварительной подготовки. Разные методы и подходы могут успешно работать в разных сферах бизнеса. Три главных требования по успешному выходу на российский рынок для иностранных компаний могут звучать так [18]:

* 1. Важно проанализировать предпочтения пользователей - иногда лучше сделать так, чтобы продукт выглядел «географически нейтральным», чтобы людям в разных странах было легче воспринимать его как местный.
  2. Ценовая политика - один из способов закрепиться на новом рынке. Если иностранная компания предложит россиянам более дешевую, но качественную альтернативу существующим продуктам, то сможет получить большую долю рынка.
  3. Без местных партнеров будет непросто. Когда у иностранной компании есть бизнес b2b, кто-то должен помочь с местными особенностями, а в сегменте b2b наличие собственной франшизы может помочь ей привлечь новых пользователей.

Из-за ужесточения санкционной политики в отношении России многим иностранным компаниям пришлось покинуть регион в начале марта 2022 года. После этого российский рынок начал кардинально меняться во всех сферах своей деятельности. Эксперты сходятся во мнении, что уход с рынка не «играет» на пользу компаниям, которые ушли. Наоборот, им будет гораздо сложнее вернуться в Россию, чем новым брендам. Соседние с Россией государства на востоке, Казахстан, Монголия, Китай, Кыргызстан, Таджикистан, Узбекистан и Туркменистан являются его стратегически важными торгово-экономическими партнерами, поэтому создаются благоприятные условия для иностранных компаний из этих государств для выхода на российский рынок с конкурентоспособными качественными товарами.

Все эти факторы необходимо учитывать при продвижении на российском рынке, а также понимать, почему поведение потребителей изменилось в пользу экономии финансовых ресурсов. Большинство россиян испытывают стресс из-за сложившейся политической ситуации. Логично предположить, что это влечет за собой низкий уровень покупательной способности и негативные эмоции. Поэтому маркетинговая стратегия любого бренда (ушедшего или совершенно нового на рынке) должна строиться на том же принципе выгоды и экономии, который сейчас очень актуален для россиян.

**2 Оценка стратегий освоения российского рынка иностранными торговыми компаниями**

**2.1 Опыт выхода на российский рынок зарубежных торговых фирм**

Россия была одиннадцатой по величине экономикой в мире в 2021 году, ее валовой внутренний продукт составил 1,78 триллиона долларов США. В [мировом рейтинге по номинальному ВВП](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.ff99097e-63568789-1ebab426-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/) Россия оказалась между Южной Кореей и Австралией. [Средний уровень благосостояния на душу населения в России, составлявший примерно 11,1 тысячи долларов США, в 2020 году был ниже, чем в других европейских странах](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.ff99097e-63568789-1ebab426-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/1072951/wealth-per-adult-europe-by-country/). Кроме того, в обществе наблюдалось неравенство, поскольку в 2021 году почти 47% совокупного [дохода было накоплено 20% самых богатых](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.ff99097e-63568789-1ebab426-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/1018199/combined-income-distribution-in-russia-by-population-level/), по сравнению с пятью процентами у одной пятой самых бедных.

Несмотря на санкции, российский рынок очень интересен международным компаниям из разных секторов. Иностранцы появились у в России еще в советский период: Coca‑Cola и Fanta попали в СССР в качестве официальных напитков Олимпиады-80. В 90-е были многокилометровые очереди в первый McDonald’s на Тверской в Москве. Активный приход иностранцев в Россию пришелся на начало 2000-х: мебель IKEA, салоны Toyota, гипермаркеты «Ашан» [39].

Как и любой развивающийся рынок, российская экономика была крайне привлекательна для инвесторов. С конца 90-х и вплоть до мирового финансового кризиса 2008 года на фоне активного повышения цен на нефть рост экономики ускорялся, доходы населения и инвестиции росли двузначными темпами. Многие отрасли демонстрировали «догоняющий рост» после заметного отставания в период спада 90-х годов. Из череды кризисов экономика тоже выходила достаточно быстро. Так, например, падение ВВП России в коронакризисный 2020 год (-3%) оказалось меньше, чем в ЕС (-6.1%), и в 2021 г. отечественную экономику характеризовал активный восстановительный рост.

В таблице 1 представим международную инвестиционную позицию России за 2017-2021 гг. по данным Банка России, характеризующую динамику иностранных инвестиций в экономику страны.

Таблица 1 - [Международная инвестиционная позиция Российской Федерации](https://cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/iip/PIVOT_IIP.zip) (на конец года), млн долларов США [38]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение 2021 г. к 2017 г., % |
| Чистая международная инвестиционная позиция | 280 297 | 374 405 | 359 494 | 516 731 | 484 828 | 173 |
| Активы | 1 346 747 | 1 343 611 | 1 514 307 | 1 569 086 | 1 651 467 | 123 |
| Прямые инвестиции | 477 213 | 435 862 | 501 157 | 471 840 | 487 004 | 102 |
| Портфельные инвестиции | 73 946 | 68 551 | 80 294 | 107 874 | 117 413 | 159 |
| Производные финансовые инструменты (кроме резервов) и опционы на акции для работников | 4 853 | 6 407 | 5 362 | 6 736 | 6 444 | 133 |
| Прочие инвестиции | 357 993 | 364 296 | 373 134 | 386 863 | 409 979 | 115 |
| Резервные активы | 432 742 | 468 495 | 554 359 | 595 774 | 630 627 | 146 |
| Обязательства | 1 066 450 | 969 206 | 1 154 812 | 1 052 355 | 1 166 638 | 109 |
| Прямые инвестиции | 529 644 | 497 366 | 586 994 | 539 747 | 610 083 | 115 |
| Портфельные инвестиции | 230 155 | 206 909 | 302 253 | 255 925 | 273 636 | 119 |
| Производные финансовые инструменты (кроме резервов) и опционы на акции для работников | 4 505 | 4 933 | 5 733 | 8 265 | 5 757 | 128 |
| Прочие инвестиции | 302 147 | 259 998 | 259 832 | 248 418 | 277 163 | 92 |

На конец 2021 г. активы Российской Федерации составили 1 651,5 млрд. долл. США, а обязательства – 1 166,6 млрд. долл. США Активы превысили обязательства в 1,42 раза. Превышение активов над обязательствами называется чистой международной инвестиционной позицией страны. У России этот показатель на конец 2021 г. составил 484,8 млрд. долл. США [11].

В 2021 году число иностранных компаний с более чем 50-процентным иностранным участием в России достигло своего абсолютного максимума. Общее число таких организаций в этом году составило 48 216, из которых 329 были акционерными обществами и 47 887 - обществами с ограниченной ответственностью. Последние находятся на подъеме с 2017 года. Наглядно представим описанную ситуацию на рисунке 2. Однако цифры уменьшатся в связи с уходом с рынка многих иностранных брендов политической ситуации, начавшейся в феврале 2022 года.

Рисунок 2 – Количество иностранных компаний с более чем 50-процентным иностранным участием в России [29]

Интерес иностранцев к России логичен – это огромный рынок со множеством плюсов. Страна богата природными ресурсами, а значит, сырьем. Многомиллионное население обеспечивает потребительский спрос. Нередки случаи, когда иностранный стартап выходил на безубыточность уже после года работы в России.

Рассмотрим в таблице 2 состав располагаемых ресурсов домашних хозяйств в России за 2017-2022 гг., анализируемый иностранными предприятиями при выборе товара, его стоимости и возможности реализации на российском рынке. Анализ данных таблицы показал рост располагаемых ресурсов домашних хозяйств в России на 128% в 2021г. по отношению к 2017г.

Таблица 2 - Состав располагаемых ресурсов домашних хозяйств в России в среднем на члена домашнего хозяйства в месяц, руб. [22]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение 2021 г. к 2017 г., % |
| Располагаемые ресурсы – всего: | 24926,5 | 26917,7 | 28995,2 | 29204,5 | 31791,2 | 128 |
| денежные расходы | 21220,9 | 22926,4 | 24673,6 | 24504,8 | 26226,7 | 124 |
| стоимость натуральных поступлений продуктов питания | 585,0 | 569,6 | 605,0 | 628,0 | 656,3 | 112 |
| стоимость натуральных поступлений непродовольственных товаров и услуг | 177,2 | 177,9 | 207,1 | 191,7 | 221,8 | 125 |
| сумма сделанных сбережений | 2943,3 | 3232,9 | 3509,5 | 3880,0 | 4686,4 | 159 |

Необходимо отметить, что россияне в течение исследуемого периода стали больше откладывать сбережений, отклонение составило 159 %, что говорит о снижении доли расходов на потребление, вследствие чего новым иностранным компаниям труднее добиться расположения обычного потребителя.

Банки играют важную роль в процессе прихода иностранцев на российский рынок. Любая компания ищет надежного финансового партнера как минимум для проведения платежей и сохранения своих денег. В то же время банки, которые долго работают на конкретном рынке, имеют хорошую аналитику и опыт, понимают особенности ведения бизнеса в России. Банк может предоставлять консалтинг, помогая правильно выстраивать процесс на начальном этапе выхода компании на рынок и предостерегая от ошибок. Например, разъяснить коллегам в головном офисе особенности российского законодательства, валютного контроля, банковского регулирования.

Рассмотрим сценарии, которые используют иностранцы, чтобы прийти в Россию на рисунке 3.

С нуля до гиганта

компания Lamoda

Поглощение официального дистрибьютора с сохранением текущей команды

Компания Hyundai Truck and Bus Rus LLC – дочка Hyundai Motor Company

Создание СП

компания «Коудайс МКорма». Это совместное российско-нидерландское предприятие, образованное на базе нидерландской корпорации De Heus и российской «МКорма».

Sales & Service

польская компания TZMO S.A., производитель товаров под брендами Bella, Happy, Seni, Matopat.

Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок

M&A

финский строительный концерн YIT («ЮИТ»)

Рисунок 3 – Сценарии выхода иностранных компаний на российский рынок [34]

Сценарий первый: с нуля до гиганта. Истории, когда иностранная компания начинает с нуля бизнес в нашей стране, нередки. Самый яркий пример – компания Lamoda, ведущий онлайн-ретейлер в России и странах СНГ. Lamoda была создана в начале 2011 года при поддержке «инкубатора» интернет-стартапов Rocket Internet. Основатели Lamoda – Доминик Пикер, Флориан Янсен, Буркхард Биндер и Нильс Тонзен. Первый заказ был оформлен на сайте уже в следующем месяце. Lamoda стремительно развивала бизнес и за первые два года заняла ведущую позицию на российском рынке онлайн-ретейла.

Практически с момента создания компания привлекала несколько раундов инвестиций. В 2013 году сумму в размере $130 млн инвестировали Access Industries Леонарда Блаватника, американская Summit Partners и германская Tengelmann. На тот момент это была крупнейшая инвестиция в истории российского онлайн-ретейла. Годом ранее группа PPR (сейчас – Kering), владелец люксовых брендов Gucci и Yves Saint Laurent, инвестировала в компанию 10 млн евро. Ранее инвестиционное подразделение JPMorgan Chase & Co вложило в Lamoda несколько десятков миллионов долларов США. Сейчас Lamoda является частью Global Fashion Group, объединяющей компании, которые работают в четырех регионах мира [19].

Райффайзенбанк с первого дня поддерживал выход компании на российский рынок. Он предоставил полный спектр продуктов, таких как расчетно-кассовое обслуживание, валютные платежи и FX, таможенная карта и зарплатный проект. При запуске компания также активно заключала контракты на поставку одежды и обуви. Благодаря банковским гарантиям компания смогла более эффективно управлять ликвидностью, так как ей не требовалось делать предоплату за поставки, а контракты на поставку заключались на более выгодных условиях. Сейчас Lamoda – лидер на рынке онлайн-ретейла в России и СНГ. Компания предлагает 10 млн товаров от 4000 брендов одежды, обуви, аксессуаров и косметики. Аудитория Lamoda – около 17 млн пользователей в месяц.

Сценарий второй: поглощение официального дистрибьютора с сохранением текущей команды. Компания Hyundai Truck and Bus Rus LLC – дочка Hyundai Motor Company, ее официальный дистрибьютор коммерческой автотехники. Была основана в 2017 году путем слияния двух российских юридических лиц – дистрибьюторов Hyundai Motor Company. Штат обеих компаний был сохранен. Сейчас дилерская сеть насчитывает 60 центров в России. Райффайзенбанк оказал поддержку при формировании компании. Основная поддержка банка пришлась на зарплатный проект и выпуск гарантии в рамках тендера [37].

Сценарий третий: Sales & Service. Обычно этот путь выбирают компании, намеревающиеся сосредоточиться на продаже своих продуктов, производимых в других странах. У таких компаний есть юрлицо, через которое эти продажи осуществляются. Эти компании могут довольно долго оставаться sales & service, но в конечном счете они создают локальное производство. Пример – польская компания TZMO S.A., производитель товаров под брендами Bella, Happy, Seni, Matopat. Производственное предприятие в России было создано в 2003 году. Компания активно обращалась в банк за ведением паспортов сделок по импортным контрактам, конвертацией валюты. В дальнейшем TZMO S.A. подключила эквайринг (как торговый, так и интернет-эквайринг) для удобства клиентов, а также зарплатный проект для сотрудников [35].

Сценарий четвертый: M&A. Такой путь – более редкий. В основном его используют банки или ретейлеры. Но есть и исключения, например, финский строительный концерн YIT («ЮИТ») – крупнейший в России иностранный застройщик жилья. Компания работает на российском рынке уже 40 лет. В связи с активным ростом строительства в СССР компания ЮИТ в 1980 году открыла в Москве представительство. В 1982 году на реализуемые в СССР проекты приходилось 15% общего оборота ЮИТ. По мере изменения условий рынка ЮИТ также изменил формат своей международной деятельности, перенеся фокус с подрядных работ на работу силами собственных местных структур и реализацию девелоперских жилищных проектов. Это происходило за счет приобретения российских компаний.

Первый этап работы ЮИТ как самостоятельного девелопера на рынке жилищного строительства в России – приобретение в 1997 году финско-российской компании «Лентек» в Санкт-Петербурге. Поздние дочерние компании концерна ЮИТ были созданы в Москве и Московской области, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и в других российских городах. В начале 2018 года произошло объединение концернов ЮИТ и «Лемминкяйнен». С этого момента они работают под единым брендом «ЮИТ».

Нюансы сделок M&A сильно отличаются в зависимости от отрасли. Так же разнятся и банковские услуги, востребованные при сопровождении сделки. Если мы говорим про застройщиков, то условия работы в России существенно изменились в 2019 году, когда появились новые поправки в 214-ФЗ. Ранее застройщики имели право продавать объект по договору долевого участия, за счет чего и могло частично финансироваться строительство, но сам процесс от начала и до конца никто не контролировал, что приводило к недобросовестности ряда застройщиков. Теперь правила более жесткие –застройщики должны финансировать стройку самостоятельно либо получать проектное финансирование в банке с обязательным открытием эскроу-счетов физических лиц – покупателей недвижимости (эскроу – отдельный счет, на котором хранятся деньги клиентов до момента регистрации объекта недвижимости и получения прав на него). Не все российские банки могут открывать такие счета, поэтому компании надо в первую очередь сосредоточиться на выборе надежного финансового партнера, который имеет не только опыт сопровождения сделок M&A, но и умеет работать с эскроу-счетами.

Сценарий пятый: создание СП. Создание СП иностранных и российских компаний не редкость на отечественном рынке. Обычно зарубежные партнеры привносят в проект новейшие международные технологии, а российская сторона налаживает бизнес, обладая знаниями внутреннего законодательства, продаж, особенностей рынка. Один из удачных примеров – компания «Коудайс МКорма». Это совместное российско-нидерландское предприятие, образованное на базе нидерландской корпорации De Heus и российской «МКорма».

De Heus с более чем столетней историей входит в топ-15 крупнейших мировых производителей кормов и кормовых добавок для сельского хозяйства. Российская компания «МКорма» была создана в 1994 году как эксклюзивный поставщик продукции De Heus в Россию. В 2009 году стороны открыли СП, запустив собственное производство премиксов премиум-класса в городе Лакинске (Владимирская область). В последующие годы производственный комплекс был существенно расширен и модернизирован: мощности премиксного завода достигли 120 000 т в год, мощности престартерного завода – 60 000 т в год. Партнеры компании – более 200 крупных производителей мяса, яиц и молока из более чем 50 областей РФ и ряда стран СНГ – получают не только качественную продукцию, но и оперативное консультирование по любым вопросам кормления, содержания, кормопроизводства, ветеринарии и воспроизводства от экспертов компании. Для развития бизнеса организация привлекает финансирование в российских банках, в том числе в рамках механизма льготного кредитования Министерства сельского хозяйства.

История «Коудайс МКорма» – удачный пример сотрудничества иностранных и российских бизнес-партнеров. Премиксы и престартеры премиум-класса создаются на основе синергии иностранных технологий и российского опыта в производстве и сбыте кормовых добавок [36].

Сценариев выхода на российский рынок может быть много. Мы описали основные, но каждый бизнес делает свой выбор. Экономика циклична, поэтому все компании находят свой путь. Бесспорно то, что иностранные компании – важная составляющая российской экономики. Они приносят опыт, знания и задают высокую планку всем участникам рынка, делятся экспертизой. Иностранцы создают рабочие места, инвестируют в российскую экономику, платят налоги. А государство дает международным компаниям доступ к собственным разработкам, ресурсам и высококвалифицированной рабочей силе.

В 2020 году в России было создано 214,6 тыс. коммерческих организаций, следует из данных Федеральной налоговой службы (ФНС). Подсчитанное число компаний с иностранными учредителями составляет лишь 0,7% от общего количества.

Физические лица – граждане США, Германии и Великобритании в 2020 году открыли в России лишь 20 компаний (против 35 в 2018 году). В том числе американцы учредили семь российских юридических лиц, немцы – 12, британцы – одну компанию (таблица 3).

Таблица 3 – Количество зарегистрированных за год юридических лиц иностранными учредителями в разрезе стран, ед. [17]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Страна | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
| Кипр | 454 | 363 | 243 | 125 | 218 |
| Сейшельские острова | 321 | 293 | 94 | 22 | 41 |
| Великобритания | 272 | 214 | 80 | 62 | 78 |
| Германия | 105 | 92 | 82 | 54 | 59 |
| Белоруссия | 35 | 38 | 36 | 96 | 108 |
| Нидерланды | 84 | 72 | 48 | 34 | 38 |
| США | 57 | 55 | 37 | 29 | 30 |
| Китай | 35 | 36 | 29 | 36 | 40 |

На сокращение новых учрежденных иностранцами компаний в 2020 году оказала влияние пандемия коронавируса. При этом необходимо отметить рост вновь зарегистрированных предприятий в 2021 г., что является последствиями сдерживания экономической активности в 2020 г. в следствие ограничительных мероприятий в период пандемии

Таким образом, события последних лет стали неожиданностью для всех иностранных компаний, осуществляющих деятельность на российском рынке, к ним можно отнести пандемию, специальную военную операцию, следствием которой было огромное количество экономических санкций. Есть компании, которым пришлось отложить планы по экспансии, и в настоящий момент нет определенности, когда они вернутся к их реализации. Ожидается, что восстановление российской экономики будет идти быстрее, чем в среднем в мире, и уже в обозримом будущем в России начнут деятельность новые иностранные фирмы. Рассмотрим в следующем разделе результаты деятельности иностранных компаний на российском рынке.

**2.2 Анализ развития деятельности иностранных торговых компаний в РФ**

До конца 1980-х годов наша страна была закрыта для международных корпораций. Строительство в 1974 году завода PepsiCo в Новороссийске можно считать исключением, подтверждающим правило. В начале 1990-х первыми на российский рынок хлынули производители пищевых продуктов, бытовой техники, одежды и парфюмерии. Они удовлетворяли накопленный потребительский голод и участвовали в создании новой системы товародвижения, центром которой был платёжеспособный покупатель, а не государство. В этот период в Россию пришли, например, L’Oréal и Procter & Gamble, Sony и Adidas.

В 2000-е представителей потребительского сектора сменили инвесторы из отраслей машиностроения и электроэнергетики, также в этот период в Россию пришли крупнейшие розничные сети и DIY. Metro Group, IKEA и Auchan знакомили россиян с мировыми стандартами розничной торговли, крупнейшие европейские энергетические компании Uniper и Enel приняли участие в процессе реформирования энергетической системы России. Также на нулевые пришёлся пик активности автопроизводителей: их представительства открывались в России с начала 1990-х, но лишь с появлением массового платёжеспособного спроса были построены заводы и сборочные производства Ford, Hyundai, Volkswagen и Toyota. В 2010-е годы отраслевые рынки стали более насыщенными и высококонкурентными. В результате темпы выхода иностранных компаний на российский рынок несколько снизились.

Для иностранных компаний есть несколько вариантов работы на российском рынке:

1. Многие начинают работать с дистрибьюторами, но вместе с ростом объёмов продаж увеличиваются риски, связанные с зависимостью от клиентской базы партнёров.
2. Следующим шагом компании может стать открытие представительства или филиала. Представительство не имеет права на ведение полноценной коммерческой деятельности, но оно вполне может решать задачи маркетинговой коммуникации, транслировать ценности бренда и контролировать развитие партнёрской сети. Филиал же – это самостоятельная бизнес-единица головной компании, которая открывает перед иностранным бизнесом возможность формирования собственной клиентской базы.
3. Для организации производства или реализации крупного инвестпроекта на территории России иностранный бизнес нередко регистрирует дочернюю компанию или покупает долю в действующем российском предприятии. Именно в таком формате на российском рынке действуют крупнейшие компании с долей иностранного капитала более 50%.

Forbes составил ежегодный рейтинг крупнейших иностранных компаний в России по итогам 2021 года. Суммарная выручка компаний выросла до 8,8 трлн рублей, что на 21% выше, чем годом ранее. Сейчас уже треть участников рейтинга – 16 из 50 крупнейших компаний – объявили об уходе из России или даже продали активы. Им на смену идут китайские корпорации.

В таблице 4 представим рейтинг крупнейших иностранных компаний в России по выручке.

Первое место в рейтинге занял немецкий автомобильный производитель Volkswagen Group – совокупные продажи его российских дочерних структур («Фольксваген Груп Рус», «Скания Русь», «Порше Руссланд», «МАН Трак энд Бас Рус») превысили 0,5 трлн рублей в 2021 году. На втором месте – «Леруа Мерлен Восток», «дочка» французской Groupe ADEO, с выручкой 457 млрд рублей. И на третьей позиции еще одна французская компания Renault, совокупные продажи подконтрольных ей «Рено России» и «Автоваза» составили 456 млрд рублей в 2021 году.

Таблица 4 - Рейтинг крупнейших иностранных компаний в России по выручке, млрд руб. [62]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Иностранная компания | 2017 г. | | 2018 г. | | 2019 г. | | 2020 г. | | 2021 г. | |
| Место | Выручка | Место | Выручка | Место | Выручка | Место | Выручка | Место | Выручка |
| Volkswagen Group | 5 | 237,6 | 5 | 289,2 | 3 | 330,9 | 3 | 319,7 | 1 | 517 |
| Леруа Мерлен Восток | 7 | 226,7 | 6 | 275,8 | 4 | 311,5 | 2 | 347,2 | 2 | 456,6 |
| Groupe Renault | 17 | 126,2 | 16 | 173,3 | 1 | 435,5 | 5 | 310 | 3 | 456,3 |
| Philip Morris International | 3 | 276,2 | 4 | 296,5 | 2 | 333,3 | 1 | 359,5 | 4 | 392,9 |
| Эппл Рус/Apple | 14 | 123,6 | 11 | 186,6 | 14 | 189,3 | 7 | 266,3 | 5 | 386 |
| JT Group | 2 | 275,8 | 3 | 303,4 | 7 | 288,3 | 4 | 311,8 | 6 | 345,5 |
| Toyota Motor | 4 | 272 | 2 | 313,2 | 6 | 299 | 8 | 263,9 | 7 | 332 |
| ИКЕА | 10 | 173,2 | 9 | 218 | 10 | 238,5 | 10 | 245,6 | 8 | 299,2 |
| Samsung Electronics |  |  | 40 | 60,3 | 11 | 210,4 | 9 | 246 | 9 | 288,7 |
| Ашан, Атак/Elo | 1 | 403,6 | 1 | 327,7 | 5 | 306 | 6 | 273,7 | 10 | 278,8 |
| Пепсико Холдингс, ВБД/PepsiCo | 9 | 189,4 | 7 | 243,2 | 8 | 259,8 | 13 | 217,6 | 13 | 268,6 |
| Киа Россия и СНГ/Kia Corporation | 11 | 170,5 | 8 | 232,4 | 9 | 244,8 | 12 | 221,3 | 11 | 276,4 |

В рейтинге следующего года Renault представлен не будет. Французский автопроизводитель [продал](https://www.interfax.ru/business/840930) российские активы после начала специальной военной операции на Украине. Новым собственником «Рено Россия» стало правительство Москвы (компания получила новое «старое» название «Московский автомобильный завод «Москвич»), а «Автоваза» – ФГУП НАМИ, разработчик автомобилей Aurus. При этом у Renault есть шестилетний опцион на выкуп «Автоваза» обратно.

Большинство участников рейтинга Forbes заявило о приостановке операций в России – прекратив инвестиции, маркетинговую активность или поставки товаров.

5 из 50 крупнейших иностранных компаний по итогам 2021 года продали российский бизнес в течение весны и начала лета 2022 года – это Renault, американская сеть ресторанов быстрого питания McDonald’s, британские нефтяная компания Shell и табачный производитель Imperial Brands, а также латвийский дистрибьютор электроники ELKO Group. У ELKO Group на российский бизнес – «ЭЛКО Рус» – приходилась почти половина выручки [62].

Еще 11 компаний из топ-50 объявили о прекращении бизнеса в России и/или поиске покупателей на свои российские активы: британский табачный производитель British American Tobacco, немецкие энергетический концерн Uniper (правда, он хотел продать российские активы до СВО) и производитель косметики и бытовой химии Henkel, австрийская лесоперерабатывающая компания Mondi, датский производитель пива и напитков Carlsberg, финская энергетическая компания Fortum, американские алюминиевый холдинг Arconic, табачная компания Philip Morris International и интернет-гигант Google (прекращена коммерческая деятельность, а российская «дочка» направила заявление о собственном банкротстве), шведские сеть товаров для дома IKEA (объявила о «сокращении» бизнеса) [20] и ретейлер H&M.

Уход западных инвесторов неминуемо приведет к появлению в рейтинге новых имен. В этом году буквально в шаге от нижних позиций рейтинга остановились китайские корпорации. Выручка «Чери Автомобили Рус», «дочки» Chery Automobile, выросла в 4 раза, до 62 млрд рублей по итогам 2021 года, продажи «Хавейл Мотор Рус» (российская фирма китайского производителя Great Wall Motor) увеличились в 2,4 раза, до 59 млрд рублей [62].

В рейтинге 50 крупнейших иностранных компаний по выручке в России за последние пять лет упоминается 65 компаний из 16 стран. Лидерами среди них являются Германия, США и Франция (рисунок 4).

Рисунок 4 - Страны происхождения крупнейших иностранных компаний в России за 2017-2021 гг. [62]

Более полную информацию о странах происхождения иностранного бизнеса в России дают данные реестра аккредитованных филиалов и представительств иностранных юридических лиц. По состоянию на 9 января 2022 года в России зарегистрировано 7300 филиалов и представительств иностранных юридических лиц из 119 стран мира (рисунок 5).

Рисунок 5 - Страны происхождения компаний, которые открывают филиалы и представительства в России на начало 2022 г. [50]

Больше всего филиалов в России зарегистрировали кипрские компании, но лидерство этой юрисдикции объясняется, скорее, техническими причинами и не имеет отношения к реальной работе иностранного бизнеса в России. Учредителями и бенефициарами кипрских компаний, которые открывают российские филиалы, нередко являются российские предприниматели. С помощью такой организационной структуры российские предприниматели минимизируют налоговую нагрузку на свой бизнес: налог на прибыль, полученную такими филиалами от предпринимательской деятельности в России, уплачивают головные компании, зарегистрированные на Кипре. Неслучайно, что в рейтинге крупнейших иностранных компаний России в качестве стран происхождения не представлены ни Кипр, ни другие территории с благоприятным налоговым климатом [54].

Такая оптимизация усложнила сбор статистических данных и может искажать реальное соотношение стран, инвестирующих в российскую экономику. Например, Банк России в своей статистике прямых иностранных инвестиций не учитывает российские «дочки» иностранных компаний. На первых местах здесь среди стран-инвесторов также можно увидеть Кипр, Британские Виргинские острова или Бермуды, тогда как США или Германия им уступают. Между тем именно эти две страны предприниматели называют самыми важными партнёрами российского бизнеса. Реальное представление о происхождении инвестиций и представленности той или иной страны в российской экономике требует учёта множества факторов, глубокого знания рынка и тесного контакта со всеми его участниками.

С 24 февраля 2022 года более 300 иностранных компаний приостановили или ушли с российского рынка в ответ на операции России в Украине. В настоящее время российское правительство и президент рассматривают контрмеры, направленные на уход компаний с российского рынка.

Правительство России одобрило законопроект о национализации активов иностранных инвесторов из так называемых «недружественных государств», к которым относятся все юрисдикции, введшие санкции против России (например, США, Канада, Евросоюз, Швейцария, Великобритания, Япония, Южная Корея, Австралия, Новая Зеландия, Сингапур). Национализация будет включать в себя принудительную замену руководства компании «специальным внешним управлением» и [последующую продажу ее активов](https://www.morganlewis.com/pubs/2022/03/update-russia-adopts-decree-on-repayment-in-russian-rubles-of-debt-to-foreign-creditors). Законопроект был одобрен Центральным банком России 16 марта 2022 года. Сейчас он ожидает принятия российским парламентом и подписания президентом [52].

Законопроект нацелен на любую компанию в России, которая контролируется или принадлежит не менее 25% (прямо или косвенно в совокупности) иностранному инвестору, происходящему из «недружественного государства». Однако есть информация, что российские власти рассматривают возможность введения намеченных мер только в отношении конкретных компаний, которые покинули российский рынок в ответ на российские операции в Украине. Точный список потенциально пострадавших компаний на данный момент остается неопределенным.

Специальное внешнее управление будет инициировано, когда член совета директоров пострадавшей компании или российских налоговых органов подаст заявление в Арбитражный суд РФ.

Специальное внешнее управление будет осуществляться в течение 3-6 месяцев Агентством по страхованию вкладов финансовых учреждений или ВЭБ РФ, российской государственной корпорацией развития, для остальных компаний. По истечении этого срока внешний менеджер может провести «спин-офф» новой компании и передать все активы вновь созданной компании. Акции новой компании будут выставлены на торги. Новый покупатель должен обеспечить годичное продолжение бизнеса и трудоустройство двух третей сотрудников. Если покупатель не найден, единственным акционером становится Российская Федерация. Первоначальная компания затем ликвидируется. Иностранные инвесторы из «недружественных государств» не получат никакой компенсации.

14 марта 2022 года президент Путин подписал закон, позволяющий российским компаниям регистрировать в России самолеты и самолеты, арендуемые за рубежом. Согласно пояснительной записке, новые меры направлены на обеспечение парка иностранных воздушных судов российскими эксплуатантами для сохранения бесперебойного функционирования деятельности в сфере гражданской авиации в рамках так называемых «российских антисанкционных мер».

Эти меры были приняты в ответ на заявления Ирландии и Бермудских островов о приостановлении действия сертификатов летной годности. Внеся регистрацию и сертификацию воздушных судов в пределах российских границ, новый закон позволит российским авиакомпаниям продолжить эксплуатацию самолетов на территории России. Решение о регистрации воздушного судна на имя российских эксплуатантов будет приниматься в каждом конкретном случае российским правительством.

Решение Правительства № 299, принятое 6 марта 2022 года, предусматривает, что правительство РФ может использовать иностранные патенты без согласия патентообладателей и без выплаты роялти, если это требуется для обеспечения обороны и безопасности государства и защиты жизни и здоровья граждан. До принятия этого решения российское государство могло использовать иностранные патенты в тех же обстоятельствах, но было обязано выплачивать обязательные роялти. Решение адресовано патентообладателям из «недружественных государств» [46].

Далее Минэкономразвития России рассматривает временные меры по снятию ограничений на использование объектов интеллектуальной собственности на отдельные товары, ввоз которых был запрещен на территории РФ иностранными санкциями. Как сообщается, новые меры могут повлиять как на патенты, так и на товарные знаки.

Российский парламент предлагает создать реестр ненадежных компаний, которые покинули Россию или приостановили коммерческую деятельность. Такие компании могут столкнуться с менее благоприятным режимом в случае возвращения на российский рынок, включая дополнительные налоги.

Указ Правительства №95 «О временном порядке исполнения обязательств перед некоторыми иностранными кредиторами» (Указ) был издан и вступил в силу 5 марта 2022 года. Согласно Указу, российский должник может выбрать погашение долга в твердой валюте перед иностранным кредитором в рублях. Обменный курс будет официальным курсом Центрального банка России (ЦБ РФ), а не рыночным курсом [26].

Если долг перед кредитором от «недружественного государства», российский должник может расплатиться в рублях на специальный счет типа «С», открытый на имя иностранного кредитора или иностранного номинального держателя ценных бумаг. Такой счет может быть открыт в российском или нероссийском банке (хотя остается неясным, как иностранный банк сможет управлять таким счетом) или, что касается обязательств, связанных с выпуском ценных бумаг, в Национальном расчетном депозитарии.

Особый порядок погашения задолженности, предусмотренный Указом, не распространяется на лиц, прямо или косвенно (в том числе через кредиторов из «недружественных государств»), контролируемых российскими резидентами или российским государством, если конечными бенефициарами платежей являются российские граждане и компании и эта информация была раскрыта российским налоговым органам.

Иностранные инвесторы, затронутые российскими мерами, могут быть защищены в соответствии с двусторонними инвестиционными договорами, заключенными с Российской Федерацией. Эти договоры предоставляют права и гарантии иностранным инвесторам. Изложенные выше меры могут нарушать эти права инвесторов, особенно положения о защите от экспроприации и свободного перевода капитала [32].

Иски иностранных инвесторов к Российской Федерации могут быть предъявлены в соответствии с этими договорами в независимый международный арбитражный суд, в том числе под эгидой Постоянной палаты третейского суда в Гааге. Инвесторы могут претендовать на полную компенсацию за меры, принятые Россией в нарушение ее договорных обязательств. Например, меры, касающиеся принудительного обмена валюты и конвертации в валюту существующих обязательств, уже привели к ряду успешных арбитражных разбирательств против других стран, таких, как Аргентина [45].

Арбитражное решение, вынесенное арбитражным судом, будет подлежать приведению в исполнение в соответствии с Конвенцией ООН о признании и приведении в исполнение арбитражных решений (Нью-йоркская конвенция), которая действует в 169 государствах-участниках. Принудительное исполнение суверенных активов может быть длительным процессом, но принудительное исполнение в отношении самолетов, а также недвижимости было успешным в прошлом.

Таким образом, российский рынок является привлекательным для иностранных компаний, которые активно его осваивали последние 20 лет. При этом в рейтинге самых крупных предприятий по выручке в 2021 г. лидируют Volkswagen Group, Леруа Мерлен Восток, Groupe Renault, что говорит о восстребованности зарубежных автомобилей и строительных материалов в России. Среди стран происхождения иностранных предприятий и их филиалов в течение последних 5 лет лидируют Германия и Кипр, при этом в 2022 г. данные страны отнесены к категории «недружественных государств», что повлекло за собой уход зарубежных фирм с российского рынка. Рассмотрим проблемы и перспективы освоения российского рынка новыми зарубежными предприятиями, а также разработаем мероприятия, стимулирующих освоение российского рынка иностранными компаниями, в следующем разделе.

**3 Совершенствование условий осуществления деятельности иностранными компаниями на российском рынке**

**3.1 Проблемы и перспективы освоения иностранными компаниями российского рынка**

Впервые за 10 лет на российский рынок ретейла по итогам девяти месяцев вышло только пять иностранных брендов, посчитали эксперты консалтинговой компании NF Group (бывшая Knight Frank Russia). До конца года можно ждать появления еще шести. Новички – компании из Турции, Китая, Казахстана, Армении и даже США. Гораздо больше брендов объявляют о своем уходе с российского рынка – таких более 15.

Впервые с 2012-го за девять месяцев этого года на российский рынок ретейла вышло всего пять международных брендов. Даже в пандемию приходило больше – падение по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составило 55%. В первые три квартала 2020 и 2021 годов на российском рынке появлялось по 11 новых иностранных ретейлеров.

Среди новичков – американский монобутик Vilhelm Parfumerie в формате стрит-ретейла в Москве, первый магазин китайской спортивной одежды и обуви бренда Li-Ning в Краснодаре, китайский бренд спортивной одежды Anta Sports в Чите, турецкая марка одежды Perspective, которая вышла на российский рынок весной 2022 года и на сегодняшний день имеет уже пять магазинов в торговых центрах России, а также лидирующая сеть кофеен Казахстана и Узбекистана Coffee Boom (открыла свою первую кофейню в Москве).

С начала спецоперации России на Украине об уходе объявили более 15 иностранных брендов.

Растет число компаний, заявивших о перезапуске или продаже бизнеса локальному менеджменту, то есть в той или иной форме продолжают работать на рынке 17 ретейлеров. Среди самых громких «переоткрытий» под новыми брендами Хакбердиева называет L'Occitane («Л'Окситан»), «OBI» (ОБИ), McDonald's («Вкусно – и точка»), бренды Reserved, House, Cropp, Mohito и Sinsay компании LPP Group (новые названия RE, CR, M, «Син», «Хс»), CCC (Obuv), Mango.

До 2022 г. руководители иностранных компаний выделяли проблемы их развития на российском рынке, представленные на рисунке 6.

Проблемы освоения иностранными компаниями российского рынка

Нехватка квалифицированных кадров – 67%

Коррупция в госорганах власти – 56%

Высокие административные барьеры – 48%

Слабая защищенность прав собственности и контрактных прав – 46%

Неэффективность судебной системы – 36%

Политическая неопределенность – 14%

Рост цен – 13%

Рисунок 6 – Проблемы развития иностранных компаний на российском рынке до 2022 г. [62]

По проведенным исследованиям специалистов Клерк.ру состояние компаний, функционирующих на территории РФ, стремительно ухудшилось. Если до 24 февраля 2022 года с трудностями столкнулись только 26,4% всех организаций, то после 24 февраля, цифра стремительно увеличилась до 84,1%.

Актуальные проблемы компаний на территории России указан процент компаний, столкнувшихся с указанными трудностями в 2022 г., представлены на рисунке 7.

Проблемы иностранных компаний на российском рынке

Резкий рост закупочных цен – 86,6%

Снижение спроса – 62,1%

Проблемы с поставками товаров – 39,6%

Блокировка платформ, на базе которых работает бизнес – 14,1%

Увеличение кредитной нагрузки –13,2%

Отказ российских партнеров от покупки товаров – 8,6%

Невозможность проведения расчетов в иностранной валюте – 6,4%

Рисунок 7 – Проблемы иностранных компаний на российском рынке в 2022 г. [42]

Те, кто остался на рынке, столкнулись также с проблемой управления собственным бизнесом. Зачастую под угрозой санкций со стороны недружественных России стран владельцы передают управление в руки топ-менеджеров или вводят доверительное управление компанией.

Ограничения из-за санкций – это не единственное препятствие для работы иностранных компаний. Проблемы возникли вследствие резкого ухудшения экономической ситуации, ответных мер и репутационных рисков.

Порядка 80% компаний прочувствовали на себе негативное воздействие санкций. Примерно 64% организаций отметили резкое нарушение поставок и трудности с логистикой, у 51% упали продажи, 37% отменили значительное снижение маржинальности [33].

Кроме того, в России действует эмбарго на экспорт и импорт ряда товаров и продукции, меняется валютная политика.

На новые проблемы и реалии иностранные компании отреагировали сокращениями некоторых расходных статей своего бюджета:

* уменьшили расходы на привлечение новых клиентов, продвижение и комплексные маркетинговые исследования;
* приостановили инвестиции.

39% компаний сейчас оценивают риск продолжения работы на российском рынке как средний, а 32% – как низкий, вкладываться в развитие пока слишком рискованно [16].

При этом полный уход с российского рынка для многих компаний нежелателен, ведь потери прибылей будут ощутимыми даже для крупных корпораций. Кроме того, необходимо сохранить персонал, активы и продолжить выполнять имеющиеся обязательства и соглашения, если таковые имеются.

И все же ситуация неопределенности вынуждает многие иностранные компании затаить дыхание и ждать дальнейшего развития событий.

Иностранные компании – это не только товары и услуги. Организации, которые годами функционировали на территории РФ, предоставляли людям рабочие места. Уход компаний и российского рынка – это не только потеря товаров и услуг, а и тысячи людей, которые потеряют работу.

Для поддержания населения Госдума внесла законопроект о «[О внешней администрации по управлению организацией](http://sozd.duma.gov.ru/bill/104796-8)», который содержит сведения о компаниях, которые попадают под внешнее управление, а также факторы, влияющие на этот процесс.

Некоторые собственники ошибочно посчитали, что закон приведет фактически к национализации компаний, но внешние управление и национализация – это не одно и то же. Это совершенно разные процессы.

Национализация подразумевает изменение статуса компании с частного на государственный. А в случае внешним управлением, добавляется управляющий на территории РФ. Активы иностранных компаний затронуты не будут, речь идет исключительно об управлении. Отбирать чужую собственность – невозможно [47].

Введение внешнего управления позволяет продолжать деятельность компании, что автоматически сохраняет за сотрудниками их рабочие места. Переход под внешнее управление – это действие в рамках национальных интересов, без существенного вреда экономике.

Согласно законопроекту, его действие распространяется на следующие компании:

* иностранные организации из [недружественных стран](http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203070001?index=1&rangeSize=1);
* компании, 25% активов которых принадлежит лицам из таких стран.

При этом, компания, которая попадает под действие внешнего администрирования должна нести значимость для России, а точнее для экономики и гражданского оборота.

Поправки в законопроекте для иностранных компаний, не относящихся к недружественным странам, скорее направлены на возможность выведения некоторых организаций из под установленной нормой. Например, «Яндекс», который зарегистрирован на территории Нидерланд.

В законопроекте перечислен ряд критериев, которые определяют значимость компании для отечественного рынка. Это, например, производство товаров первой необходимости или высокая вероятность повышения цены для потребителей при уходе компании с рынка.

При этом власти могут признать, что компания нуждается во внешней администрации даже в том случае, если она не подходит под указанные критерии.

Внешнее администрирование требуется в том случае, если предыдущее руководство прекратило работу и отсутствие управления приводит к негативным результатам, а также резкому снижению процента продаж.

После назначения внешнего управленца, организация полностью переходит по курирование ВЭБ.РФ или другой организации, назначенной правительственной комиссией. Новая администрация берет на себя полномочия руководителя или получает в доверительное управление часть компании и ее акций. Вне зависимости от способа курирования, работа проводится исключительно в интересах организации и ее акционеров.

Предполагается, что под внешним управлением компании будут находится полтора года. Прекратить полномочия управления можно исключительно в судебном порядке, это не автоматическая процедура. При отсутствии соответствующего запроса, срок внешнего управления продлевается еще на полтора года. Но по запросу собственника бизнеса или при объявлении компании банкротом, необходимость в администрировании отпадает.

Главная задача законопроекта – это поддержание отечественного рынка и потребителей, а также сохранение рабочих мест. Международным компаниям остается подстраиваться под новые реалии функционирования на отечественном рынке.

До конца 2022 года на российский рынок планируют выйти турецкие сети общественного питания, прогнозирует NF Group: по франшизе – сети формата фаст-фуд Chitir Chicken и Yesen Burger, с использованием своих инвестиций – ресторан Little Kitchen, сеть кофеен Arabica. Известно, что в планах Little Kitchen – открытие трех ресторанов в 2022 году, у Arabica –запуск первого флагманского кафе-магазина в Москве [53].

В настоящее время переговоры о расширении присутствия в стране и наращивании объемов продаж ведут многие другие бренды из Турции, в том числе крупные производители одежды adL, Mudo, LTB, Twist и Ipekyol. Кроме того, возможность открытия российских точек сейчас обсуждают операторы из Казахстана, Белоруссии и Италии. Также в ближайшее время планируется выход армянского бренда Alex YVN, который должен занять бывшее помещение Oysho (250 кв. м) в ТРЦ «Афимолл».

Помимо этого, наблюдается активное расширение форматов универмагов и мультибрендовых магазинов в составе торговых центров и аутлетов. Так, например, у «Телеграфа» (большие универмаги примерно от 900 до 3500 кв. м, предлагающие бренды московских дизайнеров) в Москве есть уже три точки, две из которых открылись в III квартале 2022 года в ТРЦ «Афимолл» и ТРЦ «Зеленопарк».

По итогам III квартала 2022 года многие крупные международные игроки начали освобождать или оптимизировать площадки в столичных торговых центрах, что привело к росту среднего уровня вакансии до 14,5% [42].

В текущих условиях сложно давать какие-либо прогнозы по темпам восстановления, но мы уверены, что рынок продолжит искать альтернативные способы для поддержания бизнеса и заполнения пустующих площадей. До конца года по оптимистичному сценарию могут выйти еще шесть брендов [59].

В целом на сегодня около 200 иностранных компаний (включая онлайн-магазины, логистические и медиакомпании) объявили о приостановке коммерческой и инвестиционной деятельности, а также поставок товаров на территорию России.

Рассмотрим, для каких стран Россия может стать перспективным рынком в текущей ситуации, а также какие товары и услуги они могут успешно продавать в условиях отсутствия конкуренции с европейскими и американскими брендами:

* + 1. Китай. Оборот российско-китайской торговли за первые два месяца 2022 года достиг $26,43 млрд, увеличившись почти на 40% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. Между тем Россия импортировала товаров и услуг из Китая общей стоимостью 12,6 млрд долларов США [62].

Китайские бренды уже не первый год видят для себя значительные перспективы на российском рынке. В настоящее время из региона экспортируются машины, механические изделия, бытовая техника, автомобили и товары народного потребления. В то же время сложно прогнозировать дальнейшее развитие этих взаимовыгодных экономических отношений, поскольку у Китая есть свои риски из-за санкций, введенных против России другими государствами.

Существует много возможностей на российском рынке для китайских брендов, так как они присутствуют практически во всех сегментах рынка сбыта. Хорошие перспективы открываются для той же сферы модного ритейла, красоты, товаров для дома.

Для многих китайских компаний довольно выгодно продавать свою продукцию в России через Aliexpress. По итогам 2021 года оборот продаж на маркетплейсе в России вырос на [46% (306 млн рублей).](https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/02/03/907686-oborot-aliexpress-rossiya-viros) Однако сейчас у них есть хорошая возможность выйти на российский рынок оффлайн через собственную сеть или договор франчайзинга [5].

Кроме того, для автопроизводителей, которые на протяжении ряда лет успешно реализуют свою продукцию в Российской Федерации, появились перспективы укрепления своих позиций на рынке, поэтому китайские автомобили будут еще более востребованы в России к концу 2022 года. Даже при наличии западных конкурентов эта тенденция была бы актуальна в той же степени, поскольку российские потребители чаще стали делать выбор в пользу азиатских компаний [43].

Китайские марки бытовой техники и смартфоны покупают 50% российских потребителей, несмотря на то, что компании сокращают свои поставки в Россию, что можно объяснить не с политической точки зрения, а из-за текущих колебаний рубля на рынке. Как только валютные операции стабилизируются, поставки снова увеличатся. Соответственно, при временной нехватке товаров Apple и Samsung из этого сегмента Xiaomi (фаворит среди российских покупателей), Huawei и Oppo имеют огромные шансы увеличить свои продажи в России как минимум в два раза.

* + 1. Южная Корея приняла решение о введении санкций на экспорт некоторых товаров на территорию РФ, но корейские бренды не перестали «стремиться» выйти на российский рынок. Запреты в основном затронули оборонную промышленность и финансовый сектор, но не влияют на другие перспективные направления. Так автомобилестроение Южной Кореи несмотря на санкционную политику не отменило поставки автомобилей на российский рынок. Kia с рестайлинговой версией Kia Rio, а также кросс-хэтчбек Rio X оказались лидером по продажам 2021 года в этом сегменте в России. По итогам 2021 года продажи модели на российском рынке составили 75 885 единиц. Помимо Kia, в России успешно продаются такие корейские модели, как Hundai и Genesis. Если сложить продажи автомобилей всех трех компаний, то получится 22,6% объема российского авторынка в настоящее время. Сложившаяся ситуация на рынке – это уникальная возможность для корейских производителей «нарастить» свой оборот.

Наряду с автомобильным рынком, для корейских брендов были раскрыты возможности в области медицины и красоты. Это связано с тем, что большинство косметологических центров и салонов красоты отдают предпочтение продукции европейских и американских брендов. Но сейчас, из-за новых санкций против России, ценовая политика на эти продукты значительно возросла.

Следовательно, в настоящее время многие центры эстетической медицины испытывают острую озабоченность новыми брендами и поставщиками. Корейская косметика способна заменить своих конкурентов из США и Европы в этой сфере красоты.

Южная Корея входит в десятку стран-производителей стоматологической продукции и является абсолютным лидером в бюджетном сегменте этого рынка. Однако только некоторые бренды доступны в России для этой сферы. Корейских компаний, занимающихся изготовлением зубных имплантатов, большое количество, но они пока не пользуются спросом на российском рынке.

Таким образом, спрос на корейские бренды в России не зависит от санкций и других политических норм. Корейские компании всегда будут актуальны для российского рынка, ведь с каждым годом они предлагают все более технологичные и выгодные решения.

* + 1. Вьетнам. Товарооборот между Москвой и Вьетнамом в 2021 году был на 36% больше, чем годом ранее и составил 3,9 млрд долларов США, поэтому российский рынок становится все более актуальным для вьетнамских брендов в условиях нынешней санкционной политики.

Созданная Зона свободной торговли, включающая снижение ставок таможенных пошлин на отдельные классы товаров, защиту конкуренции и интеллектуальной собственности экспортеров, способствует развитию экспорта и импорта между Россией и Вьетнамом.

Важнейшей перспективой развития вьетнамских брендов на российском рынке является реализация продуктов питания, поскольку многие европейские и американские компании в этом сегменте приостановили свою работу. Речь идет о таких корпорациях, как Valio, PepsiCo, Coca-Cola Company и Danone, которые приостановили все инвестиционные проекты в пределах РФ.

Во Вьетнаме есть продовольственные бренды, которые производят мясные субпродукты, шоколад и другие кондитерские изделия, а также огромная доля рынка приходится на молочное детское питание. В этом секторе уже есть вьетнамская компания Vinamilk, которая успешно реализует молочную продукцию на территории Российской Федерации с 2020 года.

Существуют основания для продвижения вьетнамских продуктов питания в Российской Федерации, но как быстро бренды из этого региона будут ориентироваться и принимать конструктивное решение действовать как Vinamilk в России с учетом отсутствия крупных конкурирующих компаний в настоящее время.

* + 1. Индия. Несмотря на давление со стороны «западного мира», Индия не прекращает сотрудничество с Россией в части экспорта и импорта. Индийское правительство объяснило такую позицию тем, что введение санкций против РФ не приведет к урегулированию политического конфликта, а лишь усугубит уровень международных отношений.

В настоящее время для индийских брендов нет препятствий для «расширения» своих интересов на российском рынке. Наиболее перспективным трендом на российском рынке для индийских компаний является фармацевтический сектор. Индия занимает 3-е место в мире по производству этих продуктов и является ведущим производителем вакцин в мире. «Западные» фонды составляют основную часть инвестиций в индийское фармацевтическое производство, что не мешает брендам из этого сектора сотрудничать с другими странами, в том числе и с Россией. Так в начале 2022 года российский холдинг Binnopharm Group договорился о покупке прав на препараты Ципролет и Леволет у индийского бренда «Dr. Reddy's» для их продажи в России, Белоруссии и Узбекистане. Сделка является взаимовыгодной для обеих сторон, так как «Доктор Редди» хочет перепрофилировать свою деятельность и отказаться от производства антибактериальных препаратов. А для Биннофарм Групп и российских фармпрепаратов в этом секторе необходимы Ципролет и Леволет, разработанные при поддержке индийских коллег, поскольку они направлены на лечение многих видов инфекций [60].

Таким образом, перспективы развития для индийских фармацевтических брендов на российском рынке всегда открыты, при этом многие отечественные компании готовы сотрудничать и разрабатывать новые виды фармацевтической продукции совместно с зарубежными коллегами.

Вслед за китайскими и корейскими брендами нишу автомобильной промышленности на российском рынке могут заполнить индийские автопроизводители, так как многие из них уже вошли в массовое производство своей продукции. В 2022 году в Индии ожидается обновление автомобильных линеек таких крупных концернов, как Mahindra и Maruti [13].

Индия добилась значительных успехов в производстве смартфонов, бренд Lava выпустил смартфон X2, который вероятно появится на российском рынке в 2022 году и станет хорошей альтернативой для покупателей в бюджетном сегменте (примерная стоимость – 9000 рублей). Стоит добавить, что при создании этой модели компания опиралась на собственные разработки, поэтому продукция никогда не может быть ограничена в экспорте в Россию, но считает ли Lava перспективным создание каналов продаж в других странах.

* + 1. Турция. По данным [Федеральной таможенной службы](https://1prime.ru/state_regulation/20220207/836007596.html), в 2021 году товарооборот между Россией и Турцией вырос на 57% по сравнению с предыдущим 2020 годом и составил $33,025 млрд., что еще далеко от предела для рыночной экономики обеих стран, поскольку турецкое правительство не планирует прекращать взаимовыгодные отношения с Россией [10].

Российский рынок, особенно сектор модного ритейла, как никогда нуждается в появлении новых брендов. Поскольку большинство европейских и американских компаний закрыли свои магазины в РФ, эта ниша лишь частично заполняется отечественными брендами и китайскими производителями. Российские компании работают на импортном сырье, поэтому Турция, как развитый экспортер в этом сегменте рынка, способна «восполнить» большую часть потребностей модного ритейла.

Турецкие бренды уже давно успешно присутствуют на внутреннем рынке, например, концерн Flo, который открыл собственное представительство в России и в 2021 году вывел на российский рынок 5 обувных брендов. Однако компания не думает останавливаться на достигнутом и намерена в ближайшее время запустить еще один франчайзинговый проект Nine West в пределах РФ.

Что касается одежды, то на российском рынке также представлены товары турецких компаний LC Waikiki, Koton и Colin's. По понятным причинам в настоящее время эти бренды имеют значительный рост продаж, так как практически вся аудитория масс-рынка «переключилась» на них, когда европейские товары отсутствовали.

В ближайшее время в российских ТЦ может появиться еще больше турецких и китайских брендов из-за того, что существует большой риск увеличения свободных торговых площадей на 30-40%. Представители ТЦ ведут переговоры с Турцией, где насчитывается более 200 брендов, которые также будут востребованы у российских покупателей.

Таким образом, 2022 год войдет в историю как один из самых неоднозначных периодов для рыночной экономики России. Уход большинства западных брендов повлек за собой не только негативные последствия, но и «открыл» множество прибыльных направлений для компаний из других регионов мира. И чем раньше на российском рынке появятся новые бренды, тем больше у них будет шансов завоевать потенциальную аудиторию в кратчайшие сроки. При этом иностранным компаниям нужно учитывать, что выход на новый рынок, даже при отсутствии конкурентной среды, – это всегда серьезный шаг, требующий планирования и подготовки, залучающийся в Разработка стратегий освоения российского рынка, представленных в следующем разделе.

**3.2 Разработка стратегий освоения российского рынка иностранными торговыми фирмами**

С целью привлечения иностранных компаний из Китая, Южной Кореи, Вьетнама, Индии, Турции и других «дружественных» государств, Россия должна предложить иностранным компаниям «особые и привилегированные» условия работы [61]:

1) получение государственных гарантий по инвестиционным сделкам, страхование инвестора от обмана со стороны российского партнера;

2) допуск к стратегическим отраслям – портам, добыче полезных ископаемых;

3) упрощение процедур обработки работников из этих государств и беспошлинного ввоза оборудования и техники для инвестиционных проектов;

4) неявные преимущества перед инвесторами из других стран.

Иностранные компании для выхода на российский рынок должны осуществить разработку стратегии, учитывая политическую и экономическую ситуацию в 2022 г.

Предлагаем следующие этапы процесса освоения российского рынка иностранной компанией [15]:

* + 1. Комплексная разработка стратегии и анализ рынка:
* сбор критически важных данных;
* анализ российского рынка в отношении конкретного товара или услуги;
* выведение поэтапного эффективного плана и его реализация;
* описание общих препятствий и способов маневрирования вокруг них;
* получение максимального понимания способов получения прибыли в текущей ситуации [40].
  + 1. Ведение переговоров с российскими коллегами:
* широкие знания о русской культуре и менталитете;
* владение русским, английским и иностранными языками участниками переговоров;
* опыт деловых коммуникаций;
* возможность построить доверие с потенциальными партнерами.
  + 1. Поиск нужных соединений при необходимости [24]:
* богатая база данных тесных связей из всех сфер российской экономики;
* присутствие важных лиц, принимающих решения, видных корпоративных лидеров и общественных деятелей в списке друзей иностранной компании;
* регулярное взаимодействие с правительственными министерствами и комитетами;
* рекомендации российских поставщиков сырья для индийских предприятий;
* отфильтровывание высококвалифицированных специалистов для филиалов иностранной компании в России.
  + 1. Обращение за финансовыми и консультационными услугами:
* налаживание информационных каналов оперативной помощи, независимо от стадии развития предприятия;
* сотрудничество с известными российскими консалтинговыми фирмами;
* решение повседневных финансовых вопросов, начиная от бухгалтерского учета и заканчивая долгосрочными прогнозами относительно различных экономических показателей;
* привлечение инвестиций или кредитов через взаимодействие с ключевыми российскими банками, инвесторами и другими финансовыми институтами.
  + 1. Эффективное правовое обеспечение:
* особое внимание правовым аспектам хозяйственной деятельности;
* обращение к специалистам в корпоративном, трудовом, таможенном и гражданском разделах права;
* мониторинг изменений в правовых нормах для минимизации фактора риска.
  + 1. Администрирование логистики и таможни:
* соглашения с российскими логистическими компаниями, работающими в рамках комплексного подхода;
* передовые своевременные расчеты, выполненные для успешного перемещения грузов по наземным, водным и воздушным путям;
* компетентность в области таможенного законодательства, помогающая избежать непредвиденных ситуаций;
* полноценное сопровождение грузов от завода в России до склада клиента в иностранном государстве или наоборот.
  + 1. Эффективное взаимодействие с различными средствами массовой информации:
* распространение информации об USP продукта или услуги на онлайн и оффлайн платформах;
* продуктивный GR-менеджмент, который передает социальную значимость проекта местной аудитории;
* теплые отношения с российскими медиа-площадками;
* организация пресс-конференций с участием лидеров мнений;
* защита репутации иностранного бизнеса.
  + 1. Деловые поездки в Россию [41]:
* поездки с рабочими целями, включая посещение российских заводов;
* знакомство представителей иностранной компании с богатой местной культурой;
* обмен делегациями между партнерами иностранной компании и Россией.
  + 1. ИТ, большие данные, искусственный интеллект и Интернет вещей:
* кроссплатформенные мероприятия в сотрудничестве с российскими университетами;
* повышение экономических показателей иностранных предприятий за счет привлечения экспертизы российской ИТ-отрасли;
* признание инновационных тенденций в ИТ, включая разработки в области больших данных, интернета вещей и искусственного интеллекта.
  + 1. Организация бизнес-конференций и выставок:
* посещение представителей иностранной компании выставок в России и наоборот;
* привлечение значительного количества заинтересованных посетителей и вовлечение аналитических центров в публичные мероприятия;
* теплые отношения с аналитическими центрами и научно-исследовательскими институтами, готовыми предоставить своих спикеров;
* продвижение корпоративных встреч иностранной компании.

Таким образом, успех любой бизнес-маркетинговой политики на внешнем рынке основан на умении общаться с клиентом на его родном языке. Соответственно, чтобы вести успешную маркетинговую политику в России, общение с клиентами должно вестись на русском языке.

Кроме этого, при разработке стратегии освоения российского рынка иностранной компании необходимо учитывать важность онлайн-продвижения. SEO – процесс, который выводит сайт иностранной компании на русском языке на лидирующие позиции в поисковых системах по определенным ключевым запросам. Хотя SEO-оптимизация сайта, безусловно, является эффективным способом продвижения как на местном, так и на зарубежных рынках, но, если иностранная компания работает на высококонкурентном рынке, SEO-оптимизация может быть слишком дорогой и трудоемкой для реализации. Иногда компании тратят от 6 до 24 месяцев, чтобы вывести сайт на высокие позиции в поисковой выдаче. В этой ситуации необходимо продумать эффективность контекстной рекламы.

Онлайн-розничная торговля - и социальные сети в 2022 г. - означают, что экспозиция бренда на российском рынке стала относительно легкой. Например, покупки в социальных сетях становятся все более популярной точкой входа для иностранных брендов на рынки России, особенно если их подхватывают влиятельные лица. Это могут быть традиционные средства массовой информации (например, модные журналы), веб-законодатели тенденций (такие как популярные каналы технических обзоров на YouTube) или специализированные влиятельные лица в социальных сетях на глобальных платформах, таких как ВКонтакте и TikTok. Большинство рынков имеют свои собственные версии этих каналов - и есть много популярных глобальных вариантов.

Многим глобальным влиятельным лицам и тем, кто находится на рынках, может потребоваться побуждение к представлению продуктов или услуг. Хотя «случайное» воздействие на рынок возможно, вам все же, вероятно, понадобится какая-то стратегия для такого рода введения.

Российские потребители могут получить доступ к бренду в Интернете, но, если он останется недоступен на местном рынке, они могут в конечном итоге купить следующую лучшую вещь, которая доступна. Иностранный бренд может выполнять отличную работу по созданию категорий для местных конкурентов.

Иностранной компании, осваивающей российский рынок, также стоит обратить внимание на платформы, которые не являются глобальными. На многих рынках появились местные платформы электронной коммерции. Любая попытка эксплуатировать рынок будет зависеть от доступа к нему. В дополнение к работе с местными платформами, бренды должны тщательно продумать, как выполнять заказы и справляться с отношениями с клиентами. Управление всеми этими элементами через третьих лиц в прямых коммерческих отношениях может хорошо работать. Тем не менее, существует огромная пропасть между выходом на рынок виртуально через электронную коммерцию и открытием официального филиала или представительства в России [28].

Речь идет не только об обязательствах. Каждая из третьих сторон, с которыми будет работать иностранная компания, заберет часть ее прибыли. И в некоторых случаях - особенно со скоропортящимися или тяжеловесными продуктами, и особенно с услугами - подход на расстоянии вытянутой руки просто не будет работать. Чтобы получить доступ к этому пулу потребителей, иностранной компании понадобится местное присутствие. Предложим несколько основных стратегий освоения российского рынка иностранными компаниями в 2022 г.:

1. Структурированный экспорт. Форма входа в рынок по умолчанию. Потребители и компании на других рынках могут легко купить иностранную продукцию оптом, разобраться в логистике и заняться местным маркетингом. Все чаще бренды могут осуществлять поставки по всему миру - на пассивном выходе на рынок, но назначение местного доверенного дистрибьютора для проведения транзакций с покупателями иностранной компании и даже прямое партнерство с крупными оптовиками или розничными торговцами - это эффективный способ.

Тщательное исследование ключевых российских партнеров, их условий торговли и местной репутации имеет жизненно важное значение. Деловая практика может оказать большое влияние на то, как продукты обрабатываются, продаются и поддерживаются [25].

Наличие местных агентов не означает, что иностранная компания может игнорировать нюансы местного рынка. Необходимо разобраться во всех особенностях розничной торговли, например, понимая любые модели потребления и думая о местных вкусах и поведении, которые могут изменить способ представления продукта. Даже в соглашении о дистрибуции на расстоянии вытянутой руки стоит адаптировать продукт к местным предпочтениям. Шоколадные бренды, например, должны учитывать, как местные предубеждения по вкусу и текстуре своего продукта, так и местный климат. Тщательный анализ целевых потребителей на российском рынке - это основная задача иностранных предприятия при выходе на новые территории России, так как она имеет огромную площадь, климатические и национальные различия внутри самой страны.

2. Лицензирование и франчайзинг. Лицензирование дает юридические права сторонам на рынке на использование названия иностранной компании и другой интеллектуальной собственности. Любой лицензиат может производить и продавать продукцию под именем иностранной фирмы или предлагать услуги с использованием зарубежного бренда. Взамен иностранное предприятие получает роялти или другие платежи. Это может быть эффективным легким способом выхода на российский рынок, особенно если иностранная компания является сервисным бизнесом, который нуждается в местной рабочей силе; или продукция выиграет от местного производства.

То, как лицензиат ведет себя по отношению к клиентам, качество их продукции и местный оборот, который они придают иностранному продукту, могут повлиять на бренд. Это означает, что необходима тщательная должная осмотрительность потенциальных партнеров, и бренды, которые приходят в Россию с подробным исследованием своего нового рынка, с гораздо большей вероятностью смогут связать любые важные факторы, влияющие на эти решения, в контракт.

Франчайзинг похож на лицензирование, но требует гораздо более трудоемкой подготовительной работы. Помимо исследования любого нового рынка перед выходом на него, бренды должны подумать о том, как они будут структурировать любое франчайзинговое соглашение, что потребует дополнительного исследования российских юридических структур и потенциальных франчайзи; разработка того, что покупает франшиза (для некоторых предприятий это немного больше, чем лицензия; для других это набор процессов, маркетинговых вспомогательных материалов и даже оборудования, которые поставляются со сделкой); и как они могли бы разрешать споры с франчайзи позже.

3. Прямые инвестиции. Для многих иностранных компаний создание полноценной деятельности на российском рынке является большим обязательством, но также приносит огромные преимущества. Такого рода инвестиции «с нуля» – «гринфилд», означающий создание новых объектов – означает полный контроль над операциями на новом рынке. Россия приветствует иностранные инвестиции такого рода [44].

Некоторые иностранные компании предпочитают выходить на российский рынок, где такого рода инвестиции возможны - по целому ряду причин. Если продукт особенно чувствителен к различным видам обработки, например, или должен быть изготовлен с определенными допусками, владение обеспечивает обнадеживающий уровень контроля.

Если это так, то правовое и нормативное бремя различных потенциальных рынков должно быть фактором в процессе должной осмотрительности с самого начала. Наличие местных юридических и финансовых консультаций, в дополнение к опыту исследований на рынке, имеет важное значение.

4. Покупка бизнеса. [Международные слияния и поглощения](https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp) по-прежнему сопряжены с рисками и бюрократией, но покупка существующего бизнеса является самым быстрым путем для иностранных компаний к выходу на новый российский рынок.

Исследование рынка играет еще более важную роль в должной осмотрительности, когда иностранная компания покупает бизнес на незнакомой территории России. Традиционные показатели, которые иностранное предприятие может оценить, и даже интуитивное чувство ключевых лиц, принимающих решения, должны быть переведены через совершенно другие линзы культурных и рыночных норм.

Покупка миноритарной доли в бизнесе на новом рынке может означать меньше первоначальных инвестиций, хотя и с меньшим контролем. Но в обоих случаях иностранная компания также покупает опыт российского рынка, который может быть бесценным.

Это также большое преимущество создания совместного предприятия (СП) - нового партнерства между иностранной компанией и одной или несколькими сторонами, где собственность разделена. Зарубежное предприятие получаете преимущества стартапа с нуля; более низкие инвестиции, чем M&A или самостоятельная настройка; местный опыт; и правовой статус уроженца на российсколм рынке. Многие компании рассматривают СП как проект «под ключ»: каждая сторона использует существующий опыт и возможности для быстрого развертывания.

Совместные предприятия процветают только тогда, когда договорные обязательства каждого партнера и структуры бенефициарной собственности достаточно ясны. И некоторые крупные бренды отказались от совместных предприятий, где видение российского партнера для продукта или услуги отклоняется от их собственного. Механизмы урегулирования конфликтов являются обязательными. Совместные предприятия чаще встречаются в ограниченных по времени проектах, где нескольким подрядчикам требуется юридическое лицо для сотрудничества по очень конкретной миссии - и иметь четкие условия для роспуска совместного предприятия.

Выбор стратегии выхода на российский рынок для иностранной компании будет продиктован многими факторами [51]:

* потребительскими привычками;
* культурой;
* правовым статусом;
* налогами и тарифами;
* местной деловой практикой;
* прозрачностью, которую можно достичь вокруг потенциальных партнеров и многое другое.

Как правило, чем меньше у иностранной компании подверженности затратам и рискам, тем меньше контроля и маржи может обеспечить выход на российский рынок.

Таким образом, опросы и анализ российского рынка на месте могут сказать иностранной компании очень многое. Работа с международными агентствами, у которых есть свои люди на местах на новом рынке, не только означает лучший доступ к нюансам поведения потребителей и местным правилам торговли, но также означает общение с людьми, которые имеют непосредственный опыт ведения бизнеса на этом рынке. Такой подход позволил успешно осуществить выход на новый и прибыльный российский рынок.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования можно сказать, что по мере того, как бизнес компании растет и расширяется, он может достичь точки, когда исполнительный совет должен решить, выходить или нет на новые рынки. Если компания хорошо зарекомендовала себя на своем внутреннем рынке, имеет смысл начать смотреть на зарубежные рынки и рассматривать выход на рынок за рубежом. Тем не менее, переход от отечественного бизнеса к международному может быть сложным, и компании, которые не понимают деталей, вероятно, будут бороться при выходе на международный рынок. Компания, стремящаяся выйти на зарубежные рынки, должна учитывать три вещи в рамках своей стратегии входа: источники, маркетинг и собственность. Все эти три ключевые части объединяются в набор режимов входа. Стратегия режима входа включает в себя способ, которым организация планирует выйти на новый рынок. Наиболее распространенными способами выхода на международные рынки являются: экспорт, лицензирование, партнерство, приобретение, франчайзинг, под ключ/гринфилд.

Методические аспекты регулирования деятельности иностранных компаний на российском рынке определены в законодательных актах и характеризуются особенностями регистрации зарубежного юридического лица в качестве филиала или представительства, а также дочерней компании в форме ООО или АО. Анализ процесса регистрации и особенностей деятельности указанных вариантов с учетом специфики деятельности в России в настоящее время показывает преимущество для иностранной компании организационно-правовой формы как общество с ограниченной ответственностью.

Специфика деятельности иностранных компаний на российском рынке в настоящее время характеризуется ужесточением правил для фирм из «недружественных государств», а также созданием благоприятных условий для регистрации новых предприятий из стран Ближнего и Дальнего Востока.

События февраля 2022 года, которые произошли в мире, привели к серьезным изменениям. «Жесткие» санкции, которые ввели недружественные страны против России, вынудили ряд иностранных компаний покинуть рынок с целью подорвать экономическую составляющую. Часть компаний ушла безвозвратно, другая временно. Есть и организации, которые продолжили свою работу. При этом в деятельности иностранных организаций появились определенные риски.

Иностранные компании, которые остались на территории РФ вынуждены бороться с возникшими трудностями и в некоторых случаях передавать управление в руки российского топ-менеджмента с целью удержать потребителя.

Анализ проблем освоения иностранными компаниями российского рынка позволит выделить ряд перспективных направлений выхода зарубежных предприятий.

Российский рынок для китайских компаний уже многое количество лет является перспективным в плане реализации товаров в различных сегментах. Особенно сейчас, когда Россия «остро» нуждается в новых компаниях в период отсутствия на рынке европейских и американских брендов. Эта тенденция является серьезным поводом для китайских компаний задуматься об осуществлении своей деятельности в России. В 2022 г. Время, когда многие центры эстетической медицины России испытывают острую озабоченность новыми брендами и поставщиками. Корейская косметика способна заменить своих конкурентов из США и Европы в этой сфере красоты. Кроме этого потенциал имеется у стоматологического направления, а также производства и торговли детского питания корейскими компаниями в России. Индийские фармацевтические бренды имеют хорошие шансы «выйти» на российский рынок в 2022 году, поскольку некоторые компании уже давно успешно сотрудничают с производителями в России, в то время как другие достигли определенного уровня развития, чтобы представить свою продукцию на международных рынках. Потенциал турецких компаний в сфере модного ритейла достаточно велик, как и перспективы их появления на практически неконкурентоспособном российском рынке.

Выход на российский рынок – это высокий риск, но также это высокие доходы для иностранных компаний. Исследование рынка имеет основополагающее значение для снижения риска, процесса и разработки стратегии выхода на российский рынок, которая настроит иностранный бизнес на успех.

Объединив первичные и вторичные данные, иностранная организация определяет размер и форму российского рынка, а также потенциал роста своего бизнеса, при этом учитывая все возможные риски, что позволяет ей принять обоснованное решение о выходе на рынок России. Это необходимо для того, чтобы понять, как лучше всего локализовать свой продукт, ценообразование и стратегию маркетингового продвижения, чтобы иностранный бизнес процветал на российском рынке.

Для выхода на российский рынок иностранным компаниям необходимо адаптировать традиционные стратегии с учетом сложившейся экономической и политической ситуации, а также правовых ограничений, нестабильности курса валюты, успешного развития в России электронной торговли, а также увеличившихся рисков инвестирования. Особое внимание при выходе на российский рынок зарубежным брендам следует уделить:

* + 1. Маркетинговым инструментам. Реклама в Интернете, в социальных сетях и в традиционных СМИ широко практикуется. При этом в России Google не является поисковой системой №1, лидером является Яндекс. Facebook не является самой популярной социальной сетью, вместо этого его превосходят ВКонтакте и Одноклассники.
    2. Исследованию потенциальных клиентов, зависящих от предлагаемого иностранной компанией товара.
    3. Ограничениям на рекламу. Официально реклама алкоголя и табака в России запрещена.
    4. Адаптации к местной культуре. Неспособность адаптироваться к культурным различиям может понести убытки иностранной компании.
    5. Повышению интереса к предлагаемому товару. Одним из важнейших условий при выходе на новый рынок является предложение своего продукта или услуги по очень низкой цене, что позволит компании генерировать общественный интерес и даст толчок дальнейшей деятельности, завоевав ряд местных клиентов.

Учитывая указанные особенности выхода на российский рынок считаем, что в 2022 г. для иностранных компаний наиболее эффективными следующие стратегии освоения рынка России:

1. Экспорт (прямой и косвенный) - одна из старейших и наиболее распространенных стратегий выхода на зарубежные рынки. Иностранная компания производит товары или услуги в своей стране, а затем продает их в России. Экспорт может быть как прямым, так и косвенным. Если иностранный бренд выбирает прямой экспортный маршрут, то нужно будет нанять торговых представителей, а также агентов и дистрибьюторов на российском целевом рынке. Они будут выполнять работу на другом конце, доставляя продукты в розничные точки или клиентам. Доставка и логистика также являются важными вопросами, с которыми иностранной компании придется иметь дело в такой стратегии. При косвенном экспорте, вместо того, чтобы держать вышеупомянутые виды деятельности внутри компании, иностранная фирма сотрудничает с другими посредническими предприятиями, которые специализируются в области экспорта. К ним могут относиться экспортные торговые компании, компании по управлению экспортом, экспортные торговцы, агенты по закупкам или подтверждающие дома.

Прямой экспорт дает больше контроля, но за счет более высокого риска и ресурсов. Косвенный экспорт, между тем, смягчает это в некоторой степени, но с меньшим контролем над продажами - и потенциально даже потерями.

2. Франчайзинг и лицензирование. Выход на новые рынки предъявляет дополнительные требования к существующим производственным мощностям. Если у иностранной компании нет ресурсов для масштабирования своего бизнеса, то используются лицензионные или франчайзинговые соглашения. Во франчайзинге иностранная компания разрешает другой фирме (франчайзи / лицензиату) на целевом российском рынке использовать брендинг иностранной продукции, производственные процессы или другую специализированную информацию; затем они используют это для производства идентичного продукта и продают его на этом рынке. Взамен платят в виде комиссионных за франчайзинг. Этот метод имеет ряд преимуществ: это очень недорогой способ выхода на внешний рынок, так как основную тяжесть инвестиций несет франчайзи. Правила импорта и правительственные ограничения также не нацелены на франчайзинговые предприятия. Однако есть и недостатки: этот тип рыночной стратегии обычно работает только в том случае, если у иностранной компании уже есть устоявшийся бренд. Это также может не работать во всех секторах бизнеса из-за более низкой прибыли. Хотя концепции лицензирования и франчайзинга чрезвычайно похожи, лицензирование более ограничено. Как правило, речь идет о том, чтобы одна компания давала разрешение на использование определенной технологии или производственного процесса своему партнеру - лицензиату. Хотя франчайзинг часто включает в себя лицензированное использование технологий или запатентованных методов, он идет гораздо дальше и, как правило, строится на более широких правовых отношениях.

3. Прямые иностранные инвестиции используются иностранной компанией, когда она непосредственно инвестирует в объекты на российском рынке. Это требует большого капитала для покрытия таких расходов, как помещения, технологии и персонал. В настоящее время правительство РФ разработало стимулирующие мероприятия для привлечения иностранных инвестиций из «дружественных» государств, к которым как мы определили относятся Китай, Южная Корея, Вьетнам, Индия, Турция и многие другие.

4. Покупка бизнеса или совместные предприятия. В России, как и во многих странах совместные предприятия (СП) часто являются единственной жизнеспособной стратегией выхода на рынок, доступной для иностранных предприятий. Правительства часто устанавливают налоговые барьеры и ограничения собственности, которые нацелены на иностранные компании в попытке защитить и поощрить местных предпринимателей. Таким образом, иностранным фирмам «рекомендуется» сотрудничать с местными предприятиями, вкладывая деньги и предоставляя технические знания и международные связи в обмен на доступ к местному рынку. Право собственности обычно делится между этими двумя партнерами, часто в соотношениях, которые определяются местными правилами. СП могут быть довольно рискованными, так как ваша фирма связана долгосрочными обязательствами по бизнесу в чужой стране.

Таким образом, ведение бизнеса в России в настоящее время имеет неоднозначную репутацию среди иностранных компаний из западных стран и США. При этом ушедшие фирмы открыли новые возможности для освоения российского рынка для новых иностранных брендов из других стран. Упрощение таможенных процедур, легализация параллельного импорта, приоритизация сотрудничества с дружественными странами позволили уменьшить негатив от санкций для российского бизнеса. Растущая торговля со странами Азии, Латинской Америки, Ближнего Востока и Африки дает шансы отыграть потери и, возможно, в будущем максимизировать доходный потенциал. Освоение зарубежными брендами отечественного рынка займе некоторое время, так как этот процесс выхода товара, а также завоевания предпочтений потенциальных потребителей требует долгого и тщательного анализа.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 № 160-ФЗ (ред. от 14.07.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.09.2022) // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/6f590d130eda629f3713d1653e648f8e1f0220ea/?ysclid=l9ftvsp38d220999193> (дата обращения 18.10.2022).
2. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил выдачи Правительственной комиссией по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации разрешений в целях реализации дополнительных временных мер экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации и иных разрешений, предусмотренных отдельными указами Президента Российской Федерации, а также реализации иных полномочий в указанных целях и внесении изменения в Положение о Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации» от 06.03.2022 № 295 (ред. от 19.09.2022) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_411065/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения 18.10.2022).
3. Абитова, Г. А. Стратегия выхода компании на международные рынки / Г. А. Абитова, Д. А. Байдалин // Интернаука. – 2022. – № 33-2(256). – С. 17-20.
4. Арутюнова, Д. В. Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок / Д. В. Арутюнова, М. А. Мартыненко // Управление в экономических и социальных системах. – 2021. – № 2(8). – С. 5-14.
5. Амурская, М. А. Эволюция китайских ТНК и закрепление на российском рынке (на примере компании Haier) / М. А. Амурская, Т. О. Ратникова // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества: Материалы X международной научно-практической конференции, Благовещенск-Хэйхэ, 02–04 июня 2020 года. Том Выпуск 10. – Благовещенск-Хэйхэ: Благовещенский государственный педагогический университет, 2020. – С. 391-395.
6. Ахвердов, И. Э. Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок и проблемы их реализации / И. Э. Ахвердов // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 23. – С. 2241-2247.
7. Ахмедзянов, Р. Р. Таможенное регулирование в особых экономических зонах как фактор инвестиционного развития / Р. Р. Ахмедзянов, Д. О. Федосов // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 44(3). – С. 32-35.
8. Акчурин, Т. Р. Классификация стратегических направлений выхода компаний на зарубежные рынки / Т. Р. Акчурин // Управление бизнесом и вызовы цифровой экономики: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Энгельс, 14 февраля 2021 года / Под общей редакцией Е.Г. Жулиной. – Энгельс: Общество с ограниченной ответственностью "Институт научных исследований и развития профессиональных компетенций", 2021. – С. 34-38.
9. Бакаева, Д. А. 3 «а» фактора успеха выхода нового товара на зарубежный рынок: анализ, адаптация, анонс / Д. А. Бакаева // Управление инновациями в условиях цифровой трансформации: Материалы Всероссийской студенческой учебно-научной конференции, Санкт-Петербург, 22–23 апреля 2022 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. – С. 8-13.
10. Бебнева, Н. С. Инвестирование в fashion-ритейлеров в России / Н. С. Бебнева // Инструменты инвестирования в цифровой экономике: 4-й сборник научных статей студентов 3 курса программы «Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве», проходящих обучение на Базовой кафедре Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство» ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Том Часть I. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. – С. 41-46.
11. Бударина, Н. А. Анализ современного состояния инвестиционного климата в России / Н. А. Бударина, А. А. Снегирева // Экономика. Право. Инновации. – 2021. – № 2. – С. 12-21.
12. Важенин, С. Г. Мобильность компаний в современной экономике / С. Г. Важенин, И. С. Важенина // Экономика региона. – 2021. – Т. 17. – № 1. – С. 158-169.
13. Воробьева, И. В. Иностранные автомобильные компании в России: вызовы и стратегические маркетинговые решения / И. В. Воробьева // Международный экономический симпозиум - 2022: материалы международных научных конференций, Санкт-Петербург, 17–19 марта 2022 года. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2022. – С. 661-665.
14. Влияние форм представительства и посредничества иностранных организаций на российском рынке на степень санкционного давления / А. В. Немкина, Е. А. Мараховская, Л. В. Дерябина, К. Р. Федорова // Аллея науки. – 2022. – Т. 1. – № 4(67). – С. 54-58.
15. Гогулина, В. Е. Особенности выхода иностранных компаний на российский рынок / В. Е. Гогулина // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: сборник статей Международной научно-практической конференции, Иркутск, 04 марта 2020 года. – Иркутск: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2020. – С. 71-75.
16. Горенкова Н. Как санкции влияют на российский рынок. Возможные перспективы дальнейшего развития // RMAA. URL: https://russia-promo.com/blog/russian-market-under-the-sanctions?ysclid=l9yc4rmg4u1088832-79 (дата обращения 01.11.2022).
17. Государственный реестр аккредитованных филиалов, представительств иностранных юридических лиц // РАПФ. URL: https://service.nalog.ru/rafp/open-data.html (дата обращения 24.10.2022).
18. Горшенкова, Е. А. Основные стратегии выхода компаний на зарубежный рынок: приципы и методы их формирования / Е. А. Горшенкова, Ю. Л. Растопчина // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов XIII Международной научно-практической конференции, Белгород, 24 октября 2019 года. – Белгород: ООО "Эпицентр", 2019. – С. 287-290.
19. Гладышева, А. С. Опыт ведения иностранными ритейлерами бизнеса в России / А. С. Гладышева, А. В. Кондаурова, А. В. Заступов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2021. – № 2. – С. 9-17.
20. Доброскок, Е. Д. Стратегия выхода международной компании на российский рынок (на примере IKEA) / Е. Д. Доброскок // Проблемы управления - 2021: материалы 29-й Всероссийской студенческой конференции, Москва, 26 мая 2021 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. Том Выпуск 2. – Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 213-217.
21. Дубров, Г. Ю. Стратегии выхода компании на международный рынок / Г. Ю. Дубров // Молодой ученый. – 2020. – № 21(311). – С. 109-112.
22. Доходы и расходы домашних хозяйств на потребление // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения 24.10.2022).
23. Ерохина, О. В. Функционирование и конкуренция на рынке сетевой торговли: Российская специфика и роль иностранных компаний / О. В. Ерохина, Б. Н. Норбоев, А. В. Старикова // Глобальная экономика и образование. – 2022. – Т. 2. – № 3. – С. 7-26.
24. Еделькина, А. Г. Процесс проверки контрагентов как важный элемент комплаенс / А. Г. Еделькина // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13. – № 5.
25. Жолдошбекова, Р. Н. Особенности выхода кыргызских компаний на российский рынок пищевой отрасли / Р. Н. Жолдошбекова // Развитие общества и науки России в эпоху кризиса: теория, методология, практика: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Ростов-на-Дону, 13–14 апреля 2022 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: Профпресслит - Издательство "Манускрипт", 2022. – С. 204-207.
26. Иванов, Д. А. Государственное регулирование доступа иностранных компаний на отечественный рынок: механизм закупок. Валютное регулирование. Валютный контроль. - 2019. - № 1-2. – С. 25-29.
27. Карелина, Е. А. Результаты анализа стратегий внедрения и укрепления транснациональных корпораций на российском рынке / Е. А. Карелина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12(137). – С. 976-980.
28. Казакова, Д. Д. Маркетинговые стратегии развития цифрового бизнеса на российском рынке / Д. Д. Казакова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2021. – № 3(37). – С. 39-50.
29. Количество компаний с более чем 50-процентным иностранным участием в России с 2017 по 2021 год, в разбивке по типу юридического лица // Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/1300724/foreign-companies-by-type-russia/ (дата обращения 24.10.2022).
30. Лазаров, Б. А. Стратегии выхода компании на международные рынки / Б. А. Лазаров, К. С. Хасигов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 1. – С. 113-121.
31. Лизунова, Е. Анализ факторов эффективности реализации стратегий выхода на международный рынок / Е. Лизунова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 28. – С. 86-90.
32. Лагутин, А. В. Стратегии выхода мультинациональных компаний на российский рынок / А. В. Лагутин // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 2. – С. 112-120.
33. Локтев, Н. Е. Особенности стратегий развития и проблемы международных торговых сетей на российском рынке / Н. Е. Локтев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-2(75). – С. 120-122.
34. Маевская М. Пять сценариев выхода: как международные компании осваивают российский рынок // FORBES COUNCIL. URL: https://blogs.forbes.ru/2021/05/17/pjat-scenariev-vyhoda-kak-mezhdunarodnye-kompanii-osvaivajut-rossijskij-rynok/?ysclid=l9mjl3k1me552092646 (дата обращения 24.10.2022).
35. Манаенкова, Л. Е. Адаптация международных компаний к российскому рынку / Л. Е. Манаенкова // Проблемы кросс-культурного менеджмента в контексте управления: национальные культуры и языковые различия: Материалы II Межвузовской научно-практической конференции, Липецк, 18 мая 2022 года / Под общей редакцией Н.В. Лебедева, А.С. Шуруповой. – Воронеж: Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг «НАУКА-ЮНИПРЕСС», 2022. – С. 141-145.
36. Меджитова, А. Т. Стратегии выхода иностранных фирм на российский рынок / А. Т. Меджитова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник научных трудов, Симферополь, 10 апреля 2020 года. Том Выпуск 6. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 453-455.
37. Москаева, И. А. Стратегии выхода на международные рынки Самсунг и Хендэ / И. А. Москаева // Корееведение в России: направление и развитие. – 2021. – Т. 2. – № 4. – С. 126-131.
38. Международная инвестиционная позиция Российской Федерации в формате сводной таблицы // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/macro\_itm/svs/ (дата обращения 24.10.2022).
39. Никиточкина, М. А. Стратегии выхода иностранных фирм на российский рынок / М. А. Никиточкина // Вестник научных конференций. – 2019. – № 4-3(44). – С. 94-95.
40. Поповиченко, М. А. Использование проектного метода при разработке стратегии по выходу на российский рынок / М. А. Поповиченко, Е. А. Солодовникова, М. Э. Балакирев // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: Материалы VII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 29 октября 2019 года / Ответственные за выпуск Е.Б. Дворядкина, Л.М. Капустина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 193-195.
41. Пупенцова, С. В. Оценка рисков стратегии выхода компании на международный рынок / С. В. Пупенцова, А. Н. Лысенко, Д. К. Жаворонков // Аспирант. Приложение к журналу Вестник Забайкальского государственного университета. – 2020. – Т. 14. – № 2. – С. 82-90.
42. Проблемы, с которыми сталкиваются иностранные компании в России в 2022 году // Клерк.ру. URL: https://www.klerk.ru/blogs/sozidanie\_i\_razvitie/535448/ (дата обращения 1.11.2022).
43. Подборнова, Е. С. Возможности сотрудничества и использования опыта Китая в автомобильной промышленности в современных российских условиях / Е. С. Подборнова, Е. К. Чиркунова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2022. – Т. 13. – № 2. – С. 92-99.
44. Поляков, К. Л. Оценка влияния странового риска на инвестиционную привлекательность российских компаний / К. Л. Поляков, М. В. Полякова, М. И. Василевский // Вопросы статистики. – 2021. – Т. 28. – № 6. – С. 30-42.
45. Рульков А. Все, что нужно знать о выходе иностранных компаний на российский рынок // Информационно-правовой портал Гарант.ру. URL: <https://www.garant.ru/1c-wiseadvice/guide/registraciya-inostrannyh-kompanij-v-rf/?ysclid=l9fu289dj964904351> (дата обращения 19.10.2022).
46. Романова Т. В 2022 году в российский ретейл пришло лишь пять иностранных брендов // Forbes. URL: https://www.forbes.ru/biznes/479983-v-2022-godu-v-rossijskij-retejl-prislo-lis-pat-inostrannyh-brendov (дата обращения 19.10.2022).
47. Романычев, Ф. С. Перспективы деятельности иностранных ТНК в России в современных условиях / Ф. С. Романычев // Modern Science. – 2020. – № 6-3. – С. 128-132.
48. Россия и мир: 2022. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / Рук. проекта –А.А. Дынкин, В.Г. Барановский. – М.: ИМЭМО РАН, 2021. – 136 с.
49. Соколова, Е. Д. Проблемы выбора способа организации хозяйственной деятельности предприятием при освоении новых рынков / Е. Д. Соколова, З. В. Глухова, Ю. С. Шульга // Взгляды креативного общества. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 61-74.
50. Супряга Ж.В. Сделки с иностранными компаниями в 2022 году. URL: https://www.dvitex.ru/poleznoe/nedvizhimost/sdelki-s-%20nedvizhimostyu-/sdelki-s-inostrannymi-kompaniyami/?ysclid=l9gpyr2zo220899873 (дата обращения 19.10.2022).
51. Сунь, К. Стратегии выхода компаний на международный рынок / К. Сунь // Молодой ученый. – 2021. – № 53(395). – С. 163-165.
52. Татакова, А. А. Стратегии продвижения глобальных компаний на российском рынке: теория и практика / А. А. Татакова // Студенческая наука и XXI век. – 2020. – Т. 17. – № 1-1(19). – С. 314-316.
53. Филатова А. Новая география экспорта и импорта российских товаров // Profit.ru. URL: <https://life.akbars.ru/business/tpost/75k0ezmll1-novaya-geografiya-eksporta-i-importa-ros?ysclid=l9zncte7ip467749203> (дата обращения 02.11.2022).
54. Хеладзе, Л. Д. Особенности выхода иностранных компаний на российский рынок / Л. Д. Хеладзе // Студенческий форум. – 2021. – № 2-3(138). – С. 63-66.
55. Цю, Ю. Принципы и факторы формирования стратегии выхода на международные рынки / Ю. Цю // Аллея науки. – 2021. – Т. 2. – № 5(56). – С. 167-170.
56. Цю, Ю. Специфика стратегии выхода компании на международные рынки в условиях процессов глобализации и деглобализации / Ю. Цю // Аллея науки. – 2021. – Т. 2. – № 5(56). – С. 293-296.
57. Чажаева, М. М. Современные теории мировой торговли и стратегия выхода на международные рынки / М. М. Чажаева, Х. М. Кунтаева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 9(134). – С. 282-286.
58. Черноморец, А. Ю. Основные стратегии выхода зарубежных компаний на российский рынок / А. Ю. Черноморец // Наука, образование и культура. – 2019. – № 8(42). – С. 29-32.
59. Ширяева, А. Р. Перспективы расширения присутствия датских многонациональных компаний на российском рынке / А. Р. Ширяева, Л. В. Прогунова // Международная торговля и торговая политика. – 2021. – Т. 7. – № 1(25). – С. 113-122.
60. Шнипова А. Изменения в экспорте и импорте РФ в 2022 году: влияние санкций на международную торговлю // Delovoy profil. URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/izmeneniya-v-eksporte-i-importe-rf-v2022goduvliyaniesanktsiynamezhdunarodnuyutorgovlyu/?ysclid=l9zntmsjai303673623 (дата обращения 02.11.2022).
61. Ярметов, В. Г. Создание привлекательного инвестиционного климата в Российской Федерации для частных и иностранных инвесторов / В. Г. Ярметов // Modern Science. – 2021. – № 12-1. – С. 155-158.
62. 50 крупнейших иностранных компаний в России – 2022. Рейтинг Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/472203-50-krupnejsih-inostrannyh-kompanij-v-rossii-2022-rejting-forbes> (дата обращения 24.10.2022).
63. Lee, H. S. An analysis of foreign direct investment attractiveness of the Russian Far East by Porter’s Diamond model / H. S. Lee // Russian Journal of Industrial Economics. – 2019. – Vol. 12. – No 3. – P. 334-340.
64. Goncharov, K. D. Organization of activities in low-tax jurisdictions in Russian practice: controlled foreign companies and residence in special administrative regions / K. D. Goncharov, A. A. Pakkar // Economy and Business: Theory and Practice. – 2022. – No 5-1(87). – P. 190-193.