

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Кафедра международных экономических отношений**

**ЖЕМОЙТУК**

Мария Геннадьевна

**ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ  
БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ: ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ И  
МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

Дипломная работа

Научный руководитель –  
доктор экономических наук,  
профессор А. В. Данильченко

Допущена к защите

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Зав. кафедрой международных экономических отношений

кандидат экономических наук, доцент Н. В. Юрова

Минск, 2022

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>7</b>
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Теоретические подходы к пониманию сущности интернационализации деловой активности предприятий .....	9
1.2 Интернационализация деловой активности компании на микро- и макроуровнях .....	14
1.3 Стратегии и факторы выхода предприятий на внешние рынки. Деинтернационализация как тенденция мировой экономики .....	18
<b>ГЛАВА 2 ОПЫТ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРАН С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ.....</b>	<b>26</b>
2.1 Стратегии транснационализации Китайской Народной Республики	26
2.2 Влияние санкций на стратегии географической экспансии российских ТНК и перспективы их интернационализации .....	39
<b>ГЛАВА 3 РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ В СОВРЕМЕННЫХ ПРОЦЕССАХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ .....</b>	<b>51</b>
3.1 Интернационализация Республики Беларусь и потенциал ее переориентации.....	51
3.2 Степень интернационализации белорусских стратегических предприятий на современном этапе .....	61
3.3 Проблема и потенциал переориентации белорусского экспорта стратегических отраслей на развивающиеся рынки западных стран ..	64
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>73</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А .....</b>	<b>77</b>

## РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 77 с., 14 рис., 1 табл., 49 источника, 1 прил.

**Ключевые слова:** ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ, СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ, ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ, САНКЦИИ, ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ЭКСПОРТА.

**Объект исследования:** интернационализация деловой активности.

**Цель исследования:** выявление тенденций интернационализации компаний на современном этапе, определение перспективных стратегий осуществления внешненаправленной политики, а также разработка рекомендаций по углублению интеграции Республики Беларусь в мировую экономическую систему.

**Методы исследования:** анализ статистических данных, гипотез, теорий и литературы по теме исследования, сравнительный метод, обобщение и наблюдение.

**Полученные результаты и их новизна:** изучены тенденции развития интернационализации деловой активности на современном этапе, исследованы ключевые факторы интеграции страны в мировую экономику, изучены особенности стратегической направленности компаний в период санкционных ограничений, оценены перспективы интеграции страны в сложной экономической ситуации.

**Область возможного практического применения:** выводы и предложения проведенного исследования могут быть использованы органами государственного управления при подготовке предложений по развитию внешнеэкономической политики Республике Беларусь.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

---

(подпись студента)

## РЭФЕРАТ

Дыпломная праца: 77 с., 14 мал., 1 табл., 49 крыніцы, 1 прык.

**Ключавыя словы:** ІНТЭРНАЦЫЯНАЛІЗАЦЫЯ ДЗЕЛАВОЙ АК-  
ТЫЎНАСЦІ, СТРАТЭГІІ ІНТЭРНАЦЫЯНАЛІЗАЦЫІ, ЗНЕШНІ ГАНДАЛЬ,  
САНКЦЫІ, ПЕРЭАРЫЕНТАЦЫЯ ЭКСПАРТУ.

**Аб'ект даследавання:** інтэрнацыяналізацыя дзелавой актыўнасці.

**Мэта даследавання:** выяўленне тэндэнцый інтэрнацыяналізацыі кампаній на сучасным этапе, вызначэнне перспектывных стратэгіяў ажыццяўлення знешнеакіраванай палітыкі, а таксама распрацоўка рэкамендацый па паглыбленні інтэграцыі Рэспублікі Беларусь у сусветную эканамічную сістэму.

**Метады даследавання:** аналіз статыстычных дадзеных, гіпотэз, тэорый і літаратуры па тэме даследавання, параўнальны метады, абагульненне і назіранне.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** вывучаны тэндэнцыі развіцця інтэрнацыяналізацыі дзелавой актыўнасці на сучасным этапе, даследаваны ключавыя фактары інтэграцыі краіны ў сусветную эканоміку, вывучаны асаблівасці стратэгічнай акіраванасці кампаній у перыяд санкцыйных абмежаванняў, ацэнены перспектывы інтэграцыі краіны ў складанай эканамічнай сітуацыі.

**Вобласць магчымага практычнага прымянення:** высновы і прапановы праведзенага даследавання могуць быць выкарыстаны органамі дзяржаўнага кіравання пры падрыхтоўцы прапаноў па развіццю знешнеэканамічнай палітыкі Рэспублікі Беларусь.

Аўтар працы пацвярджае, што прыведзены ў ёй разлікова-аналітычны матэрыял правільна і аб'ектыўна адлюстроўвае стан доследнага працэсу, а ўсе запазычаныя з літаратурных і іншых крыніц тэарэтычныя, метадалагічныя і метадычныя становішча і канцэпцыі суправаджаюцца спасылкамі на іх аўтараў.

---

(подпіс студэнта)

## ANNOTATION

Degree paper : 77 p., 14 ill., 1 tab., 49 sources, 1 app.

**Key words:** INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS ACTIVITY, INTERNATIONALIZATION STRATEGIES, FOREIGN TRADE, SANCTIONS, EXPORT REORIENTATION.

**Object of research:** internationalization of business activity.

**Purpose of research:** identification of current internationalization trends, determination of promising internationalization strategies for their implementation in foreign policy, development of recommendations for deepening the integration of the Republic of Belarus into the world economic system.

**Research methods:** analysis of statistical data, hypotheses, theories and literature on the research topic, comparative method, generalization and observation.

**Obtained results and their novelty:** trends in the development of internationalization of business activity, key factors of the country's integration into the world economy, the features of the strategic orientation of companies during the period of sanctions restrictions and the prospects for the country's integration in a difficult economic situation were analyzed within the research.

**Area of possible practical application:** the conclusions and suggestions of the study can be used by public authorities in preparing proposals for the development of foreign economic policy of the Republic of Belarus.

The author of the work confirms that computational and analytical material presented in it correctly and objectively reproduces the picture of investigated process, and all the theoretical, methodological and methodical positions and concepts borrowed from literary and other sources are given references to their authors.

---

(student's signature)

## ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

COVID-19	Коронавирусная инфекция 2019
TNI	Индекс транснациональности
SWIFT	Общество всемирных межбанковских финансовых каналов связи
ВВП	Валовой внутренний продукт
ЕАЭС	Евразийский экономический союз
ЕС	Европейский союз
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
ИТ	Информационные технологии
КНР	Китайская Народная Республика
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ООН	Организация Объединённых Наций
ПВТ	Парк высоких технологий
ПИИ	Прямые иностранные инвестиции
РБ	Республика Беларусь
РФ	Российская Федерация
СНГ	Содружество Независимых Государств
США	Соединенные Штаты Америки
ТНК	Транснациональная компания
ЮНКТАД	Конференция ООН по торговле и развитию

## ВВЕДЕНИЕ

Усиление процессов глобализации и ужесточение международной конкуренции стали тенденциями развития мировой экономики на современном этапе. Компании столкнулись с новыми вызовами, обусловленными ограниченностью факторов производства национальных экономик и внутренних рынков сбыта. Для увеличения объемов производства предприятия вынуждены выходить за пределы государственных границ. Данный процесс именуется интернационализацией деловой активности компаний.

Актуальность выбранной темы дипломной работы обуславливается стремлением Республики Беларусь к экономическому развитию за счет осуществления активной экспортоориентированной политики.

Темпы роста национальной экономики сдерживаются узостью внутреннего рынка, поэтому для увеличения объемов производства предприятия вынуждены выходить за пределы государственных границ. Для стран с переходной экономикой экспортная инновационная активность является залогом устойчивого экономического развития.

Значимость рассмотрения данной темы также обусловлена текущей экономической нестабильностью Республики Беларусь и необходимостью адаптироваться к сложным экономическим обстоятельствам в рамках реализации внешненаправленной деловой активности страны.

Объектом исследования дипломной работы является интернационализация деловой активности.

Предмет исследования – стратегии и механизмы интернационализации деловой активности компаний.

Цель исследования – выявление мотивов и тенденций интернационализации на современном этапе, определение перспективных стратегий осуществления внешненаправленной политики, а также разработка рекомендаций по углублению интеграции Республики Беларусь в мировую экономическую систему.

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

- выявить сущность интернационализации деловой активности;
- охарактеризовать внешнеэкономическую деятельность с точки зрения национальной экономики и компаний;
- определить движущие силы интеграции национальных компаний за рубеж;
- проанализировать влияние экономических ограничений на стратегии интернационализации стратегически важных компаний;

- дать понимание степени интернационализированности белорусских компаний;
- выявить перспективы внешнеэкономического развития белорусской экономики в сложных экономических условиях.

По своей структуре дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения и приложения.

В первой главе заложены необходимые теоретические основы для понимания сущности интернационализации деловой активности компаний. Во второй главе рассмотрен опыт интернационализации стран с высокой долей государственного участия, который может быть применим для разработки национальной экспортоориентированной стратегии Республики Беларусь. В третьей главе проанализировано состояние внешнеэкономической направленности Республики Беларусь на современном этапе, выявлены проблемы и перспективы интернационализации в сложных экономических условиях.

При написании работы были использованы литературные источники как отечественных, так и зарубежных авторов, которые внесли существенный вклад в развитие теории, определении тенденций и закономерностей развития интернационализации деловой активности, среди них Данильченко А. В., Калинин Д. С., Лидванова Л. И., Малашенкова О. Ф., Петровская Л. М., Сурвилло В. Г., Яцук В. А. и другие. В качестве периодических источников были использованы экономические и специализированные журналы, а также электронные ресурсы.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

### 1.1 Теоретические подходы к пониманию сущности интернационализации деловой активности предприятий

В рамках распространения глобализации интернационализация деловой активности стала тенденцией мировой экономики, а международная конкуренция – движущим мотивом к ней.

Рост конкуренции неизбежно влияет на внутренний рынок государства и оказывает давление на национальные предприятия, которые начинают испытывать ограниченность в отношении рынков сбыта и в своих экономических ресурсах. В результате международная направленность деловой активности становится способом для компаний поддерживать свою конкурентоспособность. Для понимания интернационализации важен аспект преодоления предприятием национальных границ.

В работе В. Г. Сурвилло сущность данного процесса представляется как «процесс развития устойчивых экономических международных взаимосвязей (прежде всего на основе международного разделения труда) и выхода стандартного воспроизводственного цикла предприятия за пределы национальных границ» [16, с. 9]. Однако по мнению некоторых ученых, данное определение не является универсальным, ведь интернационализация предприятия не подразумевает устойчивого долгосрочного сотрудничества и может выступать как краткосрочная или разовая зарубежная активность.

Р. Луостаринен и Л. Уэлч сформулировали понятие интернационализации деловой активности предприятия как «процесс возрастания вовлеченности фирмы в международную деятельность» [48]. Данное определение признано достаточно емким, но обобщенным, не уточняя возможные проявления зарубежной активности. Тем не менее оно получило распространение среди западных ученых.

Учтя недостатки, С. Кокк, М. Форсман и С. Хинтту изложили свое понятие интернационализации деловой активности как «международные потоки сырья, оборудования, финансов и технологий, а также готовой продукции, возникающие в ходе осуществления экспортно-импортных операций» [39].

Опираясь на данное видение, выделяют два вида операций внешнеэкономической деятельности: внешне- и внутринаправленные. Внешнеэкономическая интернационализация подразумевает деловую активность в форме

экспортирования товаров, технологий и(или) капитала за рубеж. Внутринаправленная интернационализация, в свою очередь, характеризуется импортированием сырья, оборудования, технологий и других ресурсов необходимых для осуществления хозяйственной деятельности.

Широкое распространение в отечественной экономической науке получило определение интернационализации деловой активности, сформулированное доктором экономических наук А. В. Данильченко. Ученый представляет интернационализацию предприятия как «перенос деловой экономической активности фирмы за пределы национального государства в форме экспорта товаров, услуг и капитала» [8]. Данное понятие описывает сущность процесса, и помимо фокуса на международную ориентацию указывает конкретные формы его осуществления.

Процесс интернационализации деловой активности стал важным элементом экономической науки, и впервые был описан во второй половине XX в. Большинство представленных концепций того времени затрагивали лишь отдельные характеристики интернационализации, ставя своей целью пролить свет на причины прямых иностранных инвестиций и их распределение по странам. Одна из первых теорий, описывающих интернационализацию деловой активности компании, была разработана американским экономистом Р. Верноном в 1966 г., и была названа теорией международного жизненного цикла товара. Задача ученого была в объединении теории международной торговли и маркетинговой теории жизненного цикла. Теория опирается на идею, что товары соответствуют одной из стадий жизненного цикла, в соответствии с которой может происходить перемещение производства за границу в разные типы государств [47].

Данная разработка давала объяснение многим составляющим процесса интернационализации предприятий в то время, однако с ростом интеграции стран мира, произошло изменение стратегий многонациональных корпораций и условий хозяйствования, что повлияло на результаты тестирования теории Вернона. Были выявлены недостатки и ограничения, например, об очень коротком жизненном цикле товара, что значит, что товар не может быть перенесен за рубеж по разработанной ученым схеме. Помимо этого, теория не берет во внимание деятельность и стратегии многонациональных корпораций в странах с переходной экономикой и развивающихся странах. Также теория исключает государство и отдельное предприятие как заинтересованный субъект, который влияет на принятие стратегических решений по организации производства за рубежом [14, с.30]. В 1979 г. ученый признал, что данная концепция более не соответствует тенденциям мировой экономики и может не отражать реальной картины [47]. Тем не менее идея заложила основу для развития как минимум двух направлений, изучающих интернационализацию, динамического и статического подходов.

В первом направлении зарубежная деловая активность компании развивается динамично по определенным стадиям, что соответствует теории международного жизненного цикла товара, в то время как второй фокусирует внимание на проблематике толкования прямых иностранных инвестиций.

Примером статичного подхода является «эkleктическая парадигма» Дж. Даннинга, разработанная в 1970 г. Данная теория представляет собой синтез ранее выдвинутых теорий, однако в более широком ключе. В соответствии с концепцией Дж. Даннинга, фирма склонна к инвестиционной активности за рубежом лишь при условии наличия сравнительных преимуществ собственности, местных преимуществ размещения производства и максимальных преимуществ интернационализации [38].

Как и в теории интернационализации, максимальный фокус в «эkleктической парадигме» направлен на вопросы задействованности предприятий в международную активность. Уделено внимание рассмотрению аспектов деятельности крупных транснациональных корпораций на макроэкономическом уровне, но пренебрегаются внутренние процессы организации [14, с. 35]. Практическое применение данной статической теории заключено во влиянии прямых иностранных инвестиций на стран-реципиентов и их систему государственного регулирования.

Статический подход, представленный в «эkleктической парадигме», сильно ограничивает возможности объяснения развития деловой активности предприятия за рубежом, исключая из внимания этап до выхода предприятия за границу и этап ее инвестиционной активности на более зрелый период. Динамический подход подобных упущений не имеет, поэтому более распространен среди современных исследователей.

В ряду таких теорий представлены Уппсальская модель интернационализации (У-модель), авторами которой являются Ж. Вальне, Ф. Видерсхайм-Пол и Ж. Йохансон; инновационная, которую разработали Б. Овиатт и П. МакДугалл; и сетевая, представленная Ж. Йохансоном и Л. Маттссоном.

Преимущество этих трех теорий в том, что они занимаются объяснением не только зрелых этапов интернационализации, но и начальных. По этой причине, они могут быть более применимы для раскрытия модели поведения деловой активности белорусских предприятий.

Теории динамического подхода имеют немалое прикладное значение. Они дают ориентиры менеджерам компаний, связанные с принятием стратегических решений о выборе иностранного рынка и формами выхода на него. Сущность теорий базируется на двух направлениях развития: географическом расширении (широта интернационализации) и высокой степени приверженности рынку (глубина интернационализации).

Так, чем больше широта и глубина интернационализации, тем более интегрировано предприятие в международную активность.

В работах зарубежных ученых существует как минимум два подхода к рассмотрению географического расширения деловой активности компании. Ж. Вальне и Ж. Йохансон рассматривают расширение интернационализации предприятий за рубеж как поэтапный и последовательный процесс. На ранних этапах компания выходит на рынки стран «психологически» и территориально более близкие к стране базирования, а по мере разрастания деловой активности может позволить себе проникновение на рынки более отдаленные и непохожие. Ученые определяют «психологическую» дистанцию «совокупность факторов, препятствующих потоку информации, как из страны, так и в нее. Например, различия в языке, образовании, деловой практике, культуре и промышленном развитии» [41].

Как следствие «психологической» дистанции между странами предприятия в процессе распространения деловой активности отдают предпочтение понятным и знакомым рынкам. Данную идею подтвердили в своих работах С. Кокк, М. Форсман и С. Хинтту, и она была взята за основу в разработке большинства современных теорий интернационализации деловой активности.

Существует и второй подход к изучению географического распространения, который опирается на исследования, что последовательные пути развития не всегда реализуются на практике при интернационализации деловой активности предприятия. В своих работах К. Нордстрем, Б. Овиатт, П. МакДугалл указывают на ускорение процесса географического расширения предприятий с середины 1990-х гг., о чем свидетельствовал рост числа компаний, которым удавалось на ранних этапах интернационализации выходить на «психологически» и территориально отдаленные рынки [43].

Тенденцию можно объяснить усилением интеграции в мире и унификацией деловой активности, которые являются основными характеристиками глобализации, вышедшей в 1990-е гг. на современный (пятый) этап развития. Усиление однородности деловой активности повлияло на принятие стратегических решений менеджмента компаний касательно интернационализации, снизив вес фактора территориальной и «психологической» дистанции [30, с. 86—87].

Ни один из представленных подходов не отвергает другой, ведь они рассматривают интернационализацию в разных условиях. Когда большое значение играет разница в культурной и деловой среде стран, У-модель дает более точное описание развития процесса интернационализации деловой активности, то время как в условиях мирового процесса стирания культурных различий применима инновационная теория [4].

В результате универсальной стала сетевая теория, объединяющая оба подхода к географическому распространению деловой активности предприятия и

позволяющая менеджерам с учетом конкретных условий прибегать к той или иной теории [16, с. 19–26].

Что касается глубины интернационализации предприятия в экономической науке, Упсальская и инновационная модели обращают внимание на разные факторы оценки приверженности.

В рамках У-модели Ж. Вальне, Ф. Видерсхайм-Пол и Ж. Йохансон определили, что «приверженность рынку содержит два фактора: количество используемых ресурсов и степень приверженности» [41, с. 27].

Степень приверженности ученые объясняют как трудности относительно нахождения альтернативного пути использования задействованный на рынке ресурсов и их переориентацией, в то время как количество ресурсов может быть сведено к объему задействованных инвестиций на рынке, включая вложения в организацию, маркетинг, персонал и другие сферы.

Ученые представили четыре этапа проникновения предприятия на иностранный рынок, каждый последующий этап отражает более глубокую степень приверженности.

Первый этап – это прямой экспорт за рубеж без привлечения посредников. В этом случае компания-экспортер имеет низкий уровень контроля и рисков, высокую гибкость. Следующий этап – непрямой экспорт, когда привлекаются независимые агенты. Партнерство подразумевает совместную собственность и управление, а также разделение контроля и рисков. Третьим этапом учреждается дочернее предприятие, идет развитие торговых филиалов за рубежом, что подразумевает высокий уровень контроля и рисков, низкую гибкость. И заключительным четвертым этапом может выступать создание за рубежом собственного дочернего производственного предприятия [41, с.24].

Б. Овиатт и П. МакДугалл в своей инновационной идее подразумевают, что предприятие не обязательно придерживается поступательной схемы наращивания приверженности и, действуя ускоренно, может пропустить те или иные этапы. Однако основной акцент модели направлен на глубину приверженности в зависимости от числа и разнообразия звеньев производственного процесса, вынесенных и управляемых им на иностранном рынке [43, с. 37]. Чем больше число звеньев, представленное за рубежом, тем больше степень приверженности предприятия.

Ученые делают упор не на объем ресурсов, вовлеченных в интернационализацию, а определяют приверженность относительно сложности выполняемых операций. С одной стороны, подход облегчает оценку, устраняя надобность концентрироваться на размере и инвестиционных возможностях компании, но, с другой стороны, игнорирует аспект самостоятельного осуществления деятельности за границей. Это ставит под вопрос достоверную оценку приверженности предприятия [4].

В У-модели данная проблема частично решена, ученые в некоторой степени учли элемент самостоятельности осуществления операций за рубежом, ведь каждый последующий этап – большая степень углубления приверженности, что влечет за собой возрастания уровней контроля и рисков.

То есть создание дочернего предприятия – это намного более трудо- и ресурсоемкий процесс, требующий собственных вложений и самостоятельности, что показывает более глубокую приверженность рынку, чем использование независимых агентов

Однако последовательность упомянутых четырех этапов не может однозначно указать на углубление приверженности. На последнем этапе высшая степень приверженности зарубежному рынку характерна лишь тогда, когда производство организовано самостоятельно или в кооперации с использованием собственных инвестиционных ресурсов [4].

Таким образом, для характеристики комплексного процесса развития зарубежной деловой активности предприятия уместно использовать унифицированный подход, который предполагает развитие интернационализации в трех направлениях: географическое распространение, функциональная и институциональная приверженность. Первый подразумевает развитие широты интернационализации за счет выхода предприятия для реализации хозяйственной деятельности на все большее число зарубежных рынков. Другие два предполагают углубление приверженности иностранному рынку, зависимое от выносимого за рубеж вида звеньев производственного процесса, и от самостоятельности проникновения на зарубежные рынки, которая отражается в формах выноса звеньев производственного процесса за рубеж.

## **1.2 Интернационализация деловой активности компании на микро- и макроуровнях**

Интернационализация деловой активности предприятия – комплексный процесс реализации международных операций со сложной структурой производственных отношений в различных формах, взаимосвязанных между собой.

Изучение теории и практики интернационализации деловой активности предприятия возможно при четком определении границ объекта исследования. Существует несколько точек зрения для рассмотрения процессов интернационализации, выдвигая на передний план те или иные хозяйствующие субъекты. Интернационализация как тенденция развития мировой экономики включает различные хозяйствующие субъекты на макро-, мезо- и микроуровнях.

На микроуровне интернационализация деловой активности предприятия представляет собой установление связей с иностранными партнерами, выгодных для обеих сторон и производимых в форме экспорта товаров и услуг, международного кооперирования или создания совместных объектов через прямое инвестирование. Таким образом фирма участвует в международном разделении труда и международном обмене.

Для определения степени интернационализации деловой активности на микроуровне используют показатель доли экспорта в общем объеме произведенной компанией продукции.

Важным на микроуровне является понимание мотивов экспортной деятельности компании. Раскрытие данного вопроса отражено в определении интернационализации, получившем широкое признание в белорусской экономической науке, выдвинутом отечественным экономистом А. В. Данильченко. Согласно разработке ученого, процесс интернационализации представляет собой «перенос деловой экономической активности фирмы за пределы национального государства в форме экспорта товаров, услуг и капитала» [8]. Сущность данного определения лежит в предположении, что интернационализация трактуется как форма движения международной конкуренции, которая и является мотивом для экспорта и осуществления прямых производственных инвестиций. Причем компания или выходит за национальные границы, или сталкивается с конкуренцией в условиях прихода иностранных компаний на местный рынок.

Таким образом, интернационализация может происходить в двух формах: активной и пассивной. Активная форма представляет собой внешненаправленную деятельность с выходом на зарубежный рынок, таким образом порождая интернационализацию. В рамках пассивной формы компании подвержены интернационализации и реализуют внутринаправленную деятельность, нацеленную на борьбу с конкуренцией, созданной на отечественном рынке иностранными компаниями.

Такая ситуация была характерна восточноевропейским странам в 1990-е гг. при открытии национальных экономик и затягивании их в мировую конкуренцию. Тогда национальные предприятия столкнулись с ранее неизвестными стандартами со стороны развитых рыночных структур, внедренных в процесс международного разделения труда. Закрытые рынки характеризовались монополизацией, то есть могли диктовать уровень цен и сервиса, а открытость мировой экономики заставила предприятия оказаться в более сложных условиях и столкнуться с проблемой выпуска излишнего количества товаров и неплатежеспособным спросом [4].

Республика Беларусь, являясь открытой экономикой, все же имеет ряд крупных предприятий в отраслях промышленности. Они монополизируют

внутренний рынок и искореняют внутриотраслевую конкуренцию, а для увеличения возможностей сбыта ищут зарубежные рынки сбыта.

Тем не менее в результате влияния международной конкуренции местные предприятия улучшают качество и широту ассортимента продукции, внедряют новые технологии и развивают сервисное обслуживание, тем самым насыщая внутренний рынок. А при его насыщении у предприятия будет появляться мотивация продвигать продукцию за рубеж, реализуя политику активной интернационализации.

При лимите возможностей наращивания экспорта компания будет стремиться к следующему шагу, а именно созданию сборочных предприятий за границей, а после него – к реализации своих прямых иностранных инвестиций.

В рамках международной конкуренции можно выделить несколько вариантов отношений между фирмами. В первом случае отечественная фирма выходит на зарубежный рынок, где вынуждена конкурировать с иностранной фирмой. Происходит активная интернационализация отечественной компании и пассивная интернационализация иностранной компании.

В другом случае и отечественная, и иностранная компании проводят активную интернационализацию и конкурируют на рынке третьей страны как друг с другом, так и с местными компаниями.

Также может быть и составной случай, характерный преимущественно для развитых индустриальных стран, когда компания одновременно проводит политику активной интернационализации на зарубежном рынке и пассивной на внутреннем рынке. Такой случай называют «ответной поведенческой реакцией» [4].

Зачастую предприятия сначала подвергаются пассивной интернационализации, косвенно участвуя в ней, и вступают в конкуренцию с иностранными фирмами. Так они получают опыт для дальнейшего перехода к активной интернационализации и проникновению как на рынок своих конкурентов, так и на рынки третьих стран. То есть уместно говорить о взаимосвязи активной и пассивной форм интернационализации деловой активности [4].

В зависимости от структуры рынка менеджмент предприятия принимает решение о стратегии интернационализации и ее форме. Поэтому деловая активность компании за рубежом обусловлена не только международной конкуренцией, но и формой деловой активности. Таким образом, интернационализация выступает как форма движения международной конкуренции.

Между микро- и макроуровнем интернационализация деловой активности может рассматриваться на мезоуровне, то есть со стороны отраслей экономики по видам экономической деятельности или со стороны крупных агрегированных рыночных сегментов (секторов). В этом случае целые отрасли экономики могут входить в международные финансово-промышленные группы.

На макроуровне интернационализация рассматривается глобально, с позиции национальной экономики, которая выступает институциональной единицей. Такой взгляд приводится в противовес микроэкономическому подходу, так как предприятия и государства по своей сути разнятся. Государства имеют рычаги воздействия и принуждения, например устанавливая налоги. Предприятия получают необходимые ресурсы за счет конкурентоспособности на рынке, а благодаря государству предприятия получают права на собственность.

Степень деловой активности народного хозяйства страны измеряется такими показателями, как доля экспорта/импорта в ВВП мировой экономики, а также темпами роста экспорта товаров, услуг и капитала по сравнению с темпами роста величины промышленного производства, уровень интернационализации характеризуется притоками и оттоками капитала. Степень интернационализации деловой активности характеризуется международным разделением труда и международным обменом.

Национальные государства лежат в основе видения макроэкономической сути транснационализации в странах с развивающейся и транзитивной экономикой. Это связано с тем, что они имеют высокую долю контроля или государственную собственность в акционерном капитале, что характерно для стран СНГ, в частности для Республики Беларусь и Российской Федерации.

Так, имеет смысл рассмотрение интернационализации деловой активности предприятия со стороны макроэкономических позиций. Согласно геоэкономическому методу, государство использует ТНК как инструмент для реализации своей внешнеэкономической стратегии, тем самым поддерживая национальных производителей в международной конкуренции и являясь в этом процессе одним из ключевых действующих субъектов. Так, справедливо говорить о распространении государством своего экономического влияния путем инвестиционной и экспортной экспансии находящихся на территории государства ТНК [12].

В экономической науке транснационализацию часто определяют как наиболее зрелую стадию процесса интернационализации деловой активности, которая характеризуется выходом капитала за пределы национальных границ, характеризующимся национальным контролем международных бизнес-структур. Из данного положения ТНК – организационные формы, которые являются проявлением экономической транснационализации, а не ее причиной [4].

Согласно идеям ученых С. Кокка, М. Форсмана и С. Хинтту, транснационализация так же, как и интернационализация, может быть внутри- и внешненаправленная [10, с. 94–99]. Со стороны внутринаправленной стратегии, транснационализация выступает как внедрение национальных факторов производства в зарубежные экономические системы, которые осуществляют инвестиционную деятельность при сохранении контроля над акционерным капиталом.

Внешненаправленная транснационализация, в свою очередь, проявляется в выходе капитала за национальные границы своего происхождения в зарубежные экономические системы для осуществления контроля и интеграции их элементов в национальный экономический процесс.

Таким образом, внутри- и внешненаправленная транснационализация являются составляющими одного процесса. Когда одна страна (активный субъект) перемещает капитал в другую (внешненаправленная транснационализация), вторая (пассивный субъект) становится реципиентом (внутринаправленная транснационализация). Это двойственный процесс, в рамках которого одна страна реализует свою политику по реализации ПИИ, другая привлекает их. В вопросе экономического развития, внутринаправленная транснационализация играет особое значение, ведь является способом модернизации экономики и стимулированием ее роста.

Интернационализация как закономерность развития мировой экономики в тех или иных формах протекает на уровне компании, отрасли и народного хозяйства. На уровне компании интернационализация проявляется в международной специализации и сотрудничестве с зарубежными партнерами за счет экспортно-импортных операций и ПИИ. На уровне отрасли интернационализация представляет собой создание институциональных единиц, представляющих собой международные финансово-промышленные группы, холдинги, корпорации или международные отраслевые союзы. На уровне национальной экономики интернационализация деловой активности характеризуется показателями мировой торговли и международным разделением труда.

### **1.3 Стратегии и факторы выхода предприятий на внешние рынки. Деинтернационализация как тенденция мировой экономики**

Определяющей внешней предпосылкой осуществления интернационализации деловой активности является отсутствие препятствий в отношении ввоза/вывоза товаров через границу, наличие права на рыночно-хозяйственную деятельность, а также благоприятные валютные, технические и природные условия.

Внутренней предпосылкой фирмы будет являться ее технический и экономический потенциал, включающий финансовый потенциал, наличие управленческих и трудовых ресурсов, опыт и знания в заграничных операциях, технические и языковые возможности.

Помешать реализации процесса проникновения компании на зарубежный рынок могут экономические и институциональные препятствия. За первыми может стоять прежде всего высокая конкуренция, риски, издержки и нехватка знаний. Институциональные препятствия включают политические риски, таможенные пошлины, нетарифные барьеры и нехватку знаний политических и правовых норм иностранного рынка.

А вот благоприятной средой для интернационализации будут гарантии принимающей страны от политических рисков, льготное кредитование и налогообложение, субсидии, мероприятия по разрешению инвестиционных споров, помощи в оформлении документов и многие другие.

Имеется ряд причин, которые дают толчок компании для интернационализации своей деловой активности. Примером может быть возрастание конкуренции на национальном рынке, его невысокая емкость, а также зрелая стадия жизненного цикла продукта.

Мотивами прежде всего выступают диверсификация рисков относительно затрат и выручки, более выгодные условия ведения бизнеса, доступ к лучшим факторам производства и расширение геополитического влияния.

Однако фирма всегда движима своими собственными целями. К ним могут относиться мотивация для роста фирмы и увеличения прибыли, стремление к власти и престижу, стратегия обороны и наступления как реакция на деятельность конкурентов или же преследование производственных и сбытовых целей.

Процесс выхода компании на иностранные рынки можно рассматривать как процесс развития, и в том числе расширения знаний. Это процесс перехода от простейших форм заграничного бизнеса к более сложным. Компания втягивается в процесс, перенося за рубеж все больше финансовых ресурсов, производственных мощностей, умений и управленческих навыков. Можно выделить три формы интернационализации деловой активности по степени ее углубления взаимодействия с окружающей средой и увеличению рисков: экспорт товаров, услуг и капитала.

Экспорт товаров может быть прямым, если компания занимается реализацией товаров самостоятельно, и косвенным, когда фирма прибегает к услугам посредников.

Экспорт услуг может выступать в виде продажи лицензий, то есть прав иностранным фирмам на изготовление продукции, а также в виде франчайзинга или заграничного лизинга.

Экспорт капитала подразделяется на прямые и портфельные инвестиции. Именно при прямом инвестировании происходит создание предприятия с иностранным капиталом.

Важно отметить, что данная последовательность не является эталонной, и фирма сама принимает решение о начальной ступени выхода за рубеж.

Экономическая стратегия фирмы является фундаментом ее конкурентной позиции, опираясь на основные цели и задачи предприятия. Стратегия представляет собой мощный инструмент по адаптации к меняющимся условиям рынка. Она связана с существенными затратами, поэтому требует рассмотрения долгосрочных целей и решений по разработке основных путей и видов деятельности предприятия для поддержания своей конкурентоспособности.

Стратегия интернационализации является принципиальной составляющей экономической стратегии. При принятии решения об интернационализации, компания прежде всего должна оценить потенциальные преимущества на зарубежном рынке в отношении продукта и технологий, быть уверена в своем опыте и знаниях об управлении деловой активностью за рубежом, а также быть готовой к повышенному риску, связанным с зарубежным инвестированием.

Выбор стратегии зависит от ряда факторов. Имеет значение рыночная позиция компании, технический и производственный потенциал, состояние экономики, сам продукт или услуга. На их основе с учетом цели фирмы происходит выбор стратегии интернационализации.

Изначально разрабатывается общая стратегия фирмы исходя из внутренних возможностей, внешних предпосылок и индивидуальных целей, а затем частная, которая включает в себя целевую стратегию, стратегию проникновения на рынок, размещения, зарубежного представительства и портфельную стратегию [5].

Целевая стратегия формируется с учетом целей и мотивов компании для выбора целевого рынка за рубежом и сегмента в нем. Основываясь на имеющихся ресурсах предприятия выявляются рынки с потенциалом деловых возможностей для компании, и в то же время близкие по территориальному расстоянию и имеющих относительно минимальные различия в культуре, политических системах и экономике.

С учетом среды отобранной целевой страны происходит выбор системы бизнеса, то есть разрабатывается стратегия проникновения на рынок. Ф. Котлер выделяет три пути выхода на зарубежный рынок:

- экспорт;
- совместное предпринимательство;
- прямое инвестирование [5].

Международная конкуренция является главным мотивом для стимулирования экспортной инвестиционной деятельности. Данный метод часто используется как разведывательный инструмент и дает фирме понять заинтересованность в определенном товаре за рубежом и его жизнеспособность.

Реализация стратегии через экспорт подразумевает прямой и косвенный экспорт. Это наименее рискованный способ интернационализации, он подразумевает продажу продукции компании за рубеж через посредников, что позволяет

безопасно и относительно быстро увеличить объем продаж без больших затрат на создание инфраструктуры с минимальным контролем. Низкий уровень контроля является минусом, так как идет зависимость компании от посредника, который может уделять недостаточное внимание к товару конкретной компании или не иметь стремления этот товар продвигать, поэтому для компании важно также продумать рычаги влияния на своих торговых посредников, чтобы план продаж и правила работы с товаром выполнялись.

Стратегия совместного предпринимательства требует участия зарубежных партнеров при выборе адекватной системы бизнеса. Существуют следующие типы сотрудничества:

- лицензирование;
- подрядное производство;
- контрактное производство;
- совместное предприятие.

Лицензирование как вид сотрудничества проявляется в передаче одной компании прав заграничной компании на использование своих уникальных процессов производства, товарных знаков, патентов и иных ценных навыков за вознаграждение, указанное в договоре. Данный метод не требует больших капиталовложений, имеет низкие затраты на организацию и контроль. Главный риск может быть связан с передачей технологических ноу-хау, и по истечению договора, зарубежная компания будет владеть всей информацией о потенциальном конкуренте. Основные трудности лицензирования заключаются в сложности контроля.

Контрактное производство подразумевает передачу производства зарубежной фирме при сохранении управления остальными видами деятельности за головной компанией (маркетинг, дистрибуция и др.). Это предоставляет более низкие затраты на организацию производства и обход входных барьеров на рынок, и в то же время сохранение полного контроля над ключевыми функциями компании. Недостатки в основном связаны со трудностями в поиске компетентного партнера, переносе производства высокотехнологичных продуктов. Также существует риск заимствования технологий зарубежным партнером.

Совместное предприятие подразумевает создание компании с иностранным(и) партнером(партнёрами) с разделенными доходами и степенью рисков между ними. Преимуществом является доступ к технологиям и знаниям. Недостатком будет относительно высокая стоимость, а риском выступают возможные конфликты касательно управления

Прямое инвестирование как стратегия включает в себя сборочное и производственное предприятия, причем первое является предпоследней стадией переноса производственного цикла за рубеж, а другое, в свою очередь, завершённый процесс данного цикла. Данный метод построения бизнеса предполагает полный

контроль на целевом рынке и имеет два пути: покупка существующей компании или построение с нуля. Первый путь является менее затратным, сразу обеспечивает инвестора долей на целевом рынке; может происходить через покупку контрольного пакета акций бизнеса или через слияние. Требуется полный анализ покупаемого объекта, правовых знаний и правил процесса, а также грамотных специалистов для благополучной интеграции. Путь основания бизнеса за рубежом с нуля именуется «green field strategy». Является очень затратным и длительным, но предоставляет максимальный контроль [9].

Белорусские компании склонны отдавать экспорту и совместному предпринимательству. Вторая стратегия характерна для отраслей машиностроения и металлургии и активно развивается на государственном масштабе [4].

После выбора системы бизнеса реализуется стратегия размещения. Она затрагивает вопрос о выборе места для ведения предпринимательской деятельности с учетом экономических факторов. Учитываются такие свойства предпринимательского места, как уровень налогообложения, транспортная инфраструктура, местный рынок труда и другие условия хозяйствования страны. Определение требований – один из первых шагов при выборе международного предпринимательского места, так как сам выбор представляет собой сложный процесс.

Немецкий исследователь И. Аучбах приводит 4 фазы принятия решения относительно предпринимательского места:

- инициативная фаза (импульс);
- концептуальная фаза (определение целей и формирование требований);
- фаза оценки (предварительный и детальный анализ);
- фаза решения (поиск и принятие решения) [32].

Далее идет этап выбора организационно правовой формы представительства, именуемый стратегией зарубежного представительства. Подразделяется на единоличное владение в форме унитарного предприятия и кооперирование и сотрудничество с местным или иностранным партнером по созданию дочерней или ассоциированной компании в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Для реализации возможностей бизнеса применяется портфельная стратегия, в ходе которой происходит выбор организационной структуры и производственной программы. Она должна учитывать потенциальные риски и перспективные шансы для компании.

Процесс интернационализации фирмы может быть прерван по причинам политического, экономического характера или по внутренним причинам, таким как ошибки в управлении, потеря головной компании, возрастание издержек, конец жизненного цикла продукта. В этих случаях применяется стратегия деинтернационализации, когда происходит сокращение производства и присутствия на

зарубежном рынке. Деинтернационализация стала крайне актуальна с усилением деглобализации.

Развитие мировой экономики на современном этапе неразрывно связано с кризисными условиями и посткризисным восстановлением. Деглобализация мировой экономики характеризуется усилением государствами политики протекционизма и расширением санкционных режимов. Деглобализация создает кризис интеграции, ведет к снижению глобальных потоков капитала и интенсивности международной торговли. В случае, когда происходит сокращение производства и присутствия компании на зарубежном рынке, применяется стратегия деинтернационализации.

Период деглобализации начался в 2007–2009 гг. с развитием мирового финансового кризиса, который вынудил государства перенаправить свои ресурсы на поддержку национальной экономики. Всплеск интереса к деглобализации произошел после прихода к власти Дональда Трампа в США в 2017 г. и его изоляционной политики, затем – ввиду кризиса интеграции в ЕС и проведения референдума о выходе Великобритании из Европейского союза, а после – с распространением COVID-19 и применением государствами протекционистской политики по нивелированию странами последствий пандемии [11].

Мерами защиты рынков стали как более высокие таможенные пошлины, так и целые государственные программы по защите внутреннего рынка. Они характеризовались развитием импортозамещения и созданием более благоприятных условий для отечественных производителей. Импортозамещение позволяет наполнять национальный рынок и стимулировать развитие отстающих отраслей.

На данный момент наиболее актуальными препятствиями интернационализации в процессе деглобализации стали санкционные ограничения.

Санкции – это принудительные меры воздействия, подразумевающие неблагоприятные последствия для субъекта, к которому они применяются (гражданин, организация, государство). Международно-правовые санкции подразумевают наложение санкций на государство другими государствами или международными организациями. В ответ на санкции могут быть приняты контрсанкции.

Политическая и экономическая стабильность являются важнейшими факторами развития интернационализации деловой активности. Так, политические изменения могут привести к конфискации собственности зарубежной компании, блокировке ее валютных резервов, а также привести к введению импортных квот или иных обложений. Неблагоприятна политическая обстановка выливается в потерю привлекательности рынка той или иной страны.

Политические кризисы замедляют интеграцию на старых рынках и ускоряют интернационализацию компаний на новые. Проявляются закономерности интернационализации стран в интересах национальной безопасности,

усиливается углубление торговых отношений с «дружественными» государствами, а также со странами из своих военно-политических блоков.

В результате происходит трансформация рынка страны, попавшей под санкции, путем переориентации экспорта на другие рынки, то есть его диверсификация. Происходит смена поставщиков и изменение рынка импорта в ходе импортозамещения.

Таким образом, существует три пути выхода компании на иностранный рынок по возрастанию риска и степени контроля: экспорт, совместное предпринимательство и прямое инвестирование. Каждая стратегия проникновения за рубеж имеет свои преимущества и недостатки, и каждая отдельная компания принимает решение об интернационализации, опираясь на свои цели и потенциал.

Процесс интернационализации фирмы может быть прерван по причинам политического, экономического характера или по внутренним причинам. Сокращение производства и присутствия компании на зарубежном рынке представляет собой стратегию деинтернационализации.

Деинтернационализация – современная тенденция мировой экономики в рамках развития деглобализации. Международные санкции являются одним из основных факторов усиления региональной деинтеграции экономик на современном этапе, что влечет необходимость корректировки стратегии экспансии компаний. Государства склонны формировать внешнеторговое сотрудничество по геополитическому принципу, а компании, в свою очередь, углублять интернационализацию с партнерами из наиболее «дружественных» стран.

Для Республики Беларусь, как для страны с малой открытой экономикой, грамотное осуществление интернационализации деловой активности является ключевым для благосостояния экономики. Для выявления факторов успешной интеграции страны за рубеж, а также понимания особенностей реализации стратегий интернационализации в сложных экономических условиях имеет смысл рассмотреть мировой опыт. Для исследования были выбраны Китайская Народная Республика и Российская Федерация, ведь все три страны имеют высокую долю государства в экономике.

Для Республики Беларусь, как для страны с социалистическим прошлым, представляет интерес «экономическое чудо» социалистического Китая. Страна стала второй экономикой в мире благодаря интеграции в международное разделение труда, а ее стратегии интернационализации позволяют поддерживать положительный прирост китайской экономики на протяжении 30 лет.

Республика Беларусь на современном этапе столкнулась с санкционными ограничениями западных стран, которые повлекли контрсанкции со стороны Беларуси. В результате для экономики страны стал вопрос проведения стратегии деинтернационализации в отношении Запада и углубления и расширения интернационализации с «дружественными» странами.

Российская Федерация сталкивается с санкционными ограничениями в отношении российских юридических лиц с 2014 г., наиболее многочисленные – в отношении нефтяной отрасли. По этой причине для белорусских предприятий в рамках изменения своей внешнеэкономической направленности представляет интерес влияние санкций на стратегии российских компаний и их возможности адаптации к новым экономическим условиям.

## ГЛАВА 2

# ОПЫТ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРАН С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

### 2.1 Стратегии транснационализации Китайской Народной Республики

Основой для формирования стратегии интернационализации деловой активности белорусских компаний должен выступать передовой международный опыт. Китайская Народная Республика является примером реализации активной стратегии интернационализации, которая позволяет стране быстро развиваться за счет крупного притока и оттока капиталовложений.

Начало истории интеграции страны в мировую экономику можно отнести к 1970-м гг. благодаря принятой политике «открытых дверей». Тем не менее только 1991 стал годом, когда Китай начал активно выходить за пределы страны и искать за границей дополнительные возможности для роста, что положило начало стратегии, именуемой в научной литературе «идти вовне 1.0».

На этом этапе Китай сосредоточил свои инвестиции в развивающихся странах за счет огромных объемов торговли, энергетических сделок и инфраструктурных проектов. Страна наращивала свою заинтересованность к природным ресурсам, что вынудило ее обратиться к богатым ресурсами странам. Страны Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока стали важными поставщиками сырья и энергии для поддержания стремительного экономического роста Китая, а инвестиционный контроль над ресурсно-сырьевой базой стал одним из приоритетных направлений транснационализации страны.

Причем государство в большей степени ориентировалось на развитие добывающих отраслей в слаборазвитых странах, тем самым занимая доминирующее положение и распространяя влияние на территории этих стран. Так, стратегические цели Китая в лице Центрального правительства переплетались с интересами отстающих стран в своем развитии, и КНР продолжала закрепляться в ресурсно-сырьевой сфере в мировом масштабе.

Еще одна характерная черта политики китайского государства – это предоставление специальных льгот компаниям с иностранным участием, представленных в приоритетных сферах материального производства, таких как электроника, машиностроение и сельское хозяйство.

Важным толчком для формирования новых стратегических приоритетов и разработки современных реформ стало вступление Китая во Всемирную торговую организацию. Начали разрабатываться стратегии глобальной

экспансии из-за насыщающегося внутреннего рынка, стремлений компаний получать опыт управления за границей, внедрять инновационные технологии, а также из-за стремления правительства поддерживать темпы экономической прироста и продвигать национальные интересы на мировом уровне. Китай стал влиятельной экономической силой, поскольку государство продолжало накапливать опыт международной торговли и расти в геометрической прогрессии.

Накопленный опыт и увеличенный рыночный капитал позволили китайским фирмам выйти на международный уровень и подготовиться к более сложным рынкам Европы и США. Зарубежные инвестиции дали Китаю возможность не только укрепить собственную экономику, но и использовать свою экономическую мощь для усиления своего влияния за рубежом.

Привлечение иностранного капитала стало высшим приоритетом для решения проблемы нехватки национальных инвестиционных фондов и слабой глобальной конкурентоспособности Китая. Особые экономические зоны с благоприятным инвестиционным климатом были закреплены за городами прибрежных районов. Эти внутренние инвестиции позволили некоторым предприятиям развить свою промышленность и превратить прибрежный регион Китая в так называемую «мировую фабрику».

По мере того, как в середине 2000-х стратегия «идти вовне 1.0» набирала обороты, ее ограничения быстро стали очевидными: китайские ТНК боролись за безубыточность, проекты страдали от экономических и управленческих проблем, высокого уровня коррупции, укоренившегося в государственных предприятиях, а также от воздействия Мирового финансового кризиса 2008 г.

Стало ясно, что китайские ТНК были слишком сосредоточены на приобретении ресурсов и выходе на новые рынки, а не на обеспечении окупаемости инвестиций, распределении рисков или учете политических последствий своих действий. Устранить недостатки этой стратегии и поощрять китайские фирмы более разумно инвестировать за границей помогла стратегия «идти вовне 2.0» 2012 г. Этот этап стал характеризоваться портфельным инвестированием, повышенным вниманием к окупаемости инвестиций и освоению зарубежных рынков для китайских товаров.

Это изменение во внешненаправленной стратегии появилось в ответ на взрослеющую китайскую экономику, которая больше не могла модернизироваться исключительно за счет ведения бизнеса с другими развивающимися странами. Китайское правительство начало стимулировать предприятия искать возможности в западных экономиках для освоения новых рынков и повышения технологического уровня своей продукции.

В 2013 г. Коммунистическая партия Китая призвала предприятия и частных лиц напрямую инвестировать за границу и активно поощряла разработку проектов инженерного и трудового сотрудничества с иностранными партнерами.

Примером может служить развитие инфраструктуры транспорта, которая связывает страны Тихоокеанского региона с азиатскими государствами, что дает им возможность для расширения своей экономической деятельности в этом регионе и снижения издержек по созданию производств в азиатских странах.

Данная политика была подкреплена рядом благоприятных внешних инвестиционных программ, которые превратили Китай из чистого получателя капитала в периоде 1990–2014 гг. в экспортера капитала с 2014 г. Этот толчок к трансграничным инвестициям был направлен на повышение легитимности Китая на глобальном мировом рынке. И затем на этапе стратегии «идти вовне 2.0» в 2013 г. был объявлен чрезвычайно амбициозный многосторонний проект, который стал флагманом экономической дипломатии Китая в Европе, Азии и Африке: инициатива «Один пояс, один путь». Основные цели данной национальной стратегии заключаются в стимулировании беспрепятственной торговли и финансовой интеграции.

«Пояс» состоит из динамичных сетей автомобильных и железных дорог, которые соединят западную часть Китая с Западной Европой через Среднюю Азию, Иран, Турцию, Россию, Кавказ и Балканы. Помимо соединения Евразии по суше, «Морской шелковый путь 21 века» соединяет Китай с Южной Азией, Юго-Восточной Азией, Ближним Востоком, Африкой и Европой через полосу морских портов в Южно-Китайском море, Индийском океане и Средиземном море [36].

Позже переименованная в «Пояс и путь», инициатива включает более 65 национальных экономик, на которые приходится более 4 миллиардов человек по численности населения. Совокупный экономический показатель стран составляет примерно 21 трлн. долл. США, что составляет почти 65 % стоимости глобального производства на суше и 30 % стоимости морского производства [34].

Инициативу «Пояс и путь» можно рассматривать как часть интеграции Китая с глобальными производственными сетями, которая увеличивает преимущества собственности, местоположения и интернационализации китайских многонациональных предприятий. Инициатива помогает решить проблемы избыточных мощностей в некоторых производственных отраслях Китая и продвигает международную торговлю и инвестиции между государствами-членами. Она оказала положительное влияние на повышение их инновационного потенциала и эффективности за счет содействия интернационализации НИОКР и усиления специализации производства.

Коммерческие банки, такие как Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, были специально созданы для участия в финансировании инфраструктуры вдоль маршрута «Пояса». Импортно-экспортный банк Китая сообщил, что за первые 4 года стратегии «Пояс и путь» было профинансировано 1200 проектов

в более чем 50 странах, а общая сумма кредитов превысила 100 млрд. долл. США [34].

После объявления инициативы «Пояс и путь» китайские ТНК стали все больше смещать свое стратегическое внимание на проведение исследований. Фирмы также получили возможности для участия в инвестиционной деятельности вдоль маршрута «Пояс и путь» и получения доступа к новым рынкам, областям знаний и деловым контактам. Так, благодаря изменению торговой политики Китая, с бурным ростом китайских компаний крупные европейские и американские фирмы конкурировать с ними затрудняются [18].

Глядя на стратегическую направленность китайских фирм по отношению к инициативе «Пояс и путь», важно отметить, что организационные среды значительно различаются по степени технологического динамизма. Частые технологические изменения в мире могут сделать ресурсы организации устаревшими за относительно короткий период времени, вынуждая фирму постоянно исследовать новые технологии. В среде с более низким технологическим динамизмом технологическая база фирмы может использоваться в течение длительного периода времени, что позволяет полностью сосредоточиться на эксплуатации. Это означает, что идеальный баланс между стратегической направленностью на исследования или эксплуатацию зависит от технологического динамизма.

Высокотехнологичные фирмы должны все больше сосредотачивать свою стратегию на исследованиях, чтобы оставаться впереди инновационной кривой. Тем не менее «Пояс и путь» обеспечивает доступ к новым, менее развитым рынкам, которые характеризуются более низким уровнем технологического динамизма, что может повлиять на срочность исследовательской стратегии фирмы. По этой причине можно ожидать, что чем выше технологическая категория отрасли, тем меньше вероятность того, что они сосредоточат свою стратегию на странах «Пояс и путь».

Интеграция мировой экономики также упростила перемещение факторов производства и облегчила кооперирование международных компаний. Это позволило китайским фирмам привлекать высококвалифицируемых специалистов из-за рубежа с целью улучшения качества продукции и конкурентоспособности компании через получение недостающего опыта. Для этого создан аналог «Силиконовой долины», куда приглашаются специалистов международного уровня для создания новых компаний с участием китайских партнёров.

Для принятия решений о том, сколько инвестировать в различные виды деятельности необходимо определить центральную проблему корпоративной стратегии. Эти виды деятельности требуют деления внимания и ресурсов фирмы, для чего в литературе предлагаются два варианта стратегий: исследование и эксплуатация.

С тех пор, как началась фаза «идти вонне 1.0», многие китайские ТНК стали пытаться оптимизировать свои производственные операции и догнать своих иностранных конкурентов. Большое внимание к деятельности, связанной с эксплуатацией (направление большей части ресурсов организации на обеспечение текущей жизнеспособности фирмы), превратило Китай в «мировую фабрику», которая на ранних этапах в основном производила дешевые товары низкого качества из-за низкой стоимости рабочей силы и значительных преимуществ в цепочке поставок.

Так, стратегическое внимание фирм было сосредоточено на производительности, стандартизации и эффективности среди других видов деятельности, связанных с обслуживанием компании, которые оптимизировали производственные мощности и возможности Китая. Однако стратегическая направленность на эксплуатацию может нанести ущерб долгосрочному развитию производственных компаний. Несмотря на то, что в 2014 г. 90% компьютеров были произведены и собраны в Китае, наиболее сложные детали компьютеров часто производились не китайскими фирмами. В условиях угрозы того, что высокоэффективные сборочные линии и производственные мощности Китая устареют и станут слишком зависимы от производственных заказов из-за рубежа, необходимо было выбрать новое направление, которое обеспечило бы долгосрочный успех китайских фирм.

Событие по принятию правительством стратегии «идти вонне 2.0» также привело к объявлению проекта «Сделано в Китае 2025» в 2015 г. Его руководящие принципы заключались в том, чтобы усилить промышленный потенциал за счет инновационного производства, оптимизировать структуру китайской промышленности, сделать упор на качество, а не на количество, обучать и привлекать таланты и добиться экологичного производства для защиты окружающей среды.

Одной из основных целей Китая стало обновление ассортимента продукции, поскольку производство и сборка низкотехнологичных и среднетехнологичных продуктов боролись с избыточными мощностями. Многие крупные китайские ТНК догнали своих устоявшихся не китайских конкурентов, а это означало, что они начали конкурировать и внедрять свои инновации.

Глобализация экономики поспособствовала разделению цепочек производства на ряд стадий путем переноса этапов производства с низкой долей добавленной стоимости в страны с низким уровнем издержек. Китайские компании сначала занимались изготовлением комплектующих товаров для иностранных фирм, а затем стали специализироваться на выполнении более сложных компонентов в таких отраслях, как производство мобильных телефонов, автомобилей и авиастроение.

А ведь еще в XX в. на китайском рынке доминировали негибкие государственные предприятия, не имея зарубежного опыта или передовых технологий. Когда в конце 2013 г. Китай перешел в фазу «идти вовне 2.0», в следующем году страна произвела 286,2 млн персональных компьютеров, что составило около 90% от общемирового объема, 109 млн кондиционеров, что составило 80% мирового производства, а производство мобильных телефонов составило немногим более 70% мирового производства. Наряду со многими другими продуктами эти цифры доказывают, что Китай превратился в крупнейшую страну-производителя в мире [18]. И с более глубоким освоением информационных технологий все более стремительно происходил рост китайских компаний. К концу 2000-х гг. Китай зарекомендовал себя как мировой лидер во многих средне- и высокотехнологичных продуктах.

На рисунке 2.1 виден стремительный рост экономики Китая. По данным Всемирного банка, за 20 лет экономика страны выросла в 12 раз с 1,21 трлн. долл. США в 2000 г. до 14,72 трлн. долл. США в 2020 г. В конце 2000-х гг. Китай перегнал Германию и Японию по объему ВВП и стал второй экономикой в мире.



Рисунок 2.1 – Динамика ВВП Китая, млрд. долл. США, 1998–2020 гг. [45]

Впечатляющим является как экономический рост, так и темпы прироста ВВП, которые более 20 лет сохранялись в среднем на уровне 6–12% ежеквартально, за исключением периода начала пандемии (рисунок 2.2).

Согласно Докладу о мировых инвестициях ЮНКТАД 2021 г., Китай занял второе место по притоку прямых иностранных инвестиций, получив 149 млрд. долл. США, уступая США, которые получили 156 млрд. долл. США. На рисунке 2.3 отображен рост объема ПИИ в Китай. За последние 20 лет объемы притока

прямых иностранных инвестиций увеличились более чем в 3 раза, а начало его роста приходится на 1990-е гг.

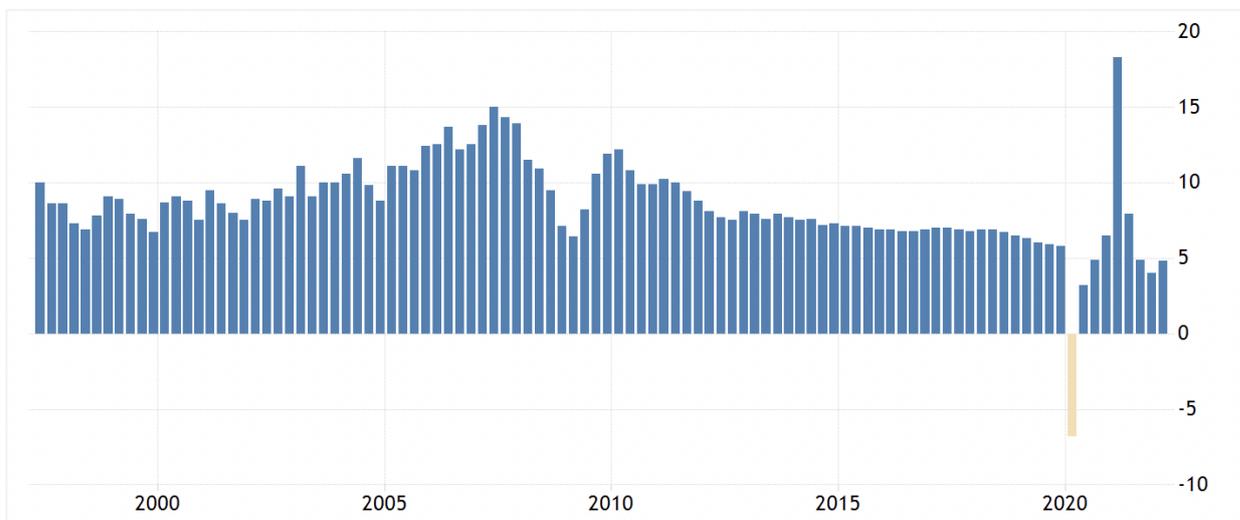


Рисунок 2.2 – Темпы роста ВВП Китая, %, 1998–март 2022 гг. [45]

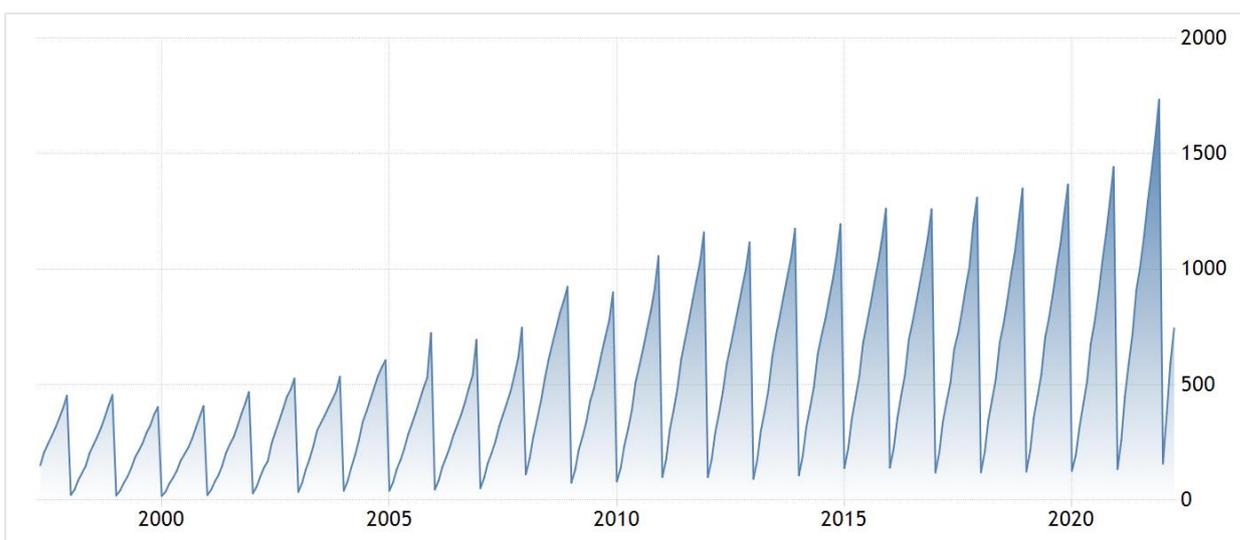


Рисунок 2.3 – Приток ПИИ в Китай, сотни млн. долл. США, 1998–апрель 2022 гг. [45]

В 2020 г. прямые иностранные инвестиции в Китай выросли на 6% по сравнению с 2019 г., что обусловлено быстрым восстановлением ВВП после эффективного сдерживания пандемии. Прирост был достигнут благодаря технологическим отраслям, электронной торговле и за счет исследований и разработок [49].

Сингапур, Виргинские острова, Южная Корея, Каймановы острова, Япония, Германия и США входят в число крупных инвесторов. Инвестиции в основном ориентированы на промышленность, недвижимость, лизинговый бизнес, компьютерные услуги, оптовую и розничную торговлю, финансовое посредничество, научные исследования, транспорт, энергетику и строительство.

Инвестиции из-за рубежа обусловили прогресс китайских транснациональных корпораций и их динамичное развитие, а они, в свою очередь, стали важнейшими субъектами деловой активности страны. По версии рейтинга Fortune Global 500 журнала Fortune, из 500 крупнейших ТНК мировой экономики в рейтинг вошли 135 китайских предприятий. В топ-10 вошли три китайские фирмы. Второе место в мировом рейтинге заняла корпорация электроэнергетики State Grid с выручкой 386,6 млрд. долл. США, четвертое место заняла China National Petroleum Corporation с выручкой 283,9 млрд. долл. США, на пятом месте корпорация по добыче и переработке нефти и газа Sinopet, выручка – 283,7 млрд. долл. США. Совокупные операционные доходы 500 крупнейших китайских компаний достигли 13 трлн. долл. США, увеличившись на 4,43% в 2021 г.

Китайские компании имеют разную степень интернационализации. По индексу транснационализации среди нефинансовых компаний с показателем 74,7 лидером стала транспортная компания HNA Technology, занимающаяся морскими перевозками (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Крупнейшие китайские нефинансовые ТНК по индексу транснационализации, 2018 г.

№	Компания	Отрасль	TNI
1	HNA Technology Co Ltd	Транспорт	74.7
2	China National Chemical Corporation	Химическая промышленность	64.3
3	China Molybdenum Co Ltd	Металлургия	62.7
4	Sinochem Group	Химическая промышленность	60.5
5	Lenovo Group Ltd	Электронная промышленность	53.1
6	Geely	Автомобильная промышленность	51.2
7	Legend Holdings Corporation	Электронная промышленность	47.4
8	Weichai Holding Group Co., Ltd.	Машиностроение	45.1
9	Tencent Holdings Limited	Информационные технологии	44.1
10	Haier Smart Home Co Ltd	Производство бытовой техники	42.7
11	Huawei Technologies Co, Ltd	Телекоммуникация	42.4
12	Midea Group Co Ltd	Электронная промышленность	41.0
13	China National Offshore Oil Corp	Нефтегазовая промышленность	34.8
14	Fosun International Limited	Металлургия	32.6
15	China Power Construction Group Co., Ltd.	Строительство	31.0

Примечание: собственная разработка на основе [46].

С показателем 64,3 идет государственная корпорация химической промышленности China National Chemical Corporation. China Molybdenum занимается производством цветных металлов, имеет индекс транснационализации 62,7.

Таким образом, наиболее транснационализированные китайские компании представлены в отраслях промышленности и сфере услуг. Наиболее интернационализированы химическая, электронная, автомобильная, нефтегазовая

промышленность, а также металлургия. Китайские ТНК за рубежом также задействованы в отраслях транспорта, ИТ, телекоммуникаций и строительства.

При интернационализации деловой активности большинство китайских фирм представлены в форме совместных предприятий или альянсов и партнерств. Имеет смысл рассмотреть стратегии интернационализации крупнейших китайских компаний.

Lenovo изначально была дистрибьютором продуктов фирм HP и IBM, а ВОЕ состояла в стратегических альянсах с японскими и корейскими многонациональными корпорациями в отрасли жидкокристаллических дисплеев. Однако менеджмент компаний понял, что это является медленным методом для технологического развития и глобального охвата. Часто фирмам не удавалось получить ценные технологические знания в рамках сотрудничества, а также международное признание и необходимые для создания собственных брендов сети.

Lenovo выбрала приобретение в качестве подходящего способа для достижения целей компании. Компания приобрела за 1,8 млрд. долл. США подразделение по производству и продаже персональных компьютеров компании IBM, которая является одной из крупнейших в мировом секторе ИТ. Приобретение IBM PC стало для Lenovo важным стратегическим шагом на пути к интернационализации. Lenovo смогла получить патенты IBM, каналы сбыта в 160 странах и более 10 000 сотрудников, что позволило фирме за короткое время стать глобальным игроком [42].

Что касается ВОЕ, компания использовала несколько путей входа для осуществления международной экспансии. Помимо упомянутых стратегических альянсов, фирма создавала дочерние компании и филиалы в Северной Америке, Европе, Японии, Сингапуре и Тайване. Она также создала пять центров исследований и разработок в Южной Корее, городах Сан-Франциско и Тайбэй.

Чтобы ускорить процесс интернационализации, ВОЕ приобрела две международные компании: корейского производителя жидкокристаллических дисплеев Hynix и гонконгскую компанию TPV Technology. Hynix является важным игроком в отрасли жидкокристаллических дисплеев и обладает передовыми технологиями, человеческим капиталом и опытом, который нужен ВОЕ. Благодаря данному приобретению ВОЕ получил не только технологии и человеческий капитал, но и сети, долю рынка и глобальные системы распределения. В частности, благодаря приобретению TPV Technology, которая занимала второе место в мире среди поставщиков дисплеев, ВОЕ усовершенствовала свои технологии и стратегическое положение. Высшее руководство ВОЕ рассматривает эту стратегию приобретения как наиболее подходящий метод для технологического прогресса, установления международных связей и снижения рисков [42].

Китайские компании продолжают придерживаться данной стратегии и на современном этапе, закрепляя за собой позиции крупнейших инвесторов из развивающихся стран.

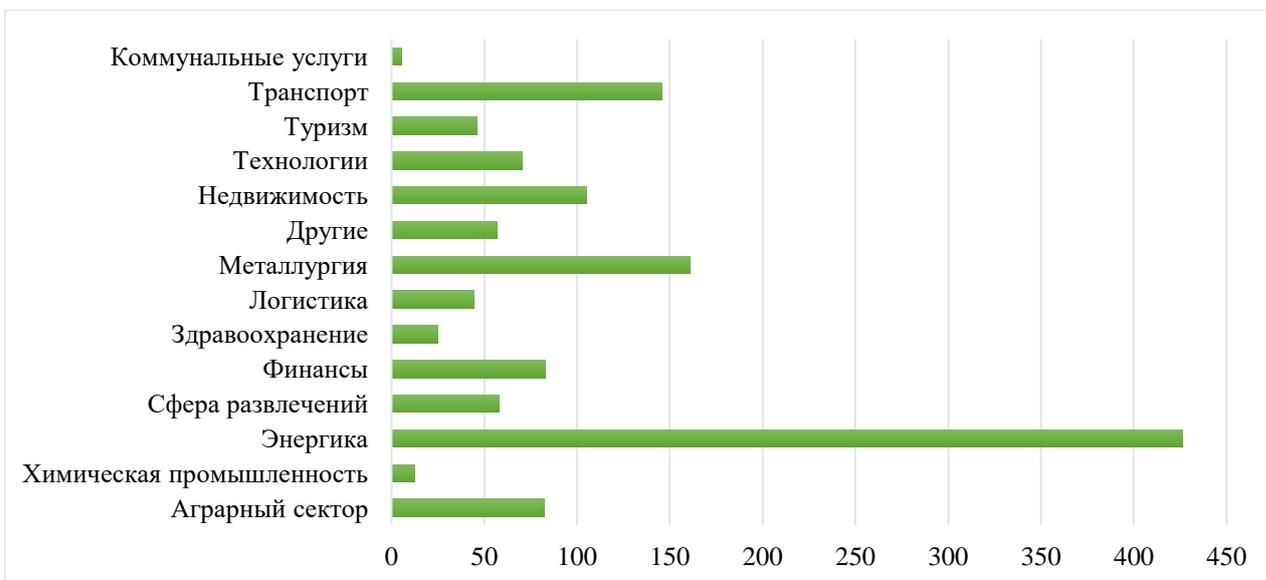
Ярким примером является технологическая компания-гигант Tencent, которая за последние три года приобрела 100% долю 8 компаний из 7 стран. Tencent приобрела следующих разработчиков и издателей игр: гонконгский холдинг Leyou за 1,4 млрд. долл. США в 2020 г., американскую Turtle Rock Studios и гонконгскую Wake Up Interactive в 2021 г., канадскую Inflexion Games и польскую 1C Entertainment в 2022 г. (суммы сделок не разглашаются). В 2020 г. компания также приобрела 10% музыкальной американской корпорации Universal Music за 3,3 млрд. долл. США, а также гонконгский холдинг по производству видеоигр Leyou почти за 1,4 млрд. долл. США. У компании насчитывается более 40 инвестиционных проектов.

Крупнейшая в мире электросетевая компания State Grid Corporation of China приобрела третьего крупнейшего дистрибьютера электроэнергии в Чили Chilquinta за 2,2 млрд. долл. США в 2020 г. Помимо этого, State Grid выиграла аукцион с предложением в почти 4 млрд. долл. США и совместно с филиппинской Monte Oro Grid Resources получила лицензию на управление энергосистемой Филиппин до 2058 г. Также State Grid приобрела контроль над второй крупнейшей бразильской электроэнергетической компанией CPFL Energia за 3,4 млрд. долл. США, а также купила акции трех электроэнергетических австралийских компаний ElectraNet (41% акций), AusNet Services (19,9%) и Jemena (60%).

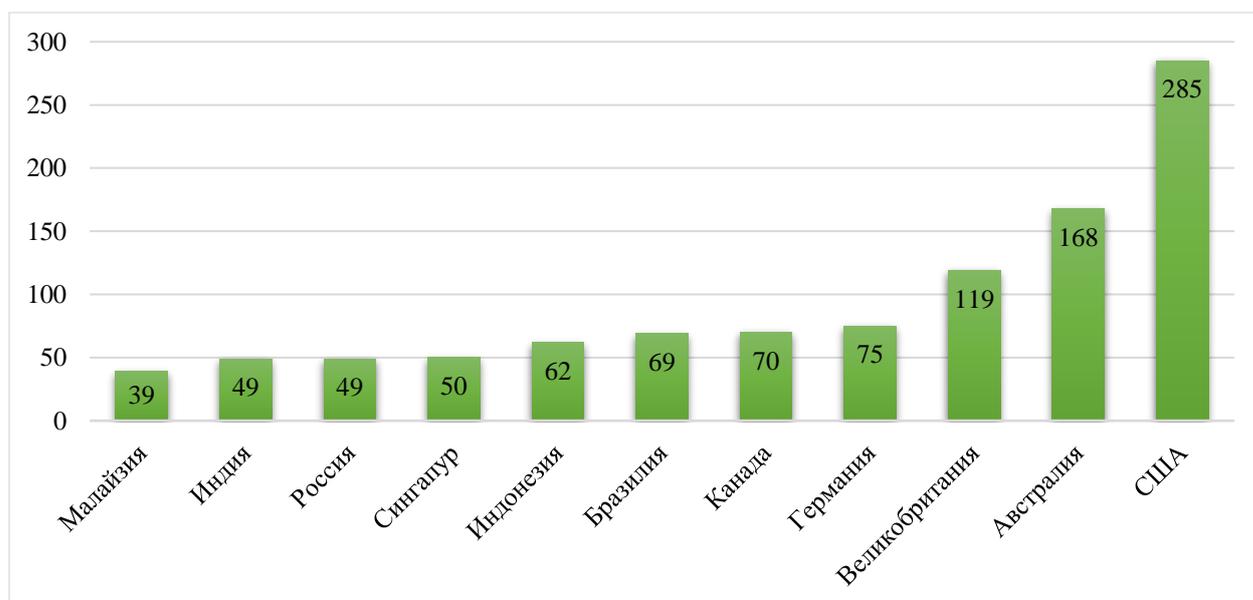
Стимулируют китайские компании инвестировать и государственные стратегии, направленные на упрощение вывоза капитала за рубеж путем упрощения административных процедур.

В 2020 г. Китай занял первое место по вывозу прямых иностранных инвестиций в размере 133 млрд. долл. США. Несмотря на сокращение на 3%, в 2020 г. страна стала самым крупным инвестором в мире [49]. Активный рост инвестиционных потоков из Китая начался после 2007 г. и продолжился стремительно после 2013 г., достигнув в 2017 г. своего пика. Общая стоимость зарубежных инвестиций из Китая с 2005 по 2021 гг. составляет 1,32 трлн. долл. США, из которых 426,2 млрд. долл. США были направлены в сектор энергетики (32% от всего объема ПИИ). Крупные доли также заняли сектора металлургии (12%), транспорта (11%) и недвижимости (8%). На рисунке 2.4 представлено распределение инвестиционного объема из Китая за рубеж по секторам экономики.

За период с 2005 по 2021 гг. было осуществлено 1860 инвестиционных сделок Китая с зарубежными партнерами. 656 китайских компаний осуществили инвестиции в 126 стран мира. На рисунке 2.5 представлены крупнейшие страны-реципиенты китайских инвестиций по количеству сделок.

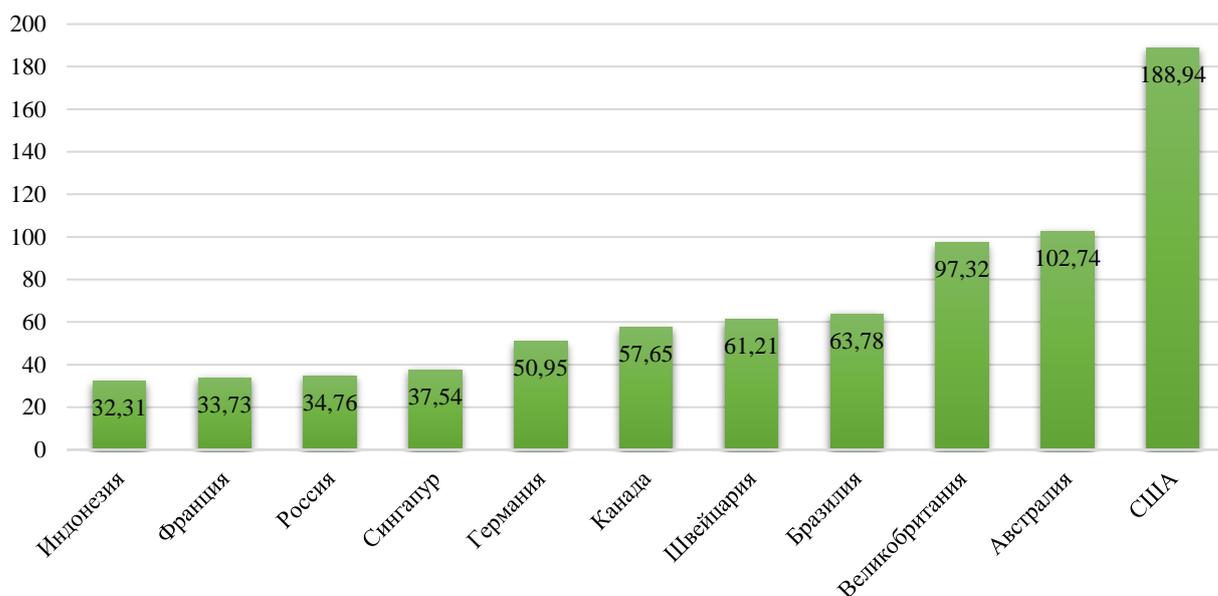


**Рисунок 2.4 – Распределение объемов инвестиций из Китая по секторам за период с 2005 по 2021 гг., млрд. долл. США [35]**



**Рисунок 2.5 – Крупнейшие страны-реципиенты китайских инвестиций по количеству инвестиционных сделок за период 2005–2021 гг. [35]**

Наибольшее число сделок приходится на США (285), Австралию (168) и Великобританию (119). Данные страны стали также лидерами по получению инвестиций из Китая в стоимостном объеме (рисунок 2.6). Наблюдается инвестиционная направленность Китая в развитые страны Северной Америки и Европы. Исходящие сделки Китая по слияниям и поглощениям замедлились в последние годы в связи с пандемией и геополитической обстановкой. В 2021 г. стоимостной объем сделок был равен 50 млрд. долл. США с ростом в 10% (рисунок 2.7).

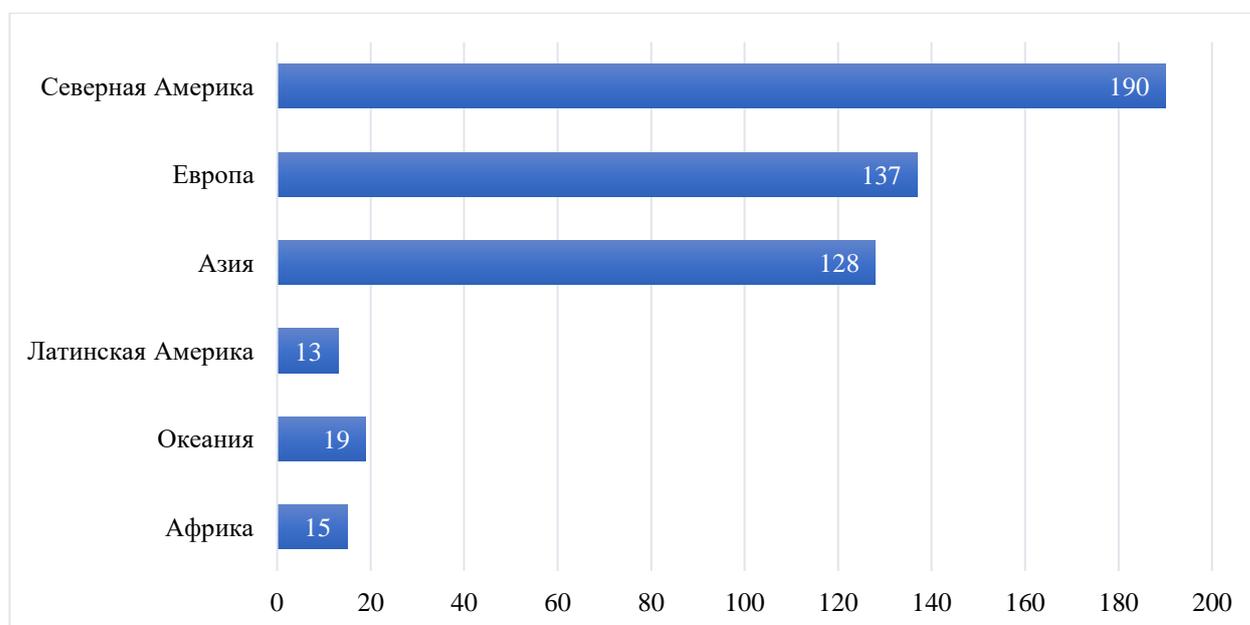


**Рисунок 2.6 – Крупнейшие страны-реципиенты китайских инвестиций за период 2005–2021 гг., млрд. долл. США [35]**



**Рисунок 2.7 – Общее число и объем исходящих сделок китайских компаний по слиянию и поглощению, количество сделок, млрд. долл. США, 2017–2021 гг. [35]**

Число сделок стало равным 502, больше трети которых приходится на Северную Америку, на Европу и на Азию – по четверти (рисунок 2.8). Наиболее популярными отраслями по количеству сделок стали технологии, здравоохранение и промышленность.



**Рисунок 2.8 – Распределение по регионам числа исходящих сделок китайских компаний по слияниям и поглощениям, 2021 г. [35]**

Правительство КНР планирует дальнейшую государственную поддержку по осуществлению следующих мероприятий в процессе улучшения интернационализации фирм:

- программа по выдаче долгосрочных кредитов китайским фирмам по низким ставкам от государственных инвестиционных фондов;
- субсидирование корпораций в ходе стратегии поглощения иностранных компаний;
- субсидирование научной и исследовательской деятельности китайских компаний.

Таким образом, вовлечение в международную деятельность стало основой для развития экономики Китая. В 2020 г. Китай стал крупнейшим инвестором и вторым крупнейшим получателем ПИИ в мире. Способствовали интернационализации китайского бизнеса как иностранные инвестиции в страну, так и государственные стратегии, направленные на упрощение вывоза капитала за рубеж. Руководящие принципы стратегических программ Китая заключались в том, чтобы усилить промышленный потенциал за счет инновационного производства, оптимизировать структуру китайской промышленности, сделать упор на качество, усилить подготовку человеческого потенциала и привлекать таланты с целью добиться экологичного производства и экономического роста.

Так, для Республики Беларусь опыт КНР может свидетельствовать о необходимости привлечения инвестиционных ресурсов для экономического развития страны, а также о необходимости разработки национальной долгосрочной стратегической программы развития. Основой для данной программы должны стать ориентация на высокотехнологичное производство и стимулирование

интеграции компаний на зарубежные рынки, используя более зрелые этапы интернационализации.

В краткосрочной же перспективе для Республики Беларусь актуальным стоит вопрос развития интернационализации национальных предприятий под влиянием экономических ограничений. Российские компании более шести лет сталкиваются с санкционными ограничениям со стороны западных стран, и их опыт в разработке стратегий экспансии может быть полезен при формировании белорусскими компаниями своей стратегии переориентации внешней деловой активности на новые рынки.

## **2.2 Влияние санкций на стратегии географической экспансии российских ТНК и перспективы их интернационализации**

Экономические санкции могут стать вызовом для развития международной торговли страны, по отношению к которой применяются ограничения другими участниками мирового сообщества.

На данный момент Российская Федерация является страной с наибольшим количеством примененных санкций. Так, на май 2022 г. на страну применено более 10 тыс. санкционных ограничений. Для сравнения, следующие за Россией позиции занимают Иран с количеством санкций более 3,5 тыс. и Сирия – 2,5 тыс. ограничений.

Наибольшая доля санкций на Россию приходится со стороны США (1983 ограничения), Канады (1402), Швейцарии (1361), Великобритании (1360), ЕС (1199), Австралии (1150) и Японии (902). В отношении стран, которые ввели санкции на Россию, были введены ответные ограничения. Российским производителям будет запрещено вести дела с физическими и юридическими лицами из черного списка.

Под санкции западных стран попало более тысячи российских юридических лиц. Ограничения особенно затронули глобальную систему поставок, финансы, сырьевой сектор, технологии.

ЕС, Великобритания, Новая Зеландия и Канада закрыли порты для судов из России. ЕС, Великобритания, США и Канада закрыли небо для самолетов, а ЕС еще и границы для грузовиков из России. На данном этапе Европейский союз делает исключения на импорт продовольствия и энергоресурсов.

Масштабными стали финансовые ограничения, такие как закрытие доступа к мировому рынку капитала, средствам Всемирного банка, Международного валютного фонда. Помимо запрета на кредитование семь

российских банков были отключены от системы обмена информации финансовых организаций SWIFT.

ЕС отказывается от импорта металлопродукции, а вместе с Японией и от российского угля. Но главным для России в вопросе санкционных мер является нефтегазовый сектор, ведь компании топливно-энергетического комплекса России попали под наибольшее количество санкций. Тенденция не случайна, ведь данная отрасль является ведущей отраслью российской промышленности.

На рисунке 2.9 можно оценить значимость нефтегазовой отрасли для экономики Российской Федерации. В 2020 г. отрасль составила шестую часть ВВП России (15,2%), принесла почти треть доходов в федеральный бюджет (28%) и заняла чуть менее половины в товарном экспорте страны (44,6%).



**Рисунок 2.9 – Доля нефтегазового сектора в ВВП, федеральном бюджете и товарном экспорте РФ. [17, 29]**

Данный экспорт занимает существенную долю и на мировом рынке. В 2020 г. страна обеспечила 11% мировой добычи нефти и заняла третье место по ее производству, уступая США (20% от мировой добычи) и Саудовской Аравии (12%). В то же время Россия является вторым крупнейшим экспортером сырой нефти (11% мирового экспорта), уступая лишь Саудовской Аравии (17,2% от мирового экспорта). По добыче природного газа Россия является второй (18% от мировой добычи природного газа), лидирующую позицию заняли США (24%). Таким образом, РФ является одним из ключевых игроков на мировом нефтегазовом рынке.

В данной отрасли в России доминируют компании с высокой долей государственного участия, например контрольные пакеты акций крупнейших российских нефтегазовых предприятий «Газпром» и «Роснефть» принадлежат государству [3]. По этой причине геополитические факторы могут повлиять в том числе и на внешнеэкономические стратегии предприятий, например, в результате введения ограничений наблюдается снижение инвестиционных потоков российских ТНК.

Имеет смысл подробно рассмотреть последствия экономических ограничений на внешнеэкономические стратегии предприятий нефтегазового сектора.

На энергетический сектор санкционные меры оказываются напрямую. Наиболее серьезными ограничениями стали финансовые и технологические санкции. Что касается введения финансовых санкций на энергетическую отрасль, ряд российских нефтегазовых компаний, включая Газпром, Роснефть, Новатэк, были лишены доступа к долгосрочным займам за рубежом, что означает рост издержек и снижение конкурентоспособности компаний.

Технологические санкции являются преградой для развития проектов по добыче углеводородов из-за запрета поставок отдельных технологий или оборудования, использующихся для добычи нефти и газа, например, для добычи Арктической нефти, шельфовой нефти и др.

Причем санкции дополнялись и ужесточались с годами. После принятия Дональдом Трампом в 2017 г. закона «О противодействии противникам Америки посредством санкций» ограничения стали затрагивать еще и зарубежные проекты с участием России с долей от 33%. В результате пострадали доходы и зарубежных нефтегазовых компаний, которые были задействованы в российских проектах или поставляли оборудование в Россию. Также под санкции попали фирмы, инвестирующие в строительство экспортных трубопроводов. Ограничения затрагивают как строящиеся проекты, так и обслуживание трубопроводов в эксплуатации.

Технологические ограничения существенно влияют на освоение новых месторождений, так как в энергетической отрасли велика доля иностранного оборудования. По данным Министерства энергетики, на момент введения ограничений эта доля составляла 60%. Поэтому технологические ограничения могут привести к задержкам в строительстве или даже отмене проектов. Все это подчеркивает потенциальный ущерб от санкций в долгосрочной перспективе.

Однако это подталкивает государство к развитию импортозамещения и разработке своих технологий. Министерство промышленности и торговли РФ реализует более 20 планов импортозамещения, которые охватывают нефтегазовую и другие приоритетные отрасли промышленности.

Крупнейшие ТНК нефтегазовой отрасли, в том числе «Роснефть» и «Газпром», составили свои собственные программы по импортозамещению, где

указали списки технического оборудования и комплектующих для замещения их отечественными. Например, в 2015 г. «Газпром» в ходе обеспечения своей независимости от иностранных поставщиков и реализации политики импортозамещения создал отдел технической политики.

Санкции также в определенной степени подтолкнули к осуществлению инвестиционных стратегий энергетических компаний. Достижение снижения зависимости можно за счет приобретения нефтесервисных филиалов и расширив свою функциональную специализацию. Так действовала компания «Роснефть», и с 2014 до 2017 гг. совокупное предложение на рынке бурения увеличилось в 2 раза. Однако данная стратегия требует инвестиционных возможностей фирмы и затрат для создания конкурентоспособного предложения.

Из этого можно сделать вывод, что санкции могут стать толчком для уменьшения зависимости от импортной продукции и для ускорения реализации технологического потенциала при наличии ресурсов. Импортозамещение может немного смягчить негативное влияние экономических ограничений.

Тем не менее главной задачей нефтегазовых компаний России оставалось сохранение своих позиций в Европе, ведь Европейский Союз в 2021 г. ЕС стал крупнейшим торговым партнером российской экономики с товарооборотом 282 млрд. долл. США, что составило 36% от общего внешнеторгового оборота страны. Также Европейский союз является основным импортером топливно-энергетических товаров страны. Более половины от производимых Россией баррелей нефти идет в Европу, а именно 55,2% российского экспорта энергоносителей приходится на ЕС [3].

В Европейский союз из России поступает 45% нефти и 41,1% природного газа. Данная взаимозависимость ЕС и России может стать смягчающим фактором при применении санкционных мер на российских поставщиков. Например, несмотря на отключение ряда российских банков от системы SWIFT в 2022 г., Газпромбанк стал исключением, так как проводит платежи по нефти и газу.

Сокращение поставок ЕС представляет наибольшую угрозу для отрасли, однако пока Союз воздерживается от эмбарго ввиду большой зависимости от данного импорта. На данном этапе Европейский союз ведет разработку плана по отказу от российских нефти и газа к 2027 г., а также вводит запрет на инвестирование в данную отрасль.

Деинтернационализация потребует также с рынков США, Канады, Австралии и Великобритании, которые вводят эмбарго на российскую нефть и выходят из российских проектов по ее добыче. Стоит отметить, что уход зарубежных партнеров не означает закрытие проектов, так как большинство из них уже в работе, однако могут измениться их сроки реализации и планирование.

Более серьезным со стороны США и ЕС станет остановка ввоза оборудования и технологий для переработки нефти (прежние запреты касались только добычи). Это потребует замены на отечественные или китайские технологии.

Из упомянутых стран помимо ЕС в топ 10 импортеров российской нефтегазовой продукции входят США. Доля страны в российском экспорте нефти – 4,5%, а доля России в поставках нефти США – 3%. Объемы не являются существенными и должны сохраниться, так как произойдет перераспределение потоков в поставках: в США увеличат поставки страны Ближнего Востока, а Россия повысит отгрузки в Юго-Восточную и Восточную Азию.

По прогнозу Международного энергетического агентства, потребление в мире энергетических ресурсов вырастет на 30 % к 2040 г., а прирост спроса будет формироваться на 2/3 странами Азии, что имеет потенциал для сотрудничества. Смещение центра спроса на энергетические ресурсы к развивающимся странам вылился в налаживание с ними сотрудничества со стороны России. На данном этапе Российская Федерация обеспечивает 5% нефтяного спроса Азии. Страна рассматривает Китай и Индию наиболее перспективными для наращивания экспорта как для нефтяного, так и для всего сырьевого сектора, например еще и российских удобрений.

Так, ЕС был ключевым импортером удобрений из России, принося 30% от всей выручки отрасли. Помимо этого, четверть всего объема удобрений поставлялась транзитом через порты Балтии и Финляндии. Зависимость ЕС также значительна: 25% фосфорных удобрений обеспечивает Россия, 30% – азотных, а вместе с «Беларуськалием» – более 50% калийных удобрений. Углубление сотрудничества возможно с ключевыми импортерами российских удобрений: странами Азии и Латинской Америки. Как и на нефтепродукты цены на удобрения взлетели (более 30%). Таким образом, в краткосрочной перспективе финансовая составляющая поставок сырья будет благоприятствовать России из-за роста цен на мировой арене.

Однако стремительная интернационализация на Восток приведет к конкуренции российских поставщиков в отношении транспортной инфраструктуры, что скажется и на увеличении стоимости транспортных издержек.

Имеет смысл также рассмотреть влияние санкций на российский сектор ИКТ. Рассмотренный опыт транснационализации экономики Китая в мировую хозяйственную систему подчеркивает, что высокотехнологичная продукция и инновации стали драйверами интернационализации деловой активности китайских компаний.

Данный сектор в России подвергается санкциям косвенно, однако геополитические конфликты могут замедлить научно-технологическое развитие, так как происходит переориентация ресурсов страны на противостояние экономическим сложностям.

Согласно анализу Национального исследовательский университета «Высшей школы экономики», в 2019 г. по объему вложений в исследования и разработки Россия затратила 44,5 млрд. долл. США и заняла 9-е место в мире. Для сравнения, США затратили 657,5 млрд. долл. США, заняв лидирующую позицию. Китай стал вторым с вложениями в исследования и разработки равным 525,7 млрд. долл. США. За ними идут Япония и Германия с затратами в 173,3 и 147,5 млрд. долл. США соответственно.

Более точной может быть оценка затрат с учетом числа научных кадров. В России на исследования и разработки приходится в 3,5 раза меньше внутренних затрат на одного исследователя, чем в Соединенных Штатах, и в 2 раза меньше, чем в Германии. Россия по этому показателю находится на 44-м месте в мире. По данным Росстата, удельный вес затрат в ВВП России на науку составил 1,04% в 2021 г., заняв 37 место в мире. США и Китай заняли 9-ю и 14-ю позиции соответственно. Лидером стала Япония с долей сферы исследований и разработок 3,2% [29].

Таким образом, Россия отстает в потенциале технологического развития от своих ключевых партнеров и соперников.

Несмотря на то, что в отличие от энергетического сектора, индустрия ИКТ не подвергалась таким же масштабным санкциям со стороны ЕС и США, данные сектора тесно связаны в разрезе поддержания конкурентоспособности страны.

Примером может служить разработка Арктического шельфа. Арктика является невероятно важной территорией благодаря своему ресурсному потенциалу, который Международный арктический форум характеризует как «громадный», ссылаясь на высокую себестоимость добычи и потенциальные объемы добычи.

Главный аналитик по вопросам энергетики Interfax Global Energy Питер Стюарт утверждает, что в Арктике находится 20% неразведанных нефтяных ресурсов. Директор консалтинга IHS Markit Russia Максим Нечаев оценивает объемы ресурсов в данном регионе достигающих 100 млрд. долл. США.

Арктический шельф может позволить увеличить запасы углеводородов при истощении уже освоенных месторождений. Однако это будет возможно лишь с применением самых последних технологий, что будет проблемой при условии сохранения санкций и отсутствия собственных технологий и оборудования. Международный арктический форум отмечает дефицит технологий для освоения месторождений покрытых льдом акваторий. В этом ключе их разработка становится приоритетной задачей импортозамещения.

Однако сектор ИКТ важен также и для осуществления цифровой трансформации страны. В докладе 2015–2021 гг. Национального исследовательского университета «Высшей школы экономики» отмечается, что темп роста ИКТ (35%) превышал темп роста ВВП (7%). Данный показатель роста ИКТ на 70%

отражает импорт товаров и услуг информационно-коммуникационных технологий. Это говорит о зависимости страны от иностранного программного обеспечения.

Технологические санкции создают угрозу в развитии таких сквозных технологий, как искусственного интеллекта, сетей связи пятого поколения 5G и интернета вещей. В настоящее время ряд технологических компаний заявил о приостановке своей деятельности в России. Одной из основных угроз может стать блокировка на поставки высокотехнологичных товаров для построения инфраструктуры связей. Решением будут являться успехи в переговорах насчет поставок и импортозамещение.

Сложившиеся условия рассматриваются некоторыми экспертами как ряд возможностей, а санкции лишь как ускорение мирового процесса деглобализации. И единственной успешной стратегией для производителей будет адаптация к сложившейся реальности путем создания новых партнерств с Азией и Югом, а никак не стратегия выжидания или отрицания перемен.

Российские ТНК в сфере ИКТ следуют двум направлениям в ходе модернизации своего продукта. Первое представляет собой совершенствование версий существующих продуктов. Это применимо для сектора программного обеспечения, где идет периодическое обновление версий. Второе – это расширение функциональных возможностей, что значит, что в области компьютерных услуг компании создают новые направления бизнеса на основе существующих, например, услуги по обеспечению информационной безопасности.

По мере расширения ограничений, которые давят на стратегии компаний, происходит изменение локализации. Этому еще способствуют растущие развивающиеся рынки и появляющиеся новые сегменты.

Помимо санкций на импорт, негативное влияние наблюдается и для ИТ-компаний, ориентированных на экспорт. Важно уточнить, что особенностью сектор ИКТ имеет высокую степень интернационализации. По данным «Руссофта», третья часть российских ИТ-компаний работали за рубеж. Западные заказчики в 2021 г. заняли 70% в экспорте компьютерных услуг, из них 35% приходилось на США.

Со времен нестабильности российской экономики в 2014–2015 гг. наблюдались отрицательные эффекты на бизнес в сфере информационных технологий в виде ее сокращения на 9%. С другой стороны, российские ТНК стали более конкурентоспособны на мировом рынке компьютерных услуг в связи с девальвацией рубля, поэтому санкции в целом имели неоднозначный характер.

Сфера ИКТ в мире стала стремительно расти в 2000-е гг. Ряд исследований отмечает, что еще до начала применения санкционных мер в «Энергетической стратегии России» были поставлены цели по преодолению технологической отсталости страны, а российские ТНК в отрасли информационно-

коммуникационных технологий имели стратегические планы, направленные на экспансию в страны Азии, и реализовывали их.

Так, одна из известнейших в мире российских ИТ-компаний «Лаборатория Касперского» начала освоение Японии и Китая с 2003 г., несмотря на экспортную направленность на ЕС и США. В 2015 г. 2/3 выручки поступало из-за границы. После скандалов о кибербезопасности наблюдалось падение объёмов продаж компании в Северной Америке на 8%, но было сбалансировано ростом в страны Азии на 11%, а также в страны Латинской Америки (18%) и страны Ближнего Востока, Африки и Турции (вместе 31%). В 2020 г. роста продаж в США и страны Азии не было.

С этой стороны, санкции Запада против российских ТНК можно рассматривать как толчок к углублению степени их интернационализации на Восток, хотя и не являются ключевой причиной для этого.

В 2021 г. российский рынок ИКТ вырос более чем на 17% и составит 7,1 млрд. долл. США. Консалтинговая компания International Data Corporation оценивает российский рынок информационных технологий в 31,2 млрд. долл. США. Экспорт российских технологических продуктов шел в Индию, страны Африки, Ближнего Востока, а также Латинской Америки и ЕС.

Санкции 2022 г. Р также окажут влияние на компании в сфере ИКТ. США, ЕС, Япония и Тайвань ограничили до минимума экспорт в Россию полупроводников и прогрессивной электроники.

Спрос на наукоемкую продукцию сохранится, поэтому для Российской Федерации важно продолжить развитие продукции в сферах защиты данных и искусственного интеллекта.

Стоит не только придерживаться начальных стадий интернационализации в виде экспорта готовой продукции, а также создавать совместные технологические производства в ходе сотрудничества, где Россия будет выступать как научный партнер. Это позволит увеличить степень приверженности к рынкам торговых партнеров.

В контексте ограничительных мер для российских ТНК стал актуальным вопрос о переоценке их внешнеэкономической структуры и углубления интернационализации с развивающимися рынками.

Из не поддержавших санкции наибольший товарооборот в 2021 г. у страны с Китаем (17,9% от всего товарооборота), Республикой Беларусь (4,9%), Турцией (4,2%), Казахстаном (3,3%) и Индией (1,7%).

Еще до введения санкций наблюдалась тенденция в расширении сотрудничества России с Китаем и другими странами Северо-восточной Азии. Так, был утвержден ряд документов о строительстве на востоке России нефтегазоносных провинций и о стратегическом развитии поставок в Азиатско-Тихоокеанский регион.

Комитет энергетики в рамках проекта «Энергостратегия – 2035» предусмотрел к 2035 г. увеличение экспорта нефти в азиатские страны в 2 раза и газа – в 10 раз.

В 2019 г. был открыт российских водопровод «Сила Сибири» для поставок газа по восточному маршруту в Азиатско-Тихоокеанский регион. Контракт был заключен между китайской компанией China National Petroleum Corporation и российской компанией «Газпром» на 30 лет.

Помимо этого, шло сотрудничество на поставки китайских и японских буровых установок. Японские и индийские компании принимают участие в управлении проектом «Сахалин-1».

Идет сотрудничество китайских и японских компаний по проекту «Ямал-СПГ» российской компании «Новатэк», находящейся под американскими санкциями. «Новатэк» привлекла финансирование от китайских банков для данного проекта на 15 лет.

Индийские компании содействуют российской «Роснефть» по освоению Ванкорского месторождения, а также планируют инвестировать в проект компании «Восток Ойл». А «Роснефть» в свою очередь купила долю индийской компании Essar Oil, которая владеет вторым по величине нефтеперерабатывающим заводом в Индии.

Таким образом, экспансия российских ТНК отражает привлекательность растущего азиатского региона, а заключенные сделки с китайскими, индийскими и японскими компаниями свидетельствуют о формировании сотрудничества по всей цепочке стоимости и диверсификации партнеров в странах АТР. Особую роль занимает Китай как источник капитала.

Отдельно требует рассмотрение сотрудничество российских ТНК с Китаем, который является вторым ключевым партнером России, и чья доля в общем товарообороте занимает 17,9%. И в 2021 г. отгрузки в Китай увеличились на 34,9%, а по объему экспорта из России в денежном выражении КНР стала лидером [29].

Китай является вторым крупнейшим потребителем нефти в мире. Для России Китай с 2017 г. остается самым крупным покупателем, а Россия для Китая является одним из крупнейших поставщиков (15,5% от импорта сырой нефти в Китай), чуть уступая Саудовской Аравии (15,9%).

Однако важно понимать, что углубление сотрудничества связано также и с общей вовлеченностью КНР в структуру мировой экономики, и направленность развития торговых отношений с Китаем не может являться единственным универсальным путем для поддержания экономики России в условиях санкций. Следует понимать, что каждое государство в рамках мирохозяйственных связей реализует собственные интересы.

Динамика развития сотрудничества в данной отрасли определяется разработкой новых маршрутов по поставке нефти и газа. Сложность кроется в увеличении расстояний перевозок и их издержек, наблюдаются проблемы и в их организации: дефицит судов, контейнеров и ограничения портов Европы.

Тем не менее, государства укрепляют торговое сотрудничество, развивают партнерство в сфере энергетики, науки, сельского хозяйства. Страны формируют практику расчетов в национальных валютах.

В 2021 г. внешнеторговый оборот России с Китаем достиг рекордных 140 млрд. долл. США. В рамках статьи «Россия и Китай: стратегическое партнерство, ориентированное в будущее» планируется увеличить данное значение до 200 млрд. долл. США.

У стран имеется ряд общих проектов, важнейшие из которых в энергетическом секторе. Например, строительство Амурского газохимического комбината в России.

China National Petroleum Corporation заключила с «Газпромом» соглашение на увеличение поставок газа, что создаст рост объема экспорта газа в Китай до 20%. China National Petroleum Corporation также подписала дополнительное соглашение с «Роснефтью» на поставки через Казахстан 100 млн тонн нефти в течение 10 лет.

Россия для Китая вторая страна по импорту нефти и угля и лидер по импорту электроэнергии в северные провинции.

Китай также стал для России третьим по объему импорта российского продовольствия, открыв доступ российскому зерну, бобовым и мясной продукции.

Страны также кооперируются в сфере научно-технического сотрудничества. Были разработаны совместно пассажирский самолет и тяжеловесный вертолет. К 2035 г. планируется строительство Международной научной лунной станции.

Несмотря на успешнореализуемые совместные проекты, китайское государство не намерено обходить санкции, введенные США или ЕС, так как страна рискует лишиться доступа к рынку доллара, который является для нее более важным, чем рынок России. Так, с каждой волной санкций китайские банки все чаще отказываются обслуживать российские юридические и физические лица, даже те, которые под санкциями не находятся, ведь обслуживание клиентов из России связано как и увеличением издержек по проверке потенциальных ограничений по сделкам, так и с риском ответных действий США.

Другими перспективными направлениями могут стать Латинская Америка и Африка.

Страны Латинской Америки представляют стратегический интерес для России, выражая спрос на российские нефтепродукты, продукцию химической промышленности, металлы, древесину, машины и оборудование.

В свою очередь для партнеров из Латинской Америки рынок России будет выгоден для сбыта сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров (составляют более 90% экспорта). Крупнейшие партнеры – Бразилия, Эквадор, Аргентина.

Существует потенциал углубления интернационализации в Африку, которая является большим рынком для сбыта товаров и услуг. За последние 10 лет товарооборот Африки и России увеличился в три раза.

Для России данное сотрудничество – это возможность реализации энергоносителей, продовольствия, программного обеспечения, лекарств, оружия, услуг здравоохранения и образования.

Континент уже играет существенную роль в российском экспорте, куда идет более трети зерна, значимая доля жиров и масел, оптических аппаратов, автомобилей и полиграфическая продукция.

Важным моментом в углублении интернационализации российских компаний в Африку на современном этапе стал саммит Россия-Африка, который прошел в Сочи в 2019 г. На мероприятие приехали 54 представителя от всех африканских стран, в том числе 43 главы государств, что подтверждает позитивное отношение к интеграции.

Значимой является и история взаимоотношений, а именно помощь Союза Советских Социалистических Республик в освобождении государств континента от колониальной зависимости, которую африканские страны помнят.

Подписанная на саммите декларация отражает подход России к политике инклюзивности, которая заключается в выстраивании сотрудничества со всеми странами Африки в целом, не разделяя их для поддержки одних и ослабления других.

Негативное впечатление со стороны Африки вызывает отсутствие у России подробно сформулированной стратегии, и политика воспринимается как ситуативная, что не выступает позиционированием долгосрочного партнерства.

Другим нюансом является малое число визитов президента РФ в африканские государства. С 2012 г. было совершено четыре визита в Южно-Африканскую Республику и Египет. Для сравнения, президент Турции Реджеп Тайип Эрдоган совершил визиты в 22 африканских государства с 2014 г., президент Франции Эммануэль Макрон посетил 18 стран с 2017 г., председатель КНР Си Цзиньпин – 9 стран с 2013 г. По этой причине для соответствия идее российской политике равноправия встречи с африканскими представителями должны проходить не только в России.

Важно расширять партнерство не только с Египтом, Алжиром и Южно-Африканской Республикой, а также углубить интеграцию с государствами, показывающими высокие темпы роста (Демократическая Республика Конго, Эфиопия, Кения и другие).

Для эффективного сотрудничества России важно диверсифицировать географию российского экспорта и нивелировать его перекося над африканским импортом. Стоит рассмотреть с ЕАЭС возможность отмены тарифов на импорт товаров из Африки в отраслях, где они не создадут конкуренцию для национальных предприятий.

Серьезность российских намерений может подчеркнуть принятие публичного доктринального документа с открытой стратегией России по сотрудничеству с Африкой. Это станет основой для конкретных коммерческих проектов.

Таким образом, санкции оказали влияние на стратегии развития российских ТНК, что поставило вопрос о возможных путях развития компаний в сложных экономических условиях. Финансовые и технологические ограничения на российские ТНК напрямую затронули энергетический сектор страны, а также оказали влияние на отдельные сегменты сектора ИКТ. Это стало толчком для разведывания рынков за пределами традиционных, и экономические ограничения поспособствовали ускорению интернационализации российских компаний в быстроразвивающиеся страны.

После введения санкций против энергетической отрасли России было развито более тесное сотрудничество страны с Китаем и Индией в ряде проектов по диверсификации нефтегазового экспорта и расширению операций на данных рынках.

Перспективными для географического расширения интернационализации страны могут стать рынки Африки и Латинской Америки. Имеет смысл рассмотреть с партнерами ЕАЭС потенциал возможностей углубления приверженности с южными странами. Данное сотрудничество может быть актуально и для Республики Беларусь.

Также наблюдается тенденция к расширению присутствия российских ТНК на отечественном рынке и импортозамещения.

До настоящего времени российские ТНК сумели адаптироваться к давлению извне и использовать сложную экономическую ситуацию как возможность сформировать технологическую независимость.

Для Республики Беларусь также стал вопрос переоценки внешнеэкономического партнерства, что может стать возможностью для страны внедрить принципиально новый подход к ширине и глубине интернационализации.

## ГЛАВА 3

# РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ В СОВРЕМЕННЫХ ПРОЦЕССАХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

### 3.1 Интернационализация Республики Беларусь и потенциал ее переориентации

В рамках развития деглобализации стал актуальным геоэкономический подход к интернационализации, когда через компании страна реализуют свои стратегические интересы. Мировой опыт процесса интернационализации, в том числе рассмотренный опыт Китая, подчеркивает важность вовлечения государства в содействии интеграции страны в зарубежные рынки, что неразрывно связано со стимулированием экспорта продукции.

На современном этапе Республика Беларусь столкнулась с рядом санкционных ограничений со стороны западных стран. Наибольшее влияние это оказало на товарный экспорт национальной экономики. Перед государством стала задача разработки оперативных мер по переориентации стратегии интернационализации страны с целью адаптации к сложной экономической ситуации.

Для понимания необходимости переориентации белорусского экспорта, а также анализа потенциала углубления интернационализации с «дружественными» странами имеет смысл оценить структуру и степень интеграции Республики Беларусь с ее ключевыми торговыми партнерами за 2021 г. и долю в нем стран, которые попали в список «недружественных». Это даст понимание актуальности и необходимости разработки новой стратегии внешней экспансии национальной экономики.

Государственная внешнеэкономическая стратегия Республики Беларусь включает в себя осуществление экспортоориентированной политики, ведь 65% производимой в стране продукции идет на внешние рынки.

Республика Беларусь торгует с 206 странами. В 2021 г. продукция была представлена в 174 странах [16].

Отмечается прирост экспорта во все регионы мира, что связано в том числе с восстановлением экономики после пандемии коронавируса. Однако наблюдается тренд на общее снижение внешнеторгового оборота Республики Беларусь. Для экономики характерно отрицательное торговое сальдо в среднем на уровне 4–5 млрд. долл. США (рисунок 3.1).

Существенную долю экспорта страны занимает продукция машиностроения, химической промышленности, продовольственных товаров, а также

минеральных продуктов. Импорт создается минеральной продукцией, продукцией химической промышленности и машиностроения (рисунок 3.2).

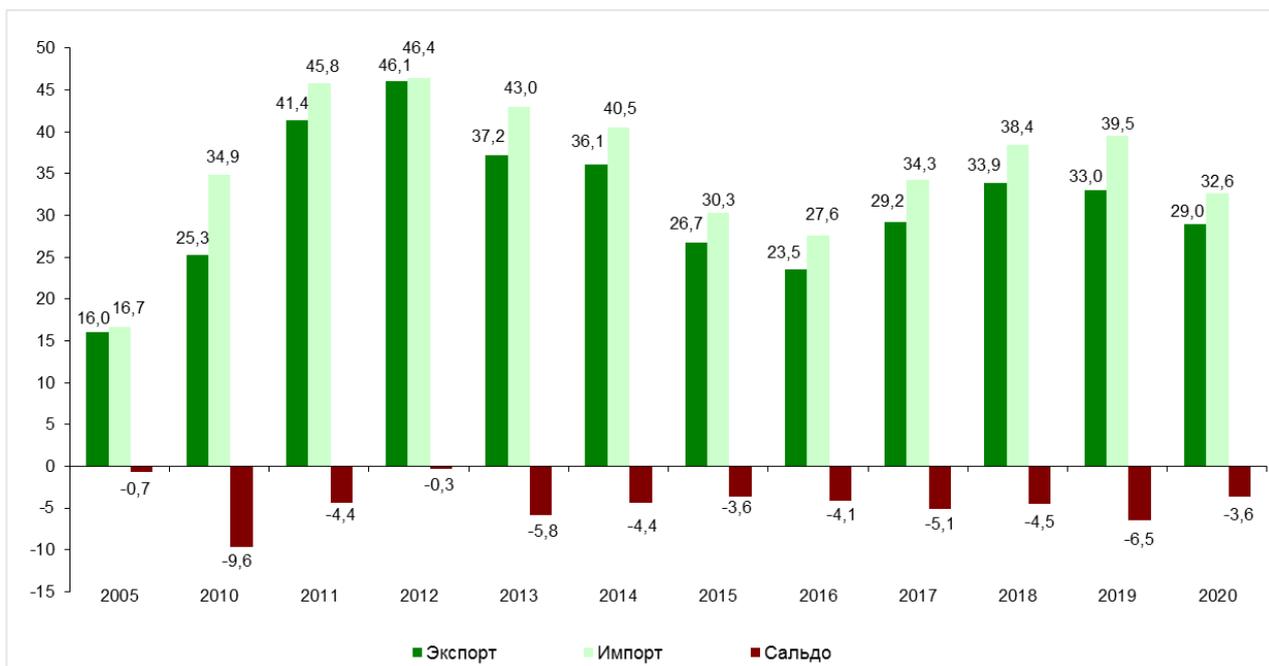


Рисунок 3.1 – Внешнеторговый оборот товарами Республики Беларусь, млрд. долл. США, 2005–2020 гг. [21]



Рисунок 3.2 – Товарная структура экспорта и импорта Республики Беларусь, %, 2020 г. [21]

Главным торговым партнером страны с объемом товарооборота 40,1 млрд. долл. США является Российская Федерация, на которую в 2021 г. пришлось 49% от товарооборота Республики Беларусь [16]. В приложении А представлена более подробная информация об объемах внешней торговли Республики Беларусь, в том числе с Российской Федерацией.

По удельному весу в белорусском экспорте Россия заняла 41,1%, в импорте ее доля составила 56,6%. Сальдо внешней отрицательное: -7,3 млрд. долл. США. Экспорт Беларуси в Россию был равен 16,4 млрд. долл. США, импорт – 23,7 млрд. долл. США.

Основу белорусского экспорта составляют машины, оборудование и транспортные средства, что эквивалентно 30% от всех поставок в Россию. 27 % занимают продовольственные товары, 11% – продукция металлургии и строительные материалы. В свою очередь наиболее важными позициями импорта для Беларуси являются нефть и природный газ в стоимостном размере 9,3 млрд. долл. США (40% от всего импорта).

Сальдо торговли услугами положительное, в размере 1,1 млрд. долл. США. Экспорт услуг составил 2,8 млрд. долл. США, импорт – 1,7 млрд. долл. США.

На долю России пришлось 42,6% (3,7 млрд. долл. США), от привлеченных Республикой Беларусь иностранных инвестиций, и 34% от всех привлеченных ПИИ (2,2 млрд. долл. США).

Европейский Союз занял пятую часть внешнеторгового оборота или 16,3 млрд. долл. США. Экспорт товаров из Беларуси достигнул 9,5 млрд. долл. США. Импорт составил 6,8 млрд. долл. США. Положительное сальдо сложилось на уровне 2,7 млрд. долл. США, что говорит о прибыльности торговли для национальной экономики.

Европейский Союз начал вводить санкционные пакеты против Республики Беларусь в 2020 г., что в каждом случае повлекло контрсанкции со стороны Беларуси. Однако взаимная торговля продолжалась, и ЕС в 2021 г. стал вторым торговым партнером Беларуси.

Основная экспортная продукция в Европейский союз – это нефть и нефтепродукты (20,4 %), за ними идут изделия из древесины (18 %), черные металлы (10,4 %) и удобрения (7,5 %).

Экспорт услуг стал равным 2,74 млрд. долл. США, импорт составил 1,85 млрд. долл. США. Сальдо также положительное – 0,89 млрд. долл. США.

В 2021 г. прямые инвестиции в Республику Беларусь из стран ЕС составили 545 млн. долл. США (8,4% от всех ПИИ).

Больше всего сотрудничество идет с Германией (4,2% от всего внешнеторгового оборота РБ), Польшей (3,9%), Нидерландами (3,1%) и Литвой (2%).

В рамках торговли с ЕС важнейшими странами были Германия и Польша. По итогам 2021 г. экспорт Беларуси в Польшу опередил импорт почти в 2 раза,

сложилось положительное сальдо. На экспорт шли сжиженный газ, нефтепродукты, удобрения, древесина и прочее. Польша стала 8-м инвестором в белорусскую экономику. Между странами создано более 200 совместных предприятий, в Беларуси зарегистрировано порядка 350 компаний с польским капиталом [26].

Белорусские предприятия также представлены на польском рынке, в числе которых дочерние предприятия государственных «гигантов». Нефтехимическая BNH-Oil Polska занимается торговлей продукцией «Белнефтехима». BLK Trading представляет «Холдинг организаций деревообрабатывающей промышленности». MAZ-Auto-Poland и Polmark Kielce являются дистрибьютерами «БелАЗ». MTZ Belarus реализует на польском рынке белорусские тракторы, KCM Polska – цемент, Orsza-Polska – льняные ткани, AureRio и Chemagrotrade – калийные удобрения.

Беларусь и Польша также согласовали 11 совместных технологических проектов в сферах ИКТ, машиностроения, разработке новых материалов и др.

Что касается экспортной деятельности в Германию, более половины вывозимой продукции приходилось на нефть и нефтепродукты, шестая часть экспорта – на продукцию деревообрабатывающей промышленности, десятая – на недрагоценные металлы.

Объем немецких инвестиций в РБ составил 139 млн. долл. США, зарегистрировано порядка 300 предприятий с участием немецкого капитала, а также 90 представительств немецких компаний. Наблюдается сотрудничество в сферах транспорта, промышленности, торговли и сельского хозяйства.

Следующие примеры подчеркивают устоявшуюся интеграцию немецких и белорусских предприятий:

- создана совместная белорусско–немецкая компания Remondis немецкого предприятия Saria Bio-Industries, являющееся подразделением холдинга Rethmann;
- создана белорусско–немецкая «Джокей Могилев» благодаря сотрудничеству с немецкой компанией Jokey-Plastik Wipperfueth;
- немецкая группа Hörmann приобрела белорусский производственно–сбытовой холдинг «Алютех» и имеет 75% в уставном фонде;
- немецкая группа Duisburger Hafen приобрела неконтролирующий пакет акций «Компании по развитию индустриального парка», управляющей Парком «Великий камень»;
- немецкая инвестиционная компания Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft приобрела контрольный пакет акций «Белгипс»;
- немецкий концерн DAW SE открыл дочернее предприятие «Диском» в Беларуси;

- открытие представительств в РБ и сотрудничество с местными дистрибьюторами провели немецкие производители Bayer, BASF, Siemens, Volkswagen.

Касательно рассмотрения других крупных партнеров имеет смысл упомянуть Нидерланды. Согласно данным внешней торговли Беларуси, страны дает положительное сальдо внешней торговли в размере 1,9 млрд. долл. США и занимает третью позицию в объеме экспорта из Беларуси после России и Украины. На экспорт идут нефтехимические продукты, продукция деревообработки, лесоматериалы, мебель и др. Страна заняла 9-е место по объему прямых инвестиций в РБ (136,6 млн. долл. США) и 3-е место по объему накопленных инвестиций в реальном секторе экономики (1,1 млрд. долл. США). В РБ зарегистрировано 104 предприятия с участием нидерландского капитала, из них 25 составляют совместные предприятия, 79 – иностранные предприятия [25].

В 2022 г. страны ЕС вошли в список недружественных стран Республики Беларусь, некоторые компании начали разрывать сотрудничество, однако пока оценить масштабы достаточно трудно. Тем не менее для национальной экономики стал актуальным вопрос переориентации экспортной продукции, нахождение новых источников финансирования и партнеров для ведения деловой активности.

Похожая ситуация сложилась с рынком Украины, торговля с которым создала 3,9 млрд. долл. США положительного сальдо для Беларуси в 2021 г. Страна находится на 2 позиции по объему экспорта из Беларуси, равному 5,4 млрд. долл. США, вывозя нефтепродукты, минеральные удобрения, каменный уголь, продукцию машиностроения и прочее [27].

Страны кооперировались в отрасли промышленности. Зарегистрировано 314 предприятий с украинским капиталом на территории Беларуси, из них 115 совместных организация и 199 – иностранных. В Украине более ста белорусских экспортеров создали развитую товаропроводящую сеть, в том числе крупные предприятия, такие как «БелАЗ», «МАЗ», «МТЗ», «Атлант». Например, действует тринадцать сборочных предприятий по производству тракторов «МТЗ», зерноуборочных комбайнов «Гомсельмаш», троллейбусов, пожарных машин и дорожной техники «МАЗ» [27].

В марте 2022 г. правительство Республики Беларусь заявило о переориентации белорусского экспорта с украинского рынка.

Несомненно, соседство рынков ЕС и Украины делает транспортные перевозки выгоднее для Беларуси, а данные рынки маржинальней по сравнению со странами дальней дуги. Тем не менее белорусской экономике предстоит сворачивание текущих проектов и разработка новых стратегий интернационализации за рубежом.

Совет министров Республики Беларусь в связи с расширением санкционных мер в отношении страны заявил о необходимости переориентации экспортных потоков из недружественных стран на наиболее емкие рынки России и Китая.

Российский рынок составляет половину экономики Беларуси, и данная поддержка является фактором стабильности, предоставляя инвестиции, кредитование и ценовые преференции. За последние 10 лет между странами утверждено около 30 союзных программ, в числе которых более низкая цена на российские нефть и газ по сравнению с европейскими. По оценкам экспертов, данная разница цены на нефть составляла ежегодно до 5 млрд. долл. США, разница в цене на газ позволила «выиграть» в среднем до 2 млрд. долл. США в год. Тесное сотрудничество стран может позволить Беларуси сохранить экспортную торговлю по своим основным позициям: нефтепродуктам и калийным удобрениям.

Для сохранения устойчивости белорусских предприятий имеет смысл рассмотреть возможность создания белорусско-российских совместных предприятий. Причем речь идет не только про промышленность, но и про отрасли логистики, строительства, фармацевтики и других.

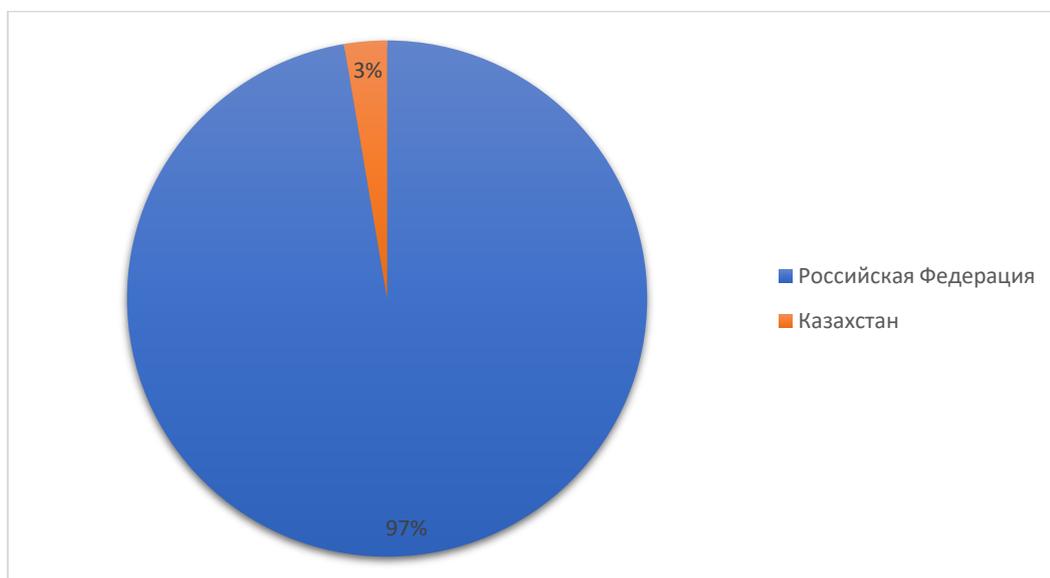
Однако несмотря на глубокую интеграцию России и Беларуси и готовность российского рынка импортировать белорусскую продукцию, Беларусь не может рассчитывать, что таким образом большинство продукции будет поглощено, ведь и сам российский рынок переживает экономический шок не меньше. Согласно данным Банка России, к концу 2022 г. ожидается спад экономики РФ на 8%, что может стать максимумом с 1998 г., а инфляция прогнозируется на уровне 20%.

Также важно упомянуть о интеграции Республики Беларусь в рамках ЕАЭС. Тот факт, что Россия напрямую задействована в половине белорусской экономики, подчеркивает ее важность в ходе сотрудничества в сложных экономических условиях. Кооперация стала глубже за счет сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза. Деятельность Республики Беларусь в ЕАЭС направлена на Россию, оборот с остальными странами-членами существенно мал. Казахстан занимает 3% об общего внешнеторгового оборота Республики Беларусь со странами ЕАЭС (рисунок 3.3). На фоне объемов торговли с Россией доля Армении и Кыргызстана стремится к нулю, поэтому не отображена на графике.

Встает вопрос о возможностях, которые могут сделать данный Союз эффективнее. Для стран мотивами для участия в ЕАЭС были как стремление получить доступ на рынок сбыта Союза (РБ, Кыргызстан, Армения), так и геополитические по укреплению своих позиций в регионе (РФ, Казахстан) [13].

Недостатком является минимальное число общих производственных проектов, а также схожие отраслевые приоритеты. Примером может быть

белорусский «БелАЗ» и созданный позже российский «АвтоВАЗ». В результате предприятия конкурируют друг с другом, реализуя идентичную продукцию. Целью ЕАЭС должна стать специализация стран на изготовлении товаров разной номенклатуры. Таким образом будет осуществляться взаимодополняемость и диверсификация номенклатуры товаров.



**Рисунок 3.3 – Доля торговых партнеров Республики Беларусь в общем объеме торговли со странами ЕАЭС, % [21]**

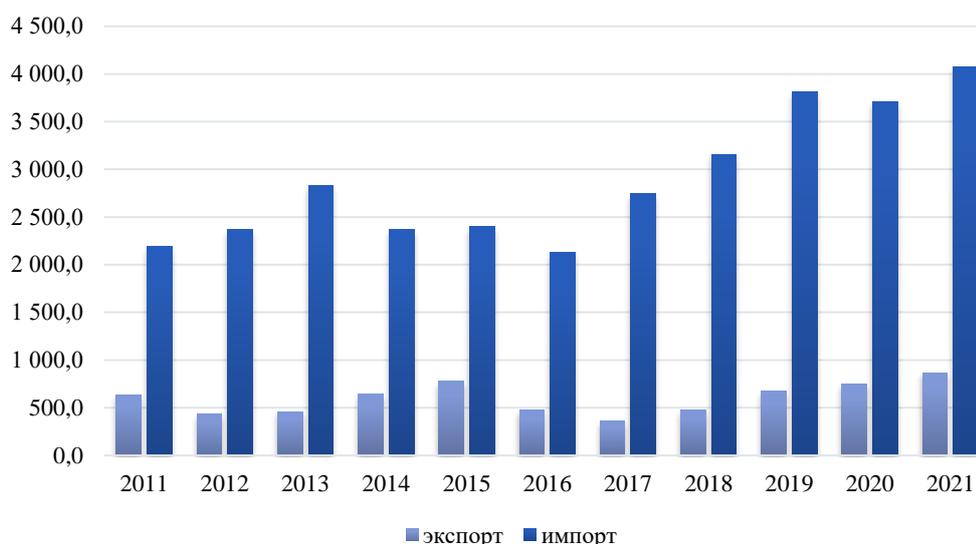
Что касается Китая, страна также не поддержала санкции западных стран, а значит экономическое сотрудничество с Республикой Беларусь продолжится и имеет потенциал стать выгодным для обеих сторон.

Стоит отметить, что ориентация РБ на углубление интеграции с Китаем не является новой повесткой. Еще в 1992 г. между странами были установлены дипломатические отношения, а в 2016 г. главы государств подписали декларацию доверительного всестороннего стратегического партнерства и взаимовыгодного сотрудничества. В декабре 2021 г. подписана Директива «О развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой». Согласно ней, Беларусь планирует увеличить поставки в Китай до 2 млрд. долл. США к 2025 г.

Год за годом внешнеторговый оборот Беларуси и Китая показывает стабильный, но сдержанный рост. На 2021 г. товарооборот стран составляет рекордные 5,9 млрд. долл. США, экспорт товаров и услуг был равен 1,3 млрд. долл. США, что сильно уступает импорту. Сложилось отрицательное сальдо в размере 3,2 млрд. долл. США [24].

На данный момент есть вопрос о том, насколько данное сотрудничество выгодно для РБ. Внешнеторговый оборот растет не быстро, 8%-й прирост в

успешном 2021 г., 1% в 2020 «пандемийном» году, 20% в 2019 г. Импорт в торговле РБ с Китаем превалирует над экспортом в 3,5–4 раза в течение последних 5 лет (рисунок 3.4). Отрицательное торговое сальдо не говорит о прибыльности товарной торговли для Беларуси. Чтобы выйти в плюс за счет данного сотрудничества, РБ необходимо помимо наращивания экспорта, сокращать зависимость от импорта Китая. Объем инвестиций и кредитная поддержка также минимальны.



**Рисунок 3.4 – Объемы экспорта товаров из Республики Беларусь в Китай и импорта в Республику Беларусь из Китая, млн. долл. США, 2011–2021 гг. [21]**

Основные статьи экспорта в Китай: калийные удобрения, продовольственная продукция, лесоматериалы. Причем на калийные удобрения приходится 60% экспортных поставок в Китай [20].

РБ также имеет крепкие позиции в поставках отдельной продукции. По информации белорусского посольства в КНР, РБ занимает 3 место по поставкам калийных удобрений в Китай, по поставкам молочной сыворотки – 5 место, мясной продукции птицы и говядины – 9 и 10 места соответственно, рапсового масла – 10 место.

Исходя из этого, перспективным сектором в углублении интернационализации может стать экспорт сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, так как спрос Китая показывает положительную тенденцию. Например, совокупный экспорт молочной продукции из РБ в Китай в прошлом году вырос на 35%, что составило около 5% от всего экспорта молочных продуктов из РБ.

По мнению экспертов, Китай может «забрать» существенную часть высвободившейся белорусской продукции, особенно если Беларусь предложит выгодные для китайских покупателей цены. Однако весь экспорт, сосредоточенный на

западных странах, перенаправить быстро не получится. Полная переориентация может потребовать несколько лет.

В свою очередь, Китай ориентирован на «технический» импорт в Беларусь и развивает инвестиционную деятельность в Беларуси. Наиболее масштабным проектом Беларуси и Китая стал индустриальный парк «Великий камень», который позиционируется как международная инвестиционная площадка. «Великий камень» является крупнейшим китайским индустриальным парком в европейском регионе. Проект предназначен для осуществления высокотехнологичной промышленной и коммерческой деятельности и является транспортно-логистическим коридором, находясь вблизи международных аэропорта, автомагистралей М4 и М1/Е30 (транснациональной автомагистрали Берлин-Москва), железных дорог и располагается вблизи столицы страны, Минска, а, соответственно, имеет доступ к ее научному и трудовому потенциалу. Проект признан лучшей экономической зоной с точки зрения инфраструктуры и легкости ведения бизнеса в рамках инициативы «Пояс и путь» [24].

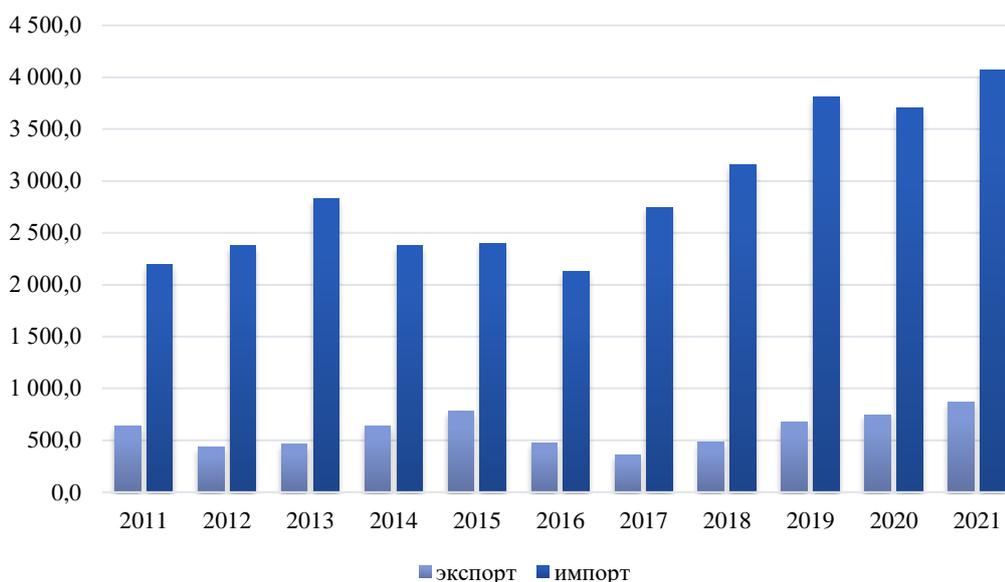
Индустриальный парк «Великий камень» является одним из крупнейших проектов КНР за рубежом, и государство намерено реализовать все свои запланированные планы, привлекая к участию страны ЕАЭС.

Еще одним шагом, который поможет в укреплении долгосрочного сотрудничества Республики Беларусь с восточными странами Евразии, является проект высокоскоростной магистрали «Евразия». Трасса протяженностью 1000 километров будет идти в китайские города Пекин, Шанхай и Гуанчжоу, что откроет потенциал для РБ и РФ для экспорта товаров в Китай. Изначально проект задумывался с целью соединить транспортные сети Европы и Азии, что сократило бы время перевозки товаров из Китая в ЕС в 2 раза по сравнению с морским путем. На данный момент неизвестно, послужат ли санкции толчком к дополнительному инвестированию и ускорению строительства магистрали для осуществления более эффективной торговли или же проект будет признан нерентабельным и отложен на неопределенный срок.

Динамика взаимных инвестиций Республики Беларусь и Китая в последние годы имеет тенденцию замедления. В 2011 г. начало развиваться инвестиционное сотрудничество Республики Беларусь и Китая, а в 2013 г. произошло наращивание китайских инвестиций в экономику РБ в связи с повышением ее инвестиционной привлекательности. До 2018 г. китайские инвесторы продолжали углублять интернационализацию на белорусском рынке, увеличив приток инвестиций в РБ в 2,7 раза с 2011 г. (рисунок 3.5).

В 2019 произошло замедление экспорта потоков капитала, последовавшее резким сокращением в 2020 г. на фоне пандемии. Значение в 101,7 млн. долл. США стало минимумом за последнее десятилетие ввиду простановки ряда проектов.

С точки зрения Республики Беларусь, Китай занимает 7 место по получению белорусского капитала. Отечественными компаниями в КНР накоплено инвестиций на сумму 34,7 млн. долл. США. Наблюдается тенденция на уменьшение инвестиционных потоков в Китай. С 2011 по 2020 гг. объемы инвестирования белорусских компаний снизились с 52,1 до 1 млн. долл. США. Основной объем составляют долговые инструменты (95,8%) [19].



**Рисунок 3.5 – Динамика взаимных инвестиций Китая и Республики Беларусь, млн. долл. США, 2011–2020 гг. [19]**

На данном этапе Республика Беларусь и западные страны сокращают объемы сотрудничества, что скажется как на мировой, так и на белорусской экономике.

По прогнозам Всемирного Банка, белорусская экономика в 2022 уменьшится на 6,5%, экспорт просядет на 14,2%, импорт — на 18,6%. Ожидается инфляция на уровне 21,1%. Тем не менее уже в 2023–2024 годах экономика Беларуси возобновит свой рост примерно по 1,5% в год, а инфляция замедлится до 11,9% и снизится затем до 7,2%. Экономические показатели национальной экономики в ближайшие года будут во многом зависеть от объема продаж на Востоке.

В Республике Беларусь складывается отрицательное сальдо в торговле объектами интеллектуальной собственности, что подчеркивает необходимость стимулирования инновационного развития, поощряя исследовательскую деятельность в частных формах собственности.

Для Республики Беларусь в ходе увеличения экспортного потенциала и диверсификации экспорта большую роль играет эффективность ПИИ. Инвестиции

обеспечивают устойчивое развитие экономики и повышают национальную конкурентоспособность. Инвестиционная политика Республики Беларусь направлена на качество инвестиционных ресурсов. Национальная стратегия устойчивого развития на период до 2035 г. Подчеркивает важности повышения отдачи от инвестиций, их эффективное распределение и создание условий для увеличения инвестиционных потоков в приоритетные отрасли экономики.

### **3.2 Степень интернационализации белорусских стратегических предприятий на современном этапе**

Период экономической неопределенности ввиду санкционных ограничений затронет товарный экспорт Республики Беларусь. Белорусские компании столкнутся с необходимостью находить новых партнеров для переориентации сбыта своей продукции и формирования новых логистических сетей.

Перед рассмотрением возможных перспектив переориентации большей доли внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь важно проанализировать интернационализированность важнейших стратегических предприятий.

Стоит отметить, что белорусские предприятия, экспортирующие более половины своего производства, являются крупными. Малые и средние компании вывозят за рубеж не более четверти выпускаемой продукции.

Согласно данным Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики, национальные предприятия склонны прибегать к начальным ступеням интернационализации, а именно экспорту и импорту. В качестве международного сотрудничества более половины производственных предприятий выбирают прямой экспорт за его преимущества перед косвенным. Особенно прямой экспорт является формой проявления организаций нефтехимической, химической и пищевой промышленности [20].

Стоит также упомянуть, что промышленные предприятия нефтехимической, химической отрасли и машиностроения чаще прибегают к помощи посредников ввиду их конкурентоспособности и более развитой дилерской сети за границей, а также чаще занимаются производством продукции по контрактам. Косвенному же экспорту отдает предпочтение треть предприятий. Также идет тенденция на самостоятельную экспансию за рубеж.

Менее популярны у белорусских производителей более зрелые формы интернационализации деловой активности, например, такие как лицензирование,

технологическая кооперация с иностранными партнерами совместное проведение НИОКР.

Крупные промышленные предприятия склоняются в основном к двум стратегиям интернационализации, а именно экспорту и созданию совместных предприятий и сборочных производств. Это наиболее актуально для машиностроения и металлургической отрасли.

Основными позициями структуры экспорта являются нефтепродукты, калийные удобрения, продукция машиностроения, деревообработки, металлургии и легкой промышленности, а также молочная продукция.

Самая большая доля в структуре товарного экспорта Беларуси приходится на продажу за рубеж минерального топлива, а именно нефти и нефтепродуктов, затем по выручке идет экспорт удобрений, затем экспорт средств наземного транспорта и комплектующих.

Рассмотрим вклад в белорусскую экономику наиболее интернационализированных предприятий.

В товарной структуре экспорта продукция химической промышленности занимает пятую часть и является самой прибыльной отраслью Беларуси. Государственный концерн «Белнефтехим» объединяет крупнейшие нефтехимические белорусские предприятия, такие как «Нафтан», «Мозырский нефтеперерабатывающий завод», перерабатывающие нефть, а также производителей минеральных удобрений «Гродно Азот» и «Гомельский химический завод».

На долю концерна приходится более 20% промышленного производства Республики Беларусь. На экспорт идет 2/3 производимой продукции, вывозимой в более чем 90 стран мира.

Что касается производства калийных удобрений, «Беларуськалий» стал вторым в мире по их производству в 2020 г., на экспорт идет около 90% продукции предприятия, остальное – на внутренний рынок. В последние годы экспорт «Беларуськалия» приносил Беларуси 2,5–3 млрд. долл. США. Предприятие заняло 14% мирового рынка и обеспечило 20% мирового экспорта в 2020 г.

В 2013 г. создано совместное предприятие «Беларуськалия» и российского «Уралкалия» «Белорусская калийная компания», осуществляющая реализацию минеральных удобрений «Беларуськалия». На данный момент все акционеры являются белорусскими.

В 2017 г. между «Беларуськалием» и китайской Migo Corporation было создано совместное предприятие «Белкалий-Мигао» для производства нитрата калия с использованием белорусского сырья и китайских технологий. Открытие состоялось в 2021 г. в Солигорске.

Что касается белорусского машиностроения, то оно является не только визитной карточкой страны, но и занимает пятую часть в структуре товарного

экспорта страны. Лидерами в производстве экспортоориентированной продукции являются «БелАЗ», «МТЗ», «МАЗ», «БМЗ», «Гомсельмаш». До 70% производимой ими продукции идет на иностранные рынки.

Приоритетным для Республики Беларусь является предприятие «БелАЗ» – крупнейший производитель карьерных самосвалов в мире (30% мирового рынка), а также транспортного, металлургического оборудования для горнодобывающей и строительной промышленности. 95% производимой продукции идет на экспорт в более чем 80 стран. В Россию – на сумму 106 млн. долл. США, в Индию – 83 млн. долл. США, в Узбекистан – 55 млн. долл. США.

«Минский тракторный завод» также занимает важное место среди промышленных предприятий как один из крупнейших мировых производителей сельскохозяйственной техники под товарным знаком «BELARUS». Холдинг экспортирует 90% своей продукции в более чем 50 стран. Треть экспорта пришлась на Россию, шестая часть на Украину, девятая – на Казахстан. Наблюдается рост поставок в страны дальней дуги, в Пакистан, Египет, Кубу.

Республика Беларусь также специализируется на производстве продукции легкой промышленности. Наиболее известны «Элема», «Конте Спа», «Марк Формэль», «Белвест» и «Милавица».

«Милавица» является одним из крупнейших производителей корсетных изделий в Восточной Европе. Только 21% идет на внутренний рынок. Предприятие представлено в более чем 25 странах, и около 60% экспорта пришлось на Российскую Федерацию, по 5,5% на Казахстан и Украину, 4% – на Молдову.

Республика Беларусь также представлена на мировом рынке молока и занимает 11 место в мире по его экспорту, который в 2021 г. принес стране 2,7 млрд. долл. США. Данный экспорт составил третью часть от всего белорусского экспорта продовольствия. До 70% продукции, производимой 20-ю крупнейшими молочными предприятиями, идет в Россию.

«Савушкин продукт» – один из крупнейших производителей молочной продукции в восточной Европе, занимает третье место на рынках СНГ и Союзного государства. Выручка компании равна 2 млрд. долл. США, 60% продукции предприятия идет на экспорт на более чем 30 рынков.

Белорусскую внешнюю торговлю характеризует превалирование экспорта товаров над экспортом услуг почти в 5 раз: экспорт товаров составил 83,2% внешней торговли. Однако в сфере услуг экспорт превышает импорт настолько, что позволяет перекрывать отрицательное сальдо внешней торговли товарами, а сектор информационных технологий в 2021 г. являлся одним из самых быстрорастущих.

Для развития информационных технологий в стране в 2005 г. Главой государства было принято решение о создании Парка высоких технологий. В 2017 г. был принят Декрет Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой

экономики», который создал, благоприятные условия для роста отрасли информационных технологий.

За последний год число резидентов в ПВТ возросло на 180, включая 11 центров разработки зарубежных корпораций, и стало равным 1065. Парк высоких технологий за счет экспорта принес в экономику 3,2 млрд. долл. США и обеспечил более 30% всего экспорта услуг страны, а 76 тысяч занятых в этой сфере специалистов сформировали самую высокую среднюю зарплату в РБ. Налоговые отчисления резидентов ПВТ показали рост в 76% в 2021 г., что составило четверть прироста белорусского ВВП, а доля в валовом внутреннем продукте была равна 4,8%. Все это подчеркивает значимость ИТ-компаний для благосостояния экономики Беларуси.

В сфере услуг Россия уступает ЕС, доля которого во внешнеторговом обороте составила 31%. Россия заняла долю в 30%, США – 11%, Китай – 4,5%. Наибольшую долю от экспорта составили транспортные услуги с удельным весом 43% (4 млрд. долл. США выручки), компьютерные – 29% (3 4 млрд. долл. США.) [16].

Упомянутые отрасли и предприятия своей внешнеэкономической деятельностью составляют около трети белорусской экономики. По этой причине в условиях введения жестких санкций со стороны их стратегических партнеров для государства Республики Беларусь является приоритетом «спасение» жизнеспособности ключевых предприятий экономики.

### **3.3 Проблема и потенциал переориентации белорусского экспорта стратегических отраслей на развивающиеся рынки западных стран**

В 2020 г. Республика Беларусь столкнулась с санкциями со стороны западных стран, в 2022 г. ограничения существенно расширились, и рынки торговых партнеров, имеющих большую долю в товарообороте страны, становятся все менее и менее доступными.

Одним из важных моментов в вопросе переориентации экспорта является торговля калийными удобрениями, которая ежегодно приносит Республике Беларусь до 3 млрд. долл. США.

С 1 февраля стал невозможен транзит белорусских удобрений через литовский порт в Клайпеде, через который шла подавляющая доля экспорта продукции «Беларуськалия». С экспорта «Беларуськалий» привносит ежемесячно

десятки миллионов евро, и потери в данной ситуации составят миллионы евро в месяц.

Последствия будут тяжелыми для обеих сторон, ведь калийные удобрения занимали четвертую часть (25%) от всего грузооборота литовского порта, и остановка транзита ударит также и по экономике Литвы. «Литовская железная дорога» уже объявила о сокращении 2000 рабочих мест.

Потеря доступа к литовскому порту также затруднит и белорусские поставки в Китай. Большая доля солигорской продукции отгружалась через морские порты соседних стран, а не по железной дороге. Поставки по железной дороге априори связаны с большими издержками.

Возможностью спасти ситуацию могут стать северные порты России. Однако пока не решен вопрос, сможет ли торговый партнер предоставить подобную помощь Беларуси, ведь в данном регионе широко функционирует «Уралкалий» – главный конкурент «Беларуськалия». Помимо этого, будет еще стоять вопрос в достаточном количестве мощностей российских терминалов.

Тем не менее переговоры касательно готовности российских портов Санкт-Петербурга и Ленинградской области для транзита белорусских удобрений начались.

Пока официально известно о строительстве белорусского терминала под Санкт-Петербургом с выходом к морю, который будет стоить около полумиллиарда долларов. Расходы должны взять на себя частные инвесторы. Однако завершение строительства произойдет не раньше 2023 г., а проектная мощность составит 5 млн тонн в год, со временем есть возможность расширения до 7 млн тонн. Для сравнения, через Литву проходило ежегодно 12 млн тонн калийных удобрений.

Российские производители находятся на финальной стадии строительства двух портовых комплексов в Усть-Луге «Еврохим» и «Ультрамар» на 6 и 15 млн тонн в год. Обсуждается отведение части их мощностей «Беларуськалию».

Еще одним направлением экспорта может стать углубление партнерства с крупнейшими покупателями белорусских удобрений, а именно с Китаем, Бразилией и Индией. Основная проблема заключается в трудностях, связанных с логистикой и, соответственно, в дальнейшем с прибыльностью данного экспорта.

Происходит нарушение логистических цепочек белорусских компаний, увеличится расстояние поставок как по суше, так и по морю. Помимо этого, калийным производителям будут необходимы дополнительные мощности производственных портов, а также большее количество вагонов, ведь путь поставок через российские терминалы будет в 2–3 раза дольше.

На данном этапе у «Беларуськалия» есть время продумать свою стратегию. Важно понимать, что 5 производителей формируют 70% доли всего мирового рынка калийных удобрений, поэтому из-за санкций случившееся затруднение в

отгрузках «Беларуськалия» и российского «Уралкалия» (вместе производители составляют 27% мирового рынка) вылилось в дефицит калийных удобрений в мире и повышение цен. Следовательно, проблема дороговизны цены перевозок может быть компенсирована за счет высоких цен на калий в настоящее время, что даст возможность «Беларуськалию» в краткосрочной перспективе сохранить долю рынка.

С закрытием доступа Беларуси к порту в Клайпеде также пострадает и экспорт нефтепродуктов, который еще в 2021 был одним из самых прибыльных. Калийные удобрения и нефтепродукты составляли 35% всех погрузок Клайпедского порта в год. «Белорусская нефтяная компания» из-за санкционной политики Литвы приняла решение завершить долгосрочное сотрудничество с литовским оператором газа и нефти Klaipėdos nafta, которое длилось более 10 лет.

Белорусские нефтяные предприятия столкнулись с трудностями касательно направленности своего экспорта. Например, почти 70% производства «Мозырского нефтеперерабатывающего завода» приходилось на страны, которые вошли в список недружественных.

Чуть меньше по объему производит белорусский «Нафтан», в данный период перенаправляя свою продукцию на внутренний рынок. Однако стоит понимать, что внутренний рынок очень ограничен, и, по оценкам специалиста завода, для его обеспечения будет достаточно не больше 15% производства.

Альтернативой снова выступает российский рынок. Насчет перенаправления белорусских продуктов через российские порты идут активные переговоры. Для Беларуси важно договориться на выгодных условиях, иначе белорусские компании не выдержат ценовую конкуренцию с предприятиями российской нефтепереработки. Российские железные дороги уже предоставили 50%-ю скидку РБ на поставку нефтепродуктов. Несмотря на преференциальные условия для Беларуси, вопрос логистики останется ключевым, железные дороги России не смогут опустить тарифы перевозок до нуля.

Объемы, которые нужно перенаправить, существенны. Например, грузовой литовский оператор LTG Cargo до 2021 г. перевозил около 2 млн тонн нефти и нефтепродуктов из Беларуси.

Переориентация таких объемов не может произойти быстро. В сотрудничестве с Россией речь идет про терминалы в Усть-Луге и Питере. Осенью 2020 г. было поставлено пробные две партии нефтепродуктов в порт Усть-Луги, а именно 29 тыс. тонн в октябре и 4 тыс. тонн в ноябре.

Заключено межправительственное соглашение о транзите нефтепродуктов из Беларуси, которое позволяет использовать портовую инфраструктуру России. По предварительному плану за 2021–2023 гг. произойдет перевалка 9,8 млн тонн белорусского сырья [28].

Можно рассмотреть и альтернативные назначения экспорта. Так, "Белнефтехим" в 2021 г. увеличил поставки в Ливан, Перу, Израиль, Индонезию, Кубу, Иран, Объединенные Арабские Эмираты, а также вышел на новые рынки в Албанию, Гватемалу, Камбоджу, страны Южной Америки. Тем не менее страны ЕАЭС находятся в приоритете у белорусских производителей.

В ближайшее время белорусские предприятия по нефтепереработке и производству удобрений сконцентрируются на обеспечение внутреннего рынка, и постепенно со временем будут восстанавливать торговлю за рубежом.

Еще одним столпом белорусской экономики, приносящим выручку в страну, является деревообработка. Почти половина объема продаж в 3,2 млрд. долл. США пришлась на Европейский Союз. В рамках введения ограничений в отношении Беларуси «Органы сертификации европейской и мировой лесной отрасли» лишили Республику Беларусь международных сертификатов, что существенно затрудняет экспорт как в страны ЕС, так и на другие иностранные рынки.

Вопрос переориентации планируют решать путем экспорта в страны Средней Азии, где древесины нет. Особая ориентация будет на Китай. Помимо экспорта в Китай заявлено, что возможен экспорт в Иран, Индию и Турцию, хотя по маржинальности рынки сравниться с европейскими не могут.

Отсутствие «лесных» сертификатов, имеющих международное признание, усугубляет ситуацию. Это может привести к отказам в сотрудничестве со стороны иностранных компаний или к их требованиям снизить цены.

Министерство лесного хозяйства Республики Беларусь подтвердило, что занимается разработкой стратегии с целью интернационализации деревообрабатывающей промышленности с более высокой добавленной стоимостью за счет максимального углубления переработки. По плану освоение технологии рассчитывалось к 2023 г., однако санкции могут стать толчком к ускорению.

Экономические ограничения ЕС приходится на группу товаров с кодом 44, которая включает сырье, древесные плиты и пиломатериалы. А если удастся воплотить задуманную технологию, то предприятия смогут экспортировать продукцию под кодом 94, на который никаких пока ограничений не наложено. Это может оказаться возможностью с потенциалом.

Что касается ситуации в отрасли машиностроения, цена всей экспортной продукция трех крупнейших предприятий машиностроения для реализации в ЕС, США и Украине составляет 1,5 млрд. долл. США. Помимо внутреннего и российского рынков есть перспектива экспансии в Африку. Например, в 2020 г. в Зимбабве было поставлено техники на сумму 50 млн. долл. США, в 2021 г. заключен договор на поставку 1,3 тысяч сельскохозяйственной техники на сумму 26 млн. долл. США. Также идет сотрудничество с рынками Анголы, Конго, Сенегала, Мадагаскара, Танзании.

Сложные времена ждут также белорусский сектор информационных технологий, в котором, как было упомянуто, экспорт значительно превышает импорт и позволяет покрывать отрицательное сальдо внешней торговли товарами.

Ключевыми потребителями были США, ЕС и Россия. Цепочки продаж выстраивались в ЕС и США долгое время, так как эти рынки были наиболее стабильными и прибыльными. Теперь компании будут вынуждены искать других партнеров или выпускать другую продукцию. Администрация Парка высоких технологий объявила о разработке вместе с государством оперативных мер поддержки сектора, ведь потери окажут влияние на экономику в целом и на курс белорусского рубля в частности.

Правительство РБ активно начало разрабатывать планы по поддержке национальных предприятий. Был расширен указ №534 «О содействии развитию экспорта товаров, (работ, услуг)», по которому финансирование увеличится почти на 300 млн бел рублей и составит 2,1 млрд рублей, увеличены и сроки возврата кредитов до 12 месяцев.

Новая редакция Указа направлена на расширения возможностей для малого бизнеса воспользоваться кредитными ресурсами. Расширяется перечень товаров, на которые можно получить кредит, теперь в список вошли продукты питания. Отменена норма в 3 млрд. долл. США на минимальную сумму контракта, теперь получить кредит можно с любой ценой. Еще одним важным моментом является упрощение таможенных процедур, что позволит снизить издержки для бизнеса.

Таким образом, период экономической неопределенности ввиду санкционных ограничений затронет большую долю сервисного экспорта и белорусского товарного экспорта. Улучшения геополитической обстановки не ожидается, а значит в краткосрочной перспективе для государства стал приоритетным вопрос о возможностях интернационализации экономики на восточные евразийские страны с целью нивелирования негативных последствий для Республики Беларусь. Данная повестка не является новой, и правительство страны уже больше года разрабатывает стратегии по преодолению экономических трудностей. Предприятия столкнутся с необходимостью находить новых партнеров и рынки, а главной проблемой в рамках генерации прибыли станут вопросы логистики в экспорте отдаленным партнерам. Нарушение формировавшихся годами логистических цепочек белорусских компаний принесет ущерб как производителям, так и государственному бюджету.

Существует потенциал дальнейшей интеграции Республики Беларусь с Российской Федерацией, имеются возможности повышения эффективности сотрудничества в рамках ЕАЭС, выходя на более зрелые этапы

интернационализации. Есть возможности географического расширения на страны Азии, Африки и Латинской Америки.

В долгосрочной стратегии развития экономики государству необходимо реализовывать экспорт в отраслях, дающих высокую добавленную стоимость, и поддерживать компании, которые будут конкурентоспособны на мировой арене. На современном этапе ПИИ должны быть направлены на создание импортозамещающие, а также на экспортоориентированные производства с высокой добавленной стоимостью.

Перспективным будет включения белорусских компаний в технологические процессы и производственные цепочки ведущих ТНК для получения доступа к передовым технологиям. В рамках данной направленности международный трансфер технологий может стать двигателем транснационализации белорусских компаний.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интернационализация деловой активности стала главной тенденцией развития мировой экономики и представляется в форме экспорта товаров, услуг и капитала. Конкурентоспособность стран определяется степенью интеграции национальных компаний в международную деловую активность.

Государство играет важную роль в процессе интернационализации экономики, так как может содействовать национальным компаниям в выходе на зарубежные рынки и отстаивать их интересы, а также регулировать деятельность иностранных фирм на внутреннем рынке. Именно поэтому важно учитывать интернационализацию в рамках разработки экономической политики страны.

Степень развития интернационализации определяется широтой интернационализации, то есть выходом предприятия на все большее число зарубежных рынков, а также глубиной приверженности зарубежному рынку, зависящее от зрелости этапа интернационализации, вывозимой формы производственного процесса.

Интернационализация как закономерность развития мировой экономики в тех или иных формах протекает на уровне компании, отрасли и народного хозяйства. На уровне компании интернационализация проявляется в международной специализации и сотрудничестве с зарубежными партнерами за счет экспортно-импортных операций и ПИИ. На уровне отрасли интернационализация представляет собой создание институциональных единиц, представляющих собой международные финансово-промышленные группы, холдинги, корпорации или международные отраслевые союзы. На уровне национальной экономики интернационализация деловой активности характеризуется показателями мировой торговли и международным разделением труда.

Существует три пути выхода компании на иностранный рынок по возрастанию риска и степени контроля: экспорт, совместное предпринимательство и прямое инвестирование. Каждая стратегия проникновения за рубеж имеет свои преимущества и недостатки, разные объемы вложений и риски, и каждая отдельная компания принимает решение об интернационализации, опираясь на свои цели и свой потенциал.

В разработке стратегии интернационализации страны полезно оценивать успешный мировой опыт. Согласно опыту интернационализации Китая, вовлечение в международную деятельность стало основой для развития экономики. Способствовали интернационализации китайского бизнеса как экономические факторы, так и государственные стратегии, направленные на упрощение вывоза капитала за рубеж путем упрощения административных процедур. Руководящие принципы стратегических программ заключались в том, чтобы усилить

промышленный потенциал за счет инновационного производства и довести технологический уровень до мировых стандартов, а также оптимизировать структуру китайской промышленности, сделать упор на качество, усилить подготовку человеческого потенциала и привлекать таланты с целью добиться экологичного производства и экономического роста.

Процесс интернационализации фирмы может быть прерван по причинам политического, экономического характера или по внутренним причинам. Деинтернационализация стала современной тенденцией мировой экономики в рамках развития деглобализации. Международные санкции являются одним из основных факторов усиления региональной деинтеграции экономик на современном этапе, что влечет необходимость корректировки стратегии экспансии компаний. Государства склонны формировать внешнеторговое сотрудничество по геополитическому принципу, а компании углублять интернационализацию с партнерами из наиболее «дружественных» стран.

На современном этапе Республика Беларусь и Российская Федерация столкнулись с рядом санкционных ограничений со стороны западных стран. В ближайшем будущем рассчитывать на улучшение геополитической ситуации нельзя, поэтому компаниям важно функционировать в данных условиях и приспосабливаться к ним.

Финансовые и технологические ограничения на российские ТНК напрямую затронули энергетический сектор страны, а также оказали влияние на отдельные сегменты сектора ИКТ. Это стало толчком для разведывания рынков за пределами традиционных, и экономические ограничения поспособствовали ускорению интернационализации российских компаний в быстроразвивающиеся страны. После введения санкций против энергетической отрасли России было развито более тесное сотрудничество страны с Китаем и Индией в ряде проектов по диверсификации нефтегазового экспорта и расширению операций на данных рынках. Также была выявлена тенденция к расширению своего присутствия на отечественном рынке. До настоящего времени российские ТНК сумели адаптироваться к давлению извне и использовать сложную экономическую ситуацию как возможность сформировать технологическую независимость.

Что касается деловой экономической активности компаний Республики Беларусь, предприятия, экспортирующие более половины своего производства, являются крупными. Малые и средние компании вывозят за рубеж не более четверти выпускаемой продукции. Прямой экспорт является ведущей формой интернационализации белорусских предприятий, в меньшей степени крупные фирмы прибегают к учреждению совместных компаний.

Введенные санкционные ограничения против Республики Беларусь повлекли контрсанкции на западных партнеров. Деинтернационализация затронет большую долю белорусского товарного и сервисного экспорта. Перед

государством стоит задача разработки оперативных мер по переориентации экспортной продукции с западных стран на восточные евразийские страны с целью нивелирования негативных последствий для экономики Республики Беларусь.

Правительство страны уже больше года разрабатывает стратегии по преодолению экономических трудностей. Основной упор будет сделан на дружественные рынки Российской Федерации и Китайской Народной Республики, однако весь белорусский экспорт на них быть переориентирован не может. Предприятия столкнутся с необходимостью находить новых партнеров и рынки для географического расширения и углубления интернационализации, а главной проблемой в рамках генерации прибыли станут вопросы логистики в экспорте отдаленным партнерам.

В долгосрочной стратегии развития экономики государству необходимо реализовывать экспорт в отраслях, дающих высокую добавленную стоимость, и поддерживать компании, которые будут конкурентоспособны на мировой арене. Необходимо стимулировать инновационное развитие, поощряя исследовательскую деятельность в частных формах собственности. Перспективным будет включения белорусских компаний в технологические процессы и производственные цепочки ведущих ТНК для получения доступа к передовым технологиям. В рамках данной направленности международный трансфер технологий станет двигателем интернационализации национальной экономики и ее развития в долгосрочной перспективе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Большой экономический словарь / авт. и сост. : А. Н. Азрилиан [и др.]; под ред. А. Н. Азрилиана. 5-е изд., доп. и перераб. М. : Ин-т новейшей экономики, 2002. – С. 156.
2. Владимирова, И. Г. Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 99–114.
3. Горбунова, О. А. Воздействие санкций на функционирование российских компаний нефтегазового сектора на мировом рынке нефти и газа // Вестн. евразийской науки. – 2018. – №2. – С. 7–12.
4. Данильченко, А. В. Интернационализация деловой активности стран и компаний = Internationalization of countries and companies business activity / А. В. Данильченко, Е. В. Бертош, О. Ф. Малашенкова. – Минск: БГУ, 2015. – С. 11–70.
5. Данильченко, А. В. Практические аспекты интернационализации предпринимательства // Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент. – 1998. – 44 с.
6. Данильченко, А. В. Теории интернационализации предпринимательства: становление и развитие. – Минск: НИО, 1997. – С. 13–15.
7. Данильченко, А. В. Транснационализация промышленного и банковского капитала / А. В. Данильченко, Д. С. Калинин, О. Г. Ковшевич. – Минск: БГУ, 2007. – 182 с.
8. Данильченко, А. В. Эмпирические исследования интернационализации предпринимательства. – Мозырь : Белый ветер, 1997. – С.4–5.
9. Довженко, Г. В. Стратегии выхода предприятий на внешние рынки / Г. В. Довженко, А. И. Шуниборова // Thesaurus : сб. науч. ст. / Могилевский институт МВД. – Могилев, 2015. – Вып. 1. – С. 61–64.
10. Калинин, Д. С. Транснационализация деловой активности машиностроительных предприятий России и Беларуси: сравнительный анализ // Журн. междунар. права и междунар. отношений. – 2008. – № 3. – С. 94–99.
11. Комолов, О.О. Деглобализация: новые тенденции и вызовы мировой экономике. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Вып. 18–№2 – С. 34–47.
12. Кочетов, Э. Г. Системология геоэкономики // Безопасность Евразии. – 2003. – № 4. – С. 360–376.
13. Кошечая, Р. С. Мотивы участия стран в ЕАЭС / Р. С. Кошечая, Н. В. Лузина // От синергии знаний к синергии бизнеса: Сборник статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов,

магистрантов и преподавателей, Омск, 23 ноября 2018 года. – Омск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2018. – С. 56–60.

14. Кузнецов, А. В. Интернационализация российской экономики: инвестиц. аспект / А. В. Кузнецов. — М.: КомКнига, 2007. — 288 с.

15. Кузнецов, В. П. О проблемах и источниках стратегического развития предприятий в условиях санкций / В. П. Кузнецов, Е. С. Чурбанова // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия: Соц. науки. – 2017. – №1. – С. 45.

16. Министерство иностранных дел Республики Беларусь. Внешняя торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mfa.gov.by/trade/>. – Дата доступа: 01.05.2022.

17. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minfin.gov.ru/gfs/f80ad5490c7ea984.html>. – Дата доступа: 01.05.2022.

18. Москвитина, А. Э. Особенности стратегий интернационализации китайских компаний // E-Scio. – 2021. – №2 – С. 53.

19. Муха, Д. В. Взаимные инвестиции Республики Беларусь и Китая: современные тенденции и перспективы / Д. В. Муха // Актуальные векторы белорусско-китайского торгово-экономического сотрудничества : сборник статей международной научно-практической конференции, Минск, 17 декабря 2021 г. / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет, Республиканский институт китаеведения имени Конфуция Белорусского государственного университета ; [редакционная коллегия: Ю. А. Шаврук (главный редактор) и др.]. – Минск : Издательский центр БГУ, 2022. – С. 5–12.

20. Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://niei.by/ru/>. – Дата доступа: 01.05.2022.

21. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 01.05.2022.

22. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М. : Альпина Паблишер, 2011. – С. 36–40.

23. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / под. ред. В. Д. Щетинина. М. : Междунар. отношения, 1993. – С. 23–25.

24. Посольство Республики Беларусь в Китайской Народной Республике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://china.mfa.gov.by/ru/bilateral/trade/>. – Дата доступа: 01.05.2022.
25. Посольство Республики Беларусь в Королевстве Нидерландов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://netherlands.mfa.gov.by/ru/bilateral\\_relations/trade\\_economic/](https://netherlands.mfa.gov.by/ru/bilateral_relations/trade_economic/). – Дата доступа: 01.05.2022.
26. Посольство Республики Беларусь в Республике Польша [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://poland.mfa.gov.by/be/bilateral\\_relations/trade\\_economic/biznes\\_klimat/](https://poland.mfa.gov.by/be/bilateral_relations/trade_economic/biznes_klimat/). – Дата доступа: 01.05.2022.
27. Посольство Республики Беларусь в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ukraine.mfa.gov.by/ru/bilateral\\_relations/trade\\_economic/](https://ukraine.mfa.gov.by/ru/bilateral_relations/trade_economic/). – Дата доступа: 01.05.2022.
28. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь о мерах по урегулированию торгово-экономического сотрудничества в области экспорта нефти и нефтепродуктов [Электронный ресурс] : [заключено в г. Москва 12.01.2007 г.] // АО «Кодекс», Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Москва, 2021.
29. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11193>. – Дата доступа: 01.05.2022.
30. Холленсен, С. Глобальный маркетинг / С. Холленсен. – Минск: Новое знание, 2004. – 832 с.
31. Ху, Ц. Ж. Экономическая транснационализация стран с транзитивной экономикой : канд. экон. наук : 08.00.14. Минск, 2009. – С. 22–29.
32. Autschbach, J. Internationale Standortwahl: Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Wiesbaden, 1997. – С. 18.
33. Bartlett, C. A. International, Multinational, Global and Transnational Strategies / C. A. Bartlett, P. W. Beamish // Transnational management. – 2011. – № 6. – С. 778.
34. Belt and Road Initiative [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.beltroad-initiative.com>. – Date of access: 03.02.2022.
35. China global investment tracker [Electronic resource] // The Heritage Foundation. – Mode of access: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>. – Date of access: 03.02.2022.
36. Dong, Z. China's economic development and internationalization : impact on Asia // The rise of Asia and its future: global, regional and national implications :

KPSK international conference, Sungkyunkwan, 13–14 April 2007 / Sungkyunkwan university. – Sungkyunkwan, 2007. – P. 53–70.

37. Dulfer, E. Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. – München, Wien, 2008. – P. 58.

38. Dunning, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions / J. H. Dunning // Journal of International Business Studies. – 1988. – Vol. 19, № 1. – P. 1—31.

39. Forsman, M. Internationalization from a SME perspective / M. Forsman, S. Hinttu, S. Kock [Electronic resource] // Industrial Marketing and Purchasing Group. – Mode of access: <<http://www.impgroup.org/uploads/papers/529.pdf>>. – Date of access: 13.03.2022.

40. Hedlund, G. The Hypermodern MNC – A Hierarchy // Human Resource Management, 25 Jg. – 1986. – № 1. – P. 9–35.

41. Johanson, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment / J. Johanson, J. Vahlne // Journal of International Business Studies. – 1977. – Vol. 8, No 1. – P. 23–32.

42. Liu, X. The internationalisation strategies of Chinese firms: Lenovo and BOE / X. Liu, T. Buck // Journal of Chinese Economic and Business Studies. – 2009. – Vol. 7, № 2. – P. 167-181.

43. Oviatt, B. O. Toward a theory of international new ventures / B. O. Oviatt, P. P. McDougall // Journal of International Business Studies. – 2005. – Vol. 36, No 1. – P. 29–41.

44. Perlmutter. H. V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation // Columbia J. of World Business, 4. Jg. – 1984. – No 3/4. – P. 271–284.

45. Trading economics [Electronic resource]. – Mode of access: <https://tradingeconomics.com>. – Date of access: 03.02.2022.

46. UNCTAD [Electronic resource]. – Mode of access: <https://unctad.org>. – Date of access: 03.02.2022.

47. Vernon, R. The Harvard multinational enterprise project in historical perspective / R. Vernon // Transnational corporations. – 1999. – Vol. 8, No 2. – P. 35–49.

48. Welch, L. S. Internationalization: evolution of a concept' / L. S. Welch, R. Loustarinen // J. of General Marketing. – 1988. – Vol. 14, No 2. – P. 36–64.

49. World Investment Report 2021: Investing in Sustainable Recovery // UNCTAD [Electronic resource]. Mode of access: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf). Date of access: 03.02.2022.

**Основные показатели внешней торговли товарами Республики Беларусь в млн. долл. США, 2016–2021 гг.**

Таблица А.1 – Основные показатели внешней торговли товарами Республики Беларусь, млн. долл. США, 2016–2021 гг. [21]

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>1)</sup>
<b>Оборот внешней торговли товарами Республики Беларусь</b>	51 148	63 475	72 348	72,432	61,946	81,700
экспорт	23,538	29 240	33 907	32,955	29,179	39,889
импорт	27,610	34 235	38 441	39,477	32,767	41,811
сальдо	-4,072	-4 995	-4,534	-6,522	-3,588	-1,922
со странами СНГ	31 194	38 564	43 062	43,437	36,263	49,839
экспорт	14,648	17 493	18 762	19,376	17,844	23,912
импорт	16,546	21 071	24 300	24,061	18,419	25,927
сальдо	-1,898	-3 578	-5,538	-4,685	-575	-2,015
из них с Российской Федерацией	26 255	32 497	35 605	35,703	29,667	40,053
экспорт	10,948	12 898	12 986	13,686	13,157	16,392
импорт	15,307	19 599	22 619	22,017	16,510	23,661
сальдо	-4,359	-6 701	-9,633	-8,331	-3,353	-7,269
со странами вне СНГ	19 954	24 911	29 286	28,995	25,683	31,861
экспорт	8,890	11 747	15 145	13,579	11,335	15,977
импорт	11,064	13 164	14 141	15,416	14,348	15,884
сальдо	-2,174	-1 417	1,004	-1,837	-3,013	93
<sup>1)</sup> Предварительные данные						