

О СТРАТЕГИЯХ ВЫХОДА РОССИЙСКИХ ИННОВАЦИОННО АКТИВНЫХ НЕСЫРЬЕВЫХ КОМПАНИЙ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

М. Л. ГОРБУНОВА, Ю. В. ПРИКАЗЧИКОВА

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

Изучение опыта интернационализации российских компаний, созданных в постсоветский период и зачастую связанных с сегментом «новой экономики», является актуальной исследовательской задачей, особенно в условиях поиска новых путей внешней экспансии несырьевого бизнеса. В статье на основе источников вторичной информации проведен сравнительный анализ содержательных аспектов внешнеэкономических стратегий российских компаний-«газелей». Демонстрируется, что успех рассматриваемых предприятий на внешних рынках тесно связан с инновационно ориентированным характером их деятельности. Стратегические решения компаний с точки зрения сложности организации бизнеса, принципов этноцентрической организации, степени принимаемого риска зарубежной экспансии, связи товарного предложения внутреннего и внешнего рынков в целом соответствуют начальному этапу интернационализации бизнеса. Несмотря на это, для российских динамичных средних компаний — несырьевых экспортеров характерно стремление присутствовать на значимом количестве зарубежных рынков.

Ключевые слова: компании-«газели», несырьевой экспорт, конкурентные преимущества, инновационное поведение, стратегии интернационализации.

JEL: M16, F23, O32.

Выход на внешние рынки в условиях глобализации — одно из ключевых стратегических решений практически для любого растущего бизнеса. Изучению процессов интернационализации деловой активности фирм посвящено значительное количество

научных трудов (см., напр.: [Бухвалов, Алексеева, 2015; Катькало, Медведев, 2011; Кузнецов, 2006; 2007; 2008; 2016; Панибратов, Веселова, Ермолаева, 2015; Пивоваров, 2011а; 2011б; 2012; Alkemade et al., 2015; Andersen, Foss, 2005; Barlett,

Адрес организации: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет, пр. Гагарина, 23, Нижний Новгород, 603950, Россия.

© М. Л. Горбунова, Ю. В. Приказчикова, 2016

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.403

Goshal, 2000; Cerrato, Crosato, Depperu, 2016; Daniels, Bracker, 1989; Dunning, 2001; Gomes, Ramaswamy, 1999; Grant, 1987; Knight, Liesch, 2016; Kuznetsov, 2011; Panibratov, 2010; 2012; Rugman, Verbeke, 2004; Suh, Kim, 2014; Tallman, Li, 1996; Tseng et al., 2007] и др.), при этом ощущается определенная нехватка эмпирических исследований, касающихся зарубежной экспансии российского бизнеса. В то же время в экспертном и деловом сообществах, а также у представителей органов государственной власти существует потребность в обобщении и трансляции лучших практик отечественного сырьевого бизнеса на внешних рынках с позитивной и нормативной точек зрения. *Цель настоящего исследования* — обобщение и дескриптивный анализ информации о стратегиях выхода ряда инновационно активных российских компаний сырьевого сектора на внешние рынки.

Стремление компаний к осуществлению трансграничных хозяйственных операций объясняется дополнительными преимуществами, возникающими в ходе расширения их товарно-географического присутствия за рубежом, среди которых доступ к ресурсам и рынкам других стран, использование различий в правовом регулировании бизнеса, диверсификация портфеля деятельности компании, возможности дальнейшей коммерциализации объектов интеллектуальной собственности технологического или маркетингового характера. Исследователями в целом доказана положительная связь процесса международной экспансии компаний с ростом и успешностью бизнеса в долгосрочной перспективе (см., напр.: [Hitt, Hoskisson, Kim, 1997; Autio, Sapienza, Almeida, 2000; Tan, Mahoney, 2005] и др.).

В настоящее время преобладающая часть российского экспорта относится к сырьевому сектору, в то время как доля высокотехнологичной продукции остается незначительной. Среди сырьевых товаров позиции российских компаний сравнительно

сильны в области тяжелого и оборонного машиностроения, строительства и обслуживания атомных электростанций, в некоторых подотраслях химической промышленности, в сфере разработки программного обеспечения. Необходимо отметить, что существует ряд исследований интернационализации крупнейших российских корпораций, в информационном отношении зачастую наиболее открытых хозяйствующих субъектов. Прежде всего это работы [Кузнецов, 2007; 2008; 2016; Kuznetsov, 2010; 2011; Панибратов, Веселова, Ермолаева, 2015; Panibratov, 2012], сфокусированные на анализе общей картины и оценке влияния разных видов дистанции на прямые зарубежные инвестиции лидеров российского бизнеса. В исследовании [Катькало, Медведев, 2011] рассматривались вопросы конфигурации зарубежной деятельности, в том числе различные корпоративные образования. В свою очередь, компании меньшего размера, зачастую наиболее динамичные и более инновационно ориентированные и/или высокотехнологичные, остаются менее изученными.

В современных условиях, когда многие эксперты ожидают долговременного ухудшения конъюнктуры на рынках сырья, актуальной становится задача диверсификации внешней торговли в направлении развития экспортного потенциала средне- и высокотехнологичных отраслей, в целях преодоления «ресурсного проклятия» российской экономики. С нашей точки зрения, теоретический и прикладной интерес представляет анализ кейсов интернационализации российских компаний, относящихся к среднему бизнесу (а точнее, компаний-«газелей»), с целью выявления факторов их успеха на внешних рынках и лучших практик стратегического управления международной экспансией.

Понятие «газели» было предложено в 1980-х гг. Д. Берчем, обнаружившим, что 70% новых рабочих мест в США в период с 1982 по 1992 г. было создано всего 4%

от общего числа фирм, которые и получили соответствующее название [Юданов, 2010]. В свою очередь, Г. Симон определяет их как «скрытых чемпионов» в развитии своего бизнеса [Simon, 1992; 1996; 2009]. Согласно [Юданов, 2010], к ним относятся малые и средние предприятия, которые характеризуются высокой рентабельностью и темпами роста производства как в стране базирования, так и на внешних рынках. Именно такой подход исследования российских «газелей» российского экономического еженедельника «Эксперт», на данные которого опираются авторы данной статьи.

В процессе экспортной экспансии определяющую роль играют нововведения. Именно инновационно активные высокотехнологичные предприятия оказываются прирожденными глобалистами (см., напр.: обзор литературы в [Tseng et al., 2007]). Преимущества таких фирм связаны с тем, что они способны находить скрытые возможности динамичного развития не только внутри ожидаемых областей роста экономики, но и в менее динамичных, традиционных отраслях за счет способности формировать спрос на свою продукцию (см., напр.: [Юданов и др., 2011]). Примечательно, что, по мнению ряда экспертов, конкурентоспособность российских «газелей» выше, чем у зарубежных, из-за отсутствия государственной поддержки [Юданов и др., 2011]. Однако функционирование подобных компаний неустойчиво: выборка «газелей» в рамках проекта «Неизвестный российский бизнес» в период с 2007 по 2011 г. сократилась на треть [Юданов, 2013].

Следует отметить, что российские «газели» представляют собой один из ключевых диверсифицирующих элементов национальной экономики, определяющих развитие ее несырьевого сектора. Так, согласно исследованию, проведенному деловым еженедельником «Эксперт», функционирование компаний-«газелей» способствует созданию современных производ-

ственных мощностей на основе инноваций и, наконец, формированию новых рынков (потребностей), в свою очередь стимулирующих инновационность и конкурентоспособность бизнеса [Юданов и др., 2011; Юданов, Полунин, 2012]. Вместе с тем их успех пока нельзя считать несистемным, он связан с проявлением высокого уровня развития и использования человеческого капитала в рамках одного предприятия [Механик, 2016].

На наш взгляд, анализ опыта интернационализации российских «газелей» будет содействовать разработке стратегий зарубежной экспансии на уровне компаний и программ поддержки диверсификации экспорта — на уровне разработки государственной политики.

Стратегии и модели интернационализации динамичных инновационно активных компаний в современных условиях

Внешнеэкономическая экспансия российских компаний-«газелей» выступает своего рода продолжением деловой практики, обеспечивающей им успех на внутреннем рынке. Интернационализация обусловлена поиском новых незанятых рынков, обеспечивающих высокие темпы роста бизнеса, а также связана с осуществлением значительных НИОКР как самостоятельно, так и в интеграции с другими отечественными и зарубежными участниками [Юданов и др., 2011].

Эффективность деловых операций в процессе реализации внешнеэкономической деятельности во многом определяется выбранной стратегией ведения бизнеса на мировом рынке. Существуют различные подходы к классификации стратегий, направленных на завоевание или расширение зарубежных рынков (табл. 1).

Авторы исследования [Barlett, Goshal, 2000] предложили типологию стратегий интернационализации, учитывающую условия

Таблица 1

Подходы к классификации стратегий освоения зарубежных рынков

Авторы / Критерий классификации	Виды стратегий
[Barlett, Goshal, 2000] / Стратегический подход к зарубежным рынкам и подразделениям	Репликационная/международная стратегия (home-replication/ international). Мультилокальная/локальная стратегия (multidomestic). Глобальная стратегия (global). Транснациональная/мультифокальная стратегия (transnational)
[Jeannet, Hennesey, 2003] / Ориентация марке- тинговой стратегии	Стратегия этноцентрической ориентации (развитие национальных пре- имущества). Стратегия полицентрической ориентации (многонациональная стратегия). Стратегия регионоцентрической ориентации (мегарегиональная экспан- сия). Стратегия геоцентрической ориентации (глобальная стратегия)
[Rugman, Verbeke, 2004] / География охвата внеш- них рынков	Стратегия региона базирования (home-region). Стратегия освоения двух регионов (bi-regional). Стратегия освоения удаленного региона (host-region). Глобальная стратегия (global)
[Финкельштейн, Харви, Лотон, 2007] / Степень ри- ска интернационализации	Стратегия «расширения горизонтов»: • на новых рынках («разрушители границ»); • на «старых» рынках («конкистадоры»). Стратегия смены формы: • на новых рынках («своевременно адаптировавшиеся»); • на «старых» рынках («силовые игроки»). Стратегия «из отстающих в лидеры»: • на новых рынках («идущие по гребню»); • на «старых» рынках («инноваторы»). Стратегия «взятия штурмом»: • на новых рынках («первопроходцы»); • на «старых» рынках («революционеры»)
[Котлер, Бергер, Бикхофф, 2015] / Содержание рыночной стратегии	Стратегия сфокусированного портфеля. Стратегия снижения уровня вертикальной интеграции посредством аутсорсинга. Стратегия присутствия на рынке и консолидации путем слияний и поглощений. Стратегия сетей/виртуализации. Стратегия навязывания новых правил другим игрокам. Стратегия инновации и брендинга. Стратегия глобализации
[Пивоваров, 2011б] / Типы разработки и развития продуктов для междуна- родных рынков	Стратегия национальной разработки. Стратегия домашней разработки. Стратегия последовательной разработки. Стратегия многонациональной разработки
[Knight, Liesch, 2016] / Тип интернационализации	Инкрементальная интернационализация. «Прирожденные глобалисты»
[Cerrato, Crosato, Depperu, 2016] / Архетип конфигурации деловых операций	Рыночно ориентированная стратегия (Marketer). Инвестиционно ориентированная стратегия (Investor). Сетевое предприятие (Networker). Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию (Weak internationalizer)

бизнеса в зарубежной стране и степень координации международной деятельности компании. Стратегии классифицируются, начиная с репликационной, когда не наблюдается большой потребности в глобальной координации и учете местных условий ведения бизнеса, и заканчивая транснациональной, где присутствует высокая необходимость анализа местных условий ведения бизнеса и глобальной интеграции. В работе [Jeannet, Hennesey, 2003] стратегии классифицируются на основе модели международной маркетинговой деятельности предприятия (EPRG), предложенной В. Х. Перлмуттером в 1969 г. и доработанной в [Wind, Douglas, Perlmutter, 1973]. В ней выделяются этноцентрическая (внутринациональная), полицентрическая (мультинациональная), регионоцентрическая (мегарегиональная) и геоцентрическая (глобальная) стратегии. В [Rugman, Verbeke, 2004] предложена классификация внешнеэкономических стратегий, которая предполагает выбор стратегий по расширению международной деятельности: внутрирегиональная стратегия (региона базирования), стратегия освоения удаленного региона, стратегия освоения двух регионов, глобальная стратегия. В свою очередь, классификация, представленная в [Финкельштейн, Харви, Лотон, 2007], упорядочивает стратегии по степени возрастания риска зарубежных операций (в оригинальной постановке реализация каждой из стратегий возможна как на уже освоенном, «старом», так и на новом рынке, что удваивает количество возможных альтернатив):

1) *стратегия «расширения горизонтов»* подразумевает быструю экспансию компании, ее превращение из локальной (региональной) в широко развитую (международную) на основе завоевания новых географических рынков наименее рискованным путем, базируясь на идеях и продукции, доказавших свою эффективность на других рынках;

2) *стратегия смены формы* предполагает совершение какого-либо радикального шага, направленного не на основной вид деятельности, а на использование возможностей новой трансформации бизнеса, которые, в свою очередь, способствуют превращению в совсем иной тип компании;

3) *стратегия «из отстающих в лидеры»* предусматривает выход на первый план, когда компания, длительное время функционирующая без каких-либо изменений, выходит на передовые позиции благодаря новому лидерству и новой стратегии;

4) *стратегия «взятия штурмом»* характеризуется быстрым и успешным началом деятельности, когда абсолютно новая и неизвестная компания всего за несколько лет становится влиятельной на рынке.

В исследовании [Котлер, Бергер, Бикхофф, 2015] предложена классификация стратегий интернационализации на базе содержательных аспектов поведения компании на рынке. Одна их часть связана с управлением портфелем видов деятельности компании («сфокусированный портфель» снижения вертикальной интеграции, присутствие на рынке и консолидация путем слияний и поглощений, стратегия сетей, партнерств и виртуализации), а другая — скорее с тактическими аспектами конкуренции (навязывание новых правил другим игрокам, стратегия инноваций и брендинга). Несколько обособленно находится стратегия глобализации, предполагающая захват большого количества географических рынков сбыта продукции [Котлер, Бергер, Бикхофф, 2015].

С учетом того что в нашей статье рассматриваются инновационно активные компании, весьма перспективно использовать классификацию, предложенную в [Пивоваров, 2011б]. Она распределяет компании по стратегиям разработки и развития продуктов для международных рынков, вариантами являются стратегии национальной,

домашней, последовательной и многонациональной разработки.

Качественно точная оценка интернационализации позволяет разделить компаний по типу интернационализации. Оно известно довольно давно и обобщено в работе [Knight, Liesch, 2016]. Подразумевается, что одни фирмы выходят на внешние рынки постепенно, а другие являются так называемыми прирожденными глобалистами. Последняя классификация предложена в [Cerrato, Crosato, Depperu, 2016], в рамках которой, исходя из конфигурации деловых операций, авторы выделяют предприятия следующих архетипов: рыночно ориентированные (Marketer), инвестиционно ориентированные (Investor), сетевые предприятия (Networker), предприятия, мало ориентированные на интернационализацию (Weak internationalizer).

В нашей статье при анализе выбора компаниями стратегии зарубежной экспансии, кроме классификации, представленной в [Пивоваров, 2011б], используются характеристики инновационного поведения рассматриваемых компаний. Нововведения и выход на внешние рынки тесно связаны: из-за многообразия факторов, влияющих на деятельность в мировом масштабе, компаниям, функционирующим на внешнем рынке, становится все сложнее добиваться устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, поэтому одним из ключевых поддерживающих факторов выхода бизнеса на внешние рынки являются инновации. Так, еще в эклектической парадигме Дж. Даннинга одним из основных факторов прямого зарубежного инвестирования (т. е. существования многонациональных корпораций) называлось преимущество собственности на нематериальные активы, позволяющее получать дополнительную маржу в ходе интернационализации независимо и за счет сочетания с другими факторами производства в стране инвестирования [Dunning, 1973; 2001; Hamilton, Webster, 2015;

Lee, Carter, 2012]. В работе [Tseng et al., 2007] обоснована и подтверждена (для публичных американских компаний обрабатывающей промышленности) гипотеза о том, что существует прямая связь между величиной нематериальных технологических активов фирмы и степенью ее интернационализации.

В данном исследовании для оценки инновационного поведения компаний-«газелей» мы используем классификацию инновационных стратегий, предложенную в работе [Davila, Epstein, Shelton, 2005]. В ней конкурентные преимущества на внешних рынках увязаны с реализацией инноваций радикального, наполовину радикального и инкрементального типов. На рис. 1 представлены критерии отнесения компаний к определенному типу инноваций.

Проведенный обзор литературы позволяет сформулировать следующие *предположения* о характере внешней экспансии рассматриваемых российских компаний — несырьевых экспортеров:

- 1) компании-«газели» в большинстве своем следуют инновационным стратегиям захвата зарубежного рынка, однако в разработках тяготеют к домашнему рынку;
- 2) изучаемые компании предпочитают использовать более простые, менее рискованные этноцентрические стратегии международной экспансии, как в содержательном, так и в географическом отношении;
- 3) большая часть рассматриваемых компаний — «прирожденные глобалисты».

Для оценки выдвинутых предположений рассмотрим подробнее стратегические аспекты интернационализации ряда отечественных фирм-«газелей».

Данные и методология исследования

Невозможность получения значительного числа наблюдений, обусловленная традиционной информационной закрытостью

Типы инноваций	Движущие силы	Движущие силы — бизнес-модели			Движущие силы — технологии		
		Ценностное предложение	Цепочка создания ценности	Целевой потребитель	Продукты и услуги	Технологический процесс	Передовая технология
Инкрементальные	Незначительное изменение в одном или более критериях из шести движущих сил						
Наполовину радикальные (инновации в бизнес-модели)	Значительное изменение в одном или более критериях из трех движущих сил			Незначительное изменение в одном или более критериях из трех движущих сил			
Наполовину радикальные (инновации в технологиях)	Незначительное изменение в одном или более критериях из трех движущих сил			Значительное изменение в одном или более критериях из трех движущих сил			
Радикальные	Значительное изменение в одном или более критериях из трех движущих сил			Значительное изменение в одном или более критериях из трех движущих сил			

Рис. 1. Типы инноваций и их движущие силы

Источники: [Davila, Epstein, Shelton, 2005].

российских компаний в отношении обнаружения показателей своей экономической деятельности, не позволила провести количественный анализ с использованием статистических и эконометрических методов исследования (авторы столкнулись с трудностями поиска первичной информации и формирования репрезентативной выборки). В работе используются вторичные данные — массив статей о компаниях «газелях», осуществляющих деятельность на внешних рынках, из долговременного проекта «Неизвестный российский бизнес» делового еженедельника «Эксперт». Перечень компаний для анализа формировался из числа тех фирм, в информации о которых сюжеты об экспорте, зарубежных инвестициях, внешнеэкономических стратегиях и обеспечении международной конкурентоспособности играли заметную роль. Прежде всего использовалась подборка кейсов специального доклада о несырьевом экспорте «Проснуться экспортером» [Эксперт (ред.), 2015].

В итоге объектом исследования стала нерепрезентативная (стихийная) выборка из 20 компаний-«газелей». Исследование ориентировано на введение в научный обо-

рот информации о стратегиях выхода российских компаний на внешние рынки и носит характер поискового качественного обобщения (exploratory qualitative study), проведенного на основе: (1) изучения материалов деловой периодики, в первую очередь интервью с руководством компаний, позволяющих лучше оценить их стратегические намерения, и сайтов рассматриваемых фирм; (2) сравнительного анализа стратегических параметров деятельности компаний.

При отнесении компаний к категории «газелей» с активной внешнеэкономической ориентацией использовались следующие критерии:

- динамичный характер развития компании (по условию включения в первоначальную выборку проекта Издательского дома «Эксперт» темпы ежегодного роста выручки компании должны составлять не менее 20%);
- доля экспорта в выручке — не менее 10% или при отсутствии такой информации по компании — важное место экспорта и международной конкурентоспособности в стратегических установках компании;

- средние размеры бизнеса (компания не входит в 400 крупнейших в стране по рейтингу еженедельника «Эксперт»); следование, по крайней мере на российском рынке, стратегии органического роста, что влияет на относительную информационную закрытость компаний;
- разработка и реализация инновационных решений в ходе своей деятельности, при этом компания может функционировать как в высокотехнологичном, так и в традиционном секторе экономики.

В качестве переменных для проведения сравнительного анализа компаний использовался ряд показателей деятельности:

- степень интернационализации бизнеса (количество принимающих стран, где охват менее 10 стран свидетельствует о низкой ее степени, присутствие в 10–30 странах — о средней и выход на рынки более 30 стран — о высокой степени интернационализации);
- форма выхода на внешний рынок;
- конкурентные преимущества на внешнем рынке;
- уровень инновационности деятельности компании, которая оценивается руководителями рассматриваемых предприятий по шкале от 1 до 10 баллов [Юданов и др., 2011; Механик, 2016];
- затраты на НИОКР (в процентах к себестоимости);
- виды стратегий (в зависимости от стратегического подхода к зарубежным рынкам и подразделениям, по типу ориентации маркетинговой стратегии выхода на зарубежные рынки, по типу поведения на внешнем рынке, по географии охвата внешних рынков, по степени риска интернационализации, по содержанию стратегии, по типам разработки и развития продуктов для международных рынков, по типу интернационализации, по конфигурации зарубежных деловых операций).

В Приложении 1 представлены развернутые формулировки внешнеэконо-

мических стратегий с целью прояснения критериев отнесения стратегий, реализуемых фирмами, к тому или иному типу. В Приложении 2 перечислены материалы деловой периодики и сайтов компаний, которые использовались для оценки и характеристики деятельности предприятий. Обобщенные итоги проведенного анализа приведены в табл. 2 и 3.

Результаты исследования

Рассматриваемые российские инновационно активные компании работают в производстве машин и оборудования, сфере информационных технологий, секторе потребительских товаров массового спроса, а также производстве стройматериалов.

Наибольшее количество компаний — девять — принадлежит к сектору машин и оборудования. Так, ЗАО «Интерскол» является лидером российского рынка электроинструмента и, по собственным оценкам, входит в десятку крупнейших мировых производителей, специализирующихся в данной отрасли. В целях интернационализации предприятие активно использует стратегические партнерства [Эксперт (ред.), 2015]. Компания создала совместное предприятие с крупнейшим китайским производителем электроинструмента для получения доступа к его мощностям и дешевой рабочей силе, в результате чего российская марка стала быстро завоевывать рынки стран СНГ. В ходе мирового кризиса предприятие также приобрело акции двух производителей профессионального инструмента в Италии и Испании, получив доступ к технологическим и маркетинговым активам. В результате этих инвестиций доля экспорта в выручке предприятия повысилась с 20 до 30%. Прорывные разработки компании способствовали ранней интернационализации бизнеса и быстрым успехам на рынках значительного количества стран [Эксперт (ред.), 2015].

Таблица 2

Стратегические характеристики российских компаний, осуществляющих международную экспансию

Компания	Сфера деятельности	Доля экспорта в выручке, %	Форма выхода на внешний рынок	Присутствие на мировых рынках	Конкурентные преимущества на внешнем рынке	Уровень инновационности деятельности	Затраты на НИОКР, % от продаж
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Сектор производства машин и оборудования</i>							
ЗАО «Интерскол»	Производство бытового и профессионального электроинструмента	20	Совместное предприятие. Подрядное производство	Присутствие в 28 странах	<i>Радикальные инновации.</i> Прорывные разработки. Широкий ассортимент предлагаемой продукции. Сочетание показателя «цена — качество». Человеческие ресурсы	7–8 (бытовой электроинструмент). 9–10 (профессиональный деореобрабатывающий электроинструмент)	н/д
ЗАО «Медицинские технологии ЛТд»	Производство медицинской рентгеновской техники	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Страны Европы	<i>Радикальные инновации.</i> Уникальный высокотехнологичный продукт в области цифровой диагностики	7–8	6
ООО «Интерэлектрокомплект»	Производство и поставки низковольтной электротехнической аппаратуры	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Низкая степень интернационализации бизнеса	<i>Радикальные инновации.</i> Постоянное обновление выпускаемой продукции (до 10% производства всего ассортимента в год)	5–7	н/д
ООО «НТ-МДТ»	Производство научного оборудования для исследования наноразмерных структур	Данные не раскрываются компанией	Экспорт. Зарубежный филиал	Повсеместное присутствие	<i>Радикальные инновации.</i> Прогрессивные технологические разработки в нанотехнологии. Разнообразный продуктовый ряд выпускаемой продукции	8–10	13
ООО «НТО „ИРЭ-Полус“»	Производство волоконных лазеров и усилителей	Данные не раскрываются компанией	Экспорт. Совместные предприятия. Зарубежный филиал	Повсеместное присутствие	<i>Радикальные инновации.</i> Уникальные инновационные технологии (отрыв от конкурентов оценивается в 10 лет)	10	10

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
ООО МПК «Световые технологии»	Производство светотехники	10	Дочерние предприятия	Присутствие в 23 странах	<i>Радикальные инновации.</i> Нет аналогов технических решений предприятия. Большие производственные мощности	9	н/д
ЗАО «Транзас»	Производство вертолетных тренажерных систем	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Присутствие в 4 странах* (Литва, ОАЭ, Украина, Хорватия)	<i>Радикальные инновации.</i> Имеется уникальное производство, не имеющее аналогов в мире. Богатый опыт производства продукции мирового класса. Использование самых современных технических средств при производстве продукции	9	н/д
ЗАО «Диаконт»	Разработка высокотехнологичного оборудования для ядерных объектов	> 25	Экспорт. Дочернее предприятие	Присутствие в 10 странах (Болгария, Китай, США, Тайвань, Украина, Финляндия, Франция, Швеция, Южная Корея, Япония)	<i>Радикальные инновации.</i> Производство эксклюзивного оборудования на базе эффективных инновационных технологий	9–10	н/д
ЗАО «Аргус-Спектр»	Разработка систем охранно-пожарной сигнализации	40	Экспорт. Дочернее предприятие	Присутствие в 3 странах (Великобритания, Италия, Япония)	<i>Радикальные инновации.</i> Уникальные инновационные технические разработки. <i>Инкрементальные инновации.</i> Возможность интеграции системы компании с уже функционирующим на том или ином объекте оборудованием	10	н/д

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Сектор информационных технологий</i>							
ООО СКБ «Контур»	Разработка программного обеспечения	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Низкая степень интернационализации бизнеса	<i>Радикальные инновации.</i> Уникальная продукция, превышающая по мощности зарубежные аналоги	9–9,5	7–10
ЗАО «Лабатория Касперского»	Разработка антивирусного программного обеспечения	80	Лицензирование. Дочернее предприятие	Повсеместное присутствие на мировых рынках	<i>Инкрементальные инновации.</i> Постоянное обновление выпускаемой продукции. <i>Радикальные инновации.</i> Прогрессивные технологические разработки	10	н/д
ООО НПК «Разумные решения»	Разработка мультиагентных систем управления	20	Экспорт	Присутствие в 26 странах	<i>Радикальные инновации.</i> Разработка революционной технологии, позволяющей значительно повышать эффективность использования ресурсов в реальном времени	9–10	н/д
Холдинг GS Group	Производство телевизионных приставок	Данные не раскрываются компанией	Экспорт. Дочерние предприятия	Присутствие в 5 странах (Бангладеш, Индонезия, Камбоджа, Пакистан, Португалия)	<i>Радикальные инновации.</i> Использование в работе передовых технологий, ноу-хау. Технологий, основанные на надежности и безопасности	8–9	н/д
<i>Сектор потребительских товаров</i>							
ЗАО «Нева металл посуда»	Производство металлической посуды	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Низкая степень интернационализации бизнеса	<i>Радикальные инновации.</i> Технологии, позволяющие производить продукцию с наивысшим классом безопасности для потребителей	8	1,3

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
ООО «Натура Сибирика»	Производство натуральной косметики	10	Экспорт	Присутствие в 31 стране	<i>Наповолнину радикальные инновации (инновации в технологии).</i> Собственная, уникальная по территориальному расположению сырьевая база. Широкий ассортимент выпускаемой продукции. Надежная история бренда	7-8	н/д
ООО «Сплат-Косметика»	Производство зубной пасты	15	Экспорт	Присутствие в 33 странах	<i>Радикальная инновация.</i> Отсутствие аналогов разрабатываемого продукта в мире. Полный перезапуск рецептур продуктов каждые два года. Собственные инновационные высокотехнологичные разработки	7-9	1,5-2
ПАО НПГ «Сады Придонья»	Производство соков и детского питания	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Присутствие в 8 странах (Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Китай, Туркмения, Таджикистан, Молдавия, Украина)	<i>Наповолнину радикальные инновации (инновации в технологии).</i> Опережающее развитие собственной сырьевой базы. Высокий технологический уровень производства (C-plant). Постоянное технологическое обновление	7	н/д
ООО «Букмейт»	Платформа для чтения книг	Данные не раскрываются компанией	Экспорт	Присутствие в 11 странах (Боливия, Гватемала, Гондурас, Индонезия, Латвия, Литва, Нидерланды, Парагвай, Сальвадор, Эстония)	<i>Радикальные инновации.</i> Технологический прорыв в рамках возможностей, предлагаемых пользователям: инновационные подходы к способам поиска книг пользователями	8	н/д

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Сектор строительных материалов</i>							
ЗАО ГК «Пенерон-Россия»	Производство гидроизоляционного материала	20	Экспорт. Дочернее предприятие	Присутствие в 19 странах	Радикальные инновации. Передовые инновационные технологии. Выпуск нетрадиционных видов продукции	9	н/д
ООО «Техноколь»	Производство наплавляемого кровельного материала	20	Экспорт. Совместные предприятия	Присутствие в 11 странах	Наполновину радикальные инновации (инновации в технологии). Постоянное расширение номенклатуры продукции. Выгодное географическое месторасположение завода компании по сравнению с аналогами от поставщиков из других стран	8	н/д

Примечание: * по виду деятельности «вертолетные тренажерные системы», указанному в обзоре 2015 г.

Таблица 3

Стратегии российских компаний — несырьевых экспортеров, осуществляющих международную экспансию

Компания	Стратегический подход к зарубежным рынкам и подразделениям	Ориентация маркетинговой стратегии	География охвата внешних рынков	Степень риска интернационализации	Содержание рыночной стратегии	Тип разработки и развития продуктов для международных рынков	Тип интернационализации	Конфигурация деловых операций
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Сектор информационных технологий</i>								
ООО СКБ «Конгур»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Стратегия региона базирования	Стратегия «расширения зонтов» на новом рынке	Стратегия сфокусированного портфеля	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЗАО «Лаборатория Касперского»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Рыночно ориентированная стратегия
ООО НПК «Разумные решения»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «взятия штурмом» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия многонациональной разработки	«Природный глобалист»	Сетевое предприятие
Холдинг GS Group	Репликационная стратегия	Стратегия региональной ориентации	Стратегия региона базирования	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия слияний и поглощений	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Сетевое предприятие
<i>Сектор производства машин и оборудования</i>								
ЗАО «Интеркол»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия слияний и поглощений	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Инвестиционно ориентированная стратегия
ЗАО «Медицинские технологии Лтд»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Стратегия региона базирования	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия сфокусированного портфеля	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию
ООО «Интерэлектрокомплект»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Стратегия региона базирования	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «НТ-МДТ»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «взятия штурмом» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Инвестиционно ориентированная стратегия
ООО «НТО „ИРЭ-Полус“»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «взятия штурмом» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Инвестиционно ориентированная стратегия
ЗАО «Транзас»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Стратегия освоения двух регионов	Стратегия «взятия штурмом» на «старом» рынке	Стратегия сфокусированного портфеля	Стратегия национальной разработки	Инкрементальная интернационализация	Рыночно ориентированное предприятие
ЗАО «Диаконт»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Сетевое предприятие
ООО МГК «Световые технологии»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия многонациональной разработки	«Природный глобалист»	Инвестиционно ориентированная стратегия
ЗАО «Аргус-Спектр»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Стратегия освоения двух регионов	Стратегия смены форм на новом рынке	Стратегия инновации и брендинга	Стратегия национальной разработки	Инкрементальная интернационализация	Инвестиционно ориентированная стратегия
<i>Сектор потребительских товаров</i>								
ЗАО «Нева металл посуда»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Стратегия региона базирования	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия сфокусированного портфеля	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Натура Сибирика»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «расширения горизонтов» на «старом» рынке	Стратегия сфокусированного портфеля	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Сетевое предприятие
ООО «Сплэг-Косметика»	Репликационная стратегия	Стратегия этноцентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «взятия штурмом» на «старом» рынке	Стратегия инноваций и брендинга	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Сетевое предприятие
ПАО НПГ «Сады Придонья»	Мультилокальная стратегия	Стратегия регионоцентрической/полицентрической ориентации	Стратегия освоения двух регионов	Стратегия «расширения горизонтов» на новом рынке	Стратегия инноваций и брендинга	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Сетевое предприятие
ООО «Букмейт»	Репликационная стратегия	Стратегия регионоцентрической ориентации	Стратегия освоения двух регионов	Стратегия «расширения горизонтов» на «старом» рынке	Стратегия сети/виртуализации	Стратегия домашней разработки	«Природный глобалист»	Сетевое предприятие
<i>Сектор строительных материалов</i>								
ЗАО ГК «Пенетрон-Россия»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Глобальная стратегия	Стратегия «взятия штурмом» на «старом» рынке	Стратегия инноваций и брендинга	Стратегия домашней разработки	Инкрементальная интернационализация	Инвестиционно ориентированная стратегия
ЗАО «Технониколь»	Мультилокальная стратегия	Стратегия полицентрической ориентации	Стратегия освоения двух регионов	Стратегия «расширения горизонтов» на «старом» рынке	Стратегия сфокусированного портфеля	Стратегия многонациональной разработки	«Природный глобалист»	Сетевое предприятие

Источник: составлено авторами.

ЗАО «Медицинские технологии Лтд», специализирующееся на производстве рентгеновской техники, на начальном этапе концентрировалось преимущественно на приобретении импортных комплектующих и долгое время связывало перспективы своего развития с внутренним рынком. Компания осуществляет поставки готовой продукции в Европу, подтверждая высокий уровень ее конкурентоспособности (см.: [Юданов и др., 2011]).

ООО «Интерэлектрокомплект» является крупнейшим в России производителем и поставщиком низковольтной электротехнической аппаратуры для строительства, жилищно-коммунального хозяйства и промышленных предприятий. Несмотря на то что еще сравнительно недавно продуктовый портфель компании включает более 4,5 тыс. наименований и на рынок ежегодно выводится более 400 новых видов продукции [Юданов и др., 2011], компания с самого начала своего функционирования ориентировалась на внутренний рынок, выходя на внешний рынок в тестовом режиме. Однако, по данным сайта компании (см. Прил. 2), в настоящее время предприятие не только осуществляет экспорт, но и имеет зарубежные производства.

ООО «НТ-МДТ» — крупнейший производитель научного оборудования для исследований наноразмерных структур, выпускающий всемирно апробированную инновационную продукцию. В ходе интернационализации компания открыла четыре зарубежных филиала и сеть дистрибуторов в 30 странах мира и занимает около 14% мирового рынка сканирующих зондовых микроскопов, являясь одним из первых производителей указанного оборудования. Высокая степень интернационализации компании подтверждается фактом продаж приборов «НТ-МДТ» на всех континентах мира [Юданов и др., 2011].

ООО «НТО „ИРЭ-Полюс“» выступает единственным в мире производителем промышленных волоконных лазеров и пред-

ставляет собой ядро международной группы IPG Photonics, производящей высококонкурентоспособную продукцию. Группа IPG Photonics и «НТО „ИРЭ-Полюс“», как ее неотъемлемая часть, завоевали мировое признание в области волоконной и лазерной техники благодаря высоким темпам роста и мощному научно-техническому потенциалу [Юданов и др., 2011].

ЗАО «Транзас», одним из видов деятельности которого является производство вертолетных тренажеров, приняло решение о выходе на внешний рынок уже после достижения хороших конкурентных позиций на российском рынке. Несмотря на насыщенность мирового рынка тренажеров разного типа, в определенных сегментах конечной продукции компания выступала пионером. Так, «Транзас» — единственная компания в мире, освоившая производство комплексных и процедурных тренажеров для вертолетов Ка-226 и Ка-32. Интернационализация бизнеса компании осуществляется в рамках экспортных операций. Продукция компании является конкурентоспособной на мировой арене. Об этом свидетельствует, например, тот факт, что частный инвестор, осуществляющий в Европе проект подготовки пилотов для одного из самых распространенных типов вертолетов, изучив мировой рынок тренажеров, выбрал ЗАО «Транзас», положительно оценив его опыт работы с центром подготовки компании «Газпром авиа» [Эксперт (ред.), 2015].

ЗАО «Диаконт», доля выручки от экспортной деятельности которого составляет более 25%, является разработчиком систем контроля и управления высокой радиационной стойкости для АЭС. С самого начала своей деятельности компания поставила цель стать равноправным участником рынка развитых стран. Продукция компании «Диаконт» пользуется спросом среди зарубежных заказчиков — мировых лидеров ядерной энергетики. Она успешно эксплуатируется, демонстрируя высокую надежность и, согласно оценкам, превос-

ходя аналоги конкурентов [Эксперт (ред.), 2015].

ООО МГК «Световые технологии» — крупнейший российский производитель светотехники. Компания начала развивать экспортные поставки практически с момента своего основания [Эксперт (ред.), 2015]. Ее успех на внешних рынках объясняется индивидуальным подходом к клиентам и уникальным рыночным предложением. В рамках интернационализации бизнеса компания осуществляет как экспорт, так и локализацию производства в различных странах.

ЗАО «Аргус-Спектр» является производителем систем охранно-пожарной сигнализации. Экспорт компании составляет 40% ее общей выручки. Широкое признание на мировом рынке предприятие получило после пионерного сертифицирования беспроводной противопожарной системы в соответствии с требованиями европейского стандарта. Изначально компания была ориентирована на создание конкурентоспособной продукции для отечественного рынка и приступила к интернационализации только через десять лет после своего основания. При этом в рамках зарубежной экспансии был учрежден центр новых разработок в одной из европейских стран [Эксперт (ред.), 2015]. Успех продукции компании у зарубежных потребителей связан в первую очередь с гибкостью настроек, возможностью интеграции с уже функционирующим на объектах оборудованием, экономической эффективностью и соответствием действующим европейским и британским стандартам.

Сектор потребительских товаров массового спроса в исследовании представляют пять компаний.

ООО «Нева металл посуда» является одним из лидеров отечественного рынка металлической посуды. Несмотря на то что с момента своего основания компания ориентировалась на национальный рынок, конкурентоспособность ее продукции подтверждена наличием международных сер-

тификатов качества [Юданов и др., 2011]. Интернационализация бизнеса корпорация связывает с экспортом, о чем свидетельствует информация, представленная на сайте компании (см. Приложение 2).

ООО «Натура Сиберика» — владелец первой сертифицированной российской марки органической косметики. На долю экспорта приходится около 10% общей выручки компании. Три международных награды, полученные за несколько последних лет, свидетельствуют о признании ее продукции за рубежом. В настоящее время компания осуществляет прямой и косвенный экспорт. Ее магазины открылись в Токио, Иокогаме и Гонконге. Кроме того, компания заключила договор с крупнейшей европейской розничной сетью DM, специализирующейся на парфюмерно-косметической продукции [Эксперт (ред.), 2015].

Основной вид деятельности ООО «Сплат-Косметика» — производство зубной пасты и сопутствующих товаров. Компания позиционирует себя как инновационно активная. Она первой выводит на рынок продукты, не имеющие мировых аналогов, экспорт которых приносит ей 15% общей выручки [Эксперт (ред.), 2015]. Получив признание на отечественном рынке, компания перешла к интернационализации бизнеса в форме экспорта. Сейчас ООО «Сплат-Косметика» владеет более чем 10 российскими и зарубежными патентами, что свидетельствует о весьма высокой конкурентоспособности выпускаемой продукции в мировом масштабе [Эксперт (ред.), 2015].

ПАО НПП «Сады Придонья» представляет продовольственную группу, выпускающую соки и детское питание. После завоевания успеха на внутреннем рынке компания стала ориентироваться и на экспорт, который до недавнего времени ограничивался рынками стран СНГ. Однако в недавнем прошлом начались поставки продукции и в КНР. Стратегия «Садов Придонья» направлена на опережающее

развитие собственной сырьевой базы и постоянное технологическое обновление. Компания в числе первых в мире стремится к созданию системы I-plant — полностью автоматизированного производства, которым может управлять один человек в режиме онлайн [Эксперт (ред.), 2015].

ООО «Букмейт» — компания, представляющая инновационную онлайн-платформу для чтения книг. После успешного развития бизнеса на отечественном рынке она начала международную экспортную экспансию глобального характера. Маркетинговая стратегия компании опирается на революционные изменения, происходящие как в книжной индустрии, так и в технологии чтения (иными словами, на радикальные инновации). По оценкам самой компании, ей удалось опередить технологическую реальность посредством развития инструментов эффективного поиска книг. Данная технология отличает компанию от других мировых лидеров, позволяя ее продукции опережать зарубежные аналоги на несколько лет [Эксперт (ред.), 2015].

Сектор информационных технологий представлен в исследовании четырьмя компаниями.

ООО СКБ «Контур» — разработчик программного обеспечения для обслуживания бухгалтерии и бизнеса в режиме реального времени, уверенно развивающийся на отечественном рынке из-за относительной незанятости соответствующего рыночного сегмента. В первое время, несмотря на достаточно раннюю зарубежную экспансию, экспортная активность компании была весьма ограниченной и использовалась в качестве тестовой площадки для повышения своей конкурентоспособности. Присутствие на западных рынках рассматривалось компанией как вызов, формирующий новый стандарт ведения деловых операций и повышающий эффективность бизнеса [Юданов и др., 2011].

ЗАО «Лаборатория Касперского» — разработчик антивирусного программного обеспечения, бесменный лидер российского

рынка решений для обеспечения информационной безопасности и одна из самых успешных мировых ИТ-компаний в данном сегменте. Доля выручки компании от экспортной деятельности составляет 80% [Эксперт (ред.), 2015]. Компания относится к числу «прирожденных глобалистов», так как ее деятельность сразу задумывалась как экспортно ориентированная (генеральный директор был уверен в том, что разработки компании являются прогрессивными). Процесс интернационализации компании начался с лицензирования и дошел до создания представительств за рубежом. К конкурентным преимуществам компании относится то обстоятельство, что как минимум раз в год она выводит на рынок обновленную версию ключевого продукта, реализуемого в настоящее время в 200 странах мира [Эксперт (ред.), 2015].

ООО НПК «Разумные решения» — разработчик мультиагентных систем управления ресурсами предприятий, обеспечивающих поддержку принятия решений в режиме реального времени, используемых в сфере транспортной логистики, машиностроении, аэропортовой деятельности и др. Доля выручки компании от международной деятельности составляет около 20%. Для интернационализации своей деятельности компания использует экспорт и отмечена Торгово-промышленной палатой РФ как лучшее предприятие в сфере международного инновационного сотрудничества. Предприятие практически сразу с момента своего основания вышло на мировой рынок, освоив менее чем за два года существования рынки Финляндии и Эстонии. Международная конкурентоспособность продукции компании подтверждается тем, что еще в 2012 г., предложив новый революционный метод создания продукта, она выиграла конкурс на участие в европейской программе FP 7 “Factory of Future”, предполагающей создание решений, поддерживающих разработку и создание новой продукции [Эксперт (ред.), 2015].

Холдинг GS Group — производитель телевизионных приставок — считается лидером российского рынка, его доля достигает 50%. Свою деятельность компания начала с внутреннего рынка, вырвавшись в национальные лидеры, а затем стала наращивать продажи за рубежом. Первым крупным зарубежным проектом компании явился запуск цифрового эфирного вещания в Камбодже. В настоящее время компания реализует схожие проекты на других внешних рынках. Кроме того, в рамках интернационализации бизнеса она приобрела активы португальской ИТ-компании Novabese. Следует также отметить 100%-е владение двумя дочерними компаниями, специализирующимися на выпуске техники и ИТ-решениях, имеющих заказчиков в разных странах. Все это свидетельствует о достаточно высокой эффективности портфельной стратегии компании на мировом рынке [Эксперт (ред.), 2015].

Сектор производства строительных материалов представляют две компании.

ЗАО «Пенетрон-Россия» — производитель гидроизоляционного материала, 20% продаж которого приходится на экспорт. Продукт, выводимый на рынок компанией, признается инновационным и нетрадиционным, что обеспечивает ему заинтересованность со стороны зарубежных участников [Эксперт (ред.), 2015]. Компания также принадлежит к категории «прирожденных глобалистов» и реализует как экспортную, так и инвестиционную деятельность, учреждая производства на внешних рынках и открывая дочерние предприятия [Эксперт (ред.), 2015].

ООО «Техноколь» производит наплавляемый кровельный материал. Экспорт компании составляет около 20% продаж. Следует отметить стремительное развитие компании, ее быструю и агрессивную экспансию на внешних рынках. «Техноколь» не придерживалась постепенной интернационализации бизнеса, осуществляя, помимо экспорта, приобретение зарубежных

компаний. Продукция компании признается инновационной и широко востребована за рубежом [Эксперт (ред.), 2015].

Как показал анализ отечественных «газелей», осуществляющих деятельность на внешних рынках, низкий уровень интернационализации бизнеса демонстрируют 40% анализируемых компаний, средний — 35 и высокий — 25%, среди которых 15% компаний осуществляют свою деятельность повсеместно и развиваются за счет зарубежной экспансии. Среди форм выхода на внешние рынки преобладает экспорт. Оба этих факта свидетельствуют о том, что компании российского несырьевого сектора находятся на начальных этапах интернационализации. Это связано с тем, что большинство из них следуют стратегиям «расширения горизонтов», т. е. продвигают продукцию, имеющую успех на российском рынке, за рубеж.

Географическое присутствие на внешних рынках российских «газелей» не позволяет выявить каких-либо универсальных закономерностей, так как не подчиняется единой логике. Однако в целом мы положительно оцениваем данное обстоятельство, так как оно означает отсутствие страновых ограничений для реализации конкурентного потенциала несырьевого российского бизнеса.

С позиции координации и унификации присутствия за рубежом (подход, предложенный в [Bartlett, Goshal, 2000]) стратегические предпочтения компаний также отражают их нахождение на ранних фазах интернационализации: 60% предприятий выборки используют скорее репликационную модель, в то время как оставшиеся 40% — мультилокальную.

С точки зрения ориентации маркетинговой стратегии преобладает (50% компаний) стратегия этноцентрической ориентации, свидетельствующая, по мнению авторов, не только о первых шагах зарубежной экспансии, но и о сознательном использовании страновых (российских)

Таблица 4

Группировка компаний по уровню интернационализации бизнеса

Интернационализация	Доля, %
Высокий уровень интернационализации	25
Средний уровень интернационализации	35
Низкий уровень интернационализации	40
Итого	100

конкурентных преимуществ в позиционировании товаров и услуг на внешних рынках. Например, в стратегии компании «Лаборатория Касперского» речь идет об отрасли с традиционно сильными компетенциями — информационных технологиях, в то время как «Натура Сиберики» использует товарную дифференциацию, основанную на уникальном, экологически безопасном составе производимой продукции.

Что касается степени риска реализуемых внешнеэкономических стратегий (см. классификацию в [Финкельштейн, Харви, Лотон, 2007]), то большинство рассмотренных компаний следует стратегиям «расширения горизонтов» как на новых, так и на уже освоенных внешних рынках, что указывает на стремление снизить риски зарубежной экспансии.

Для стратегий географической экспансии компаний характерно стремление присутствовать в двух и более регионах базирования (bi-regional and global strategies). В то же время треть компаний характеризуется низким уровнем международной экспансии в отношении охвата географических рынков сбыта продукции. По мнению авторов, это может быть объяснено тем, что они преднамеренно сосредотачивают свою деятельность на ограниченном числе внешних рынков. Например, компания «Аргус-Спектр», разработчик систем охранно-пожарной сигнализации, генерирует 40% выручки от операций на внешних рынках, работая только на трех зарубежных рынках — в Великобритании, Италии

и Японии. Продукция компании основана на уникальных производственных технологиях, конкурентоспособна на мировом рынке, а генерируемая тремя внешними рынками прибыль позволяет не распылять управленческие усилия и укреплять свое текущее положение на освоенных, благополучных рынках. Сводная информация о рассматриваемых компаниях с точки зрения интернационализации бизнеса представлена в табл. 4.

В рамках классификации стратегий по типам разработки и развития продуктов для международных рынков, предложенной в [Пивоваров, 2011б], следует отметить ожидаемое преобладание стратегии домашней разработки (75% случаев), согласно которой продвижение продукции на заграничные рынки осуществляется без внесения значительных изменений.

С позиции классификации стратегий по типу интернационализации [Knight, Liesch, 2016] 45% компаний следуют инкрементальной интернационализации деловых операций, связывая свои перспективы прежде всего с внутренним рынком и постепенным выходом на мировой уровень. Остальные компании реализуют стратегию «прирожденных глобалистов», так как с момента своего основания начали развивать и международную деятельность. Прослеживается тенденция отнесения к «прирожденным глобалистам» преимущественно тех компаний, продукция которых является уникальной, не имеющей аналогов на мировом рынке. В свою очередь, согласно классификации по архетипу кон-

фигурации деловых операций [Cerrato, Cro-sato, Derregu, 2016] преобладают сетевые предприятия (40%) и инвестиционно ориентированные (30%). Это свидетельствует о том, что наблюдается как локализация деятельности предприятий за рубежом, так и концентрация на сетевых ресурсах.

Как показало исследование, от 70 до 100% выручки рассматриваемых компаний выборки генерируется за счет реализации инновационных продуктов. Уровень инновационности выпускаемой продукции оценивается руководителями компаний в 7 баллов и выше по шкале от 1 до 10 баллов (см.: [Юданов и др., 2011; Механик, 2016]). Конкурентные преимущества связаны зачастую с реализацией радикальных инноваций, которые предполагают значительные изменения, влияющие как на бизнес-модель, так и на технологию производства продукции в компании, совместно с инкрементальными инновационными решениями. Как заявляют представители самих компаний, многие из них ориентируются на лидеров и стандарты мирового рынка, стремятся превзойти их. Например, компания «Диаконт», специализирующаяся на разработке высокотехнологичного оборудования для ядерных объектов, обладая уникальными конкурентными преимуществами, занимает 60% рынка в США и приближается к таким же позициям во Франции и Японии. АО «Интерскол» строго контролирует разработку своих новых продуктов, а «Сплат-Косметика» защищает собственную продукцию международными патентами [Эксперт (ред.), 2015]. В ходе анализа установлено, что большая степень интернационализации деятельности присуща компаниям, обладающим высоким потенциалом развития собственных внутренних ресурсов и способностей, в которых ключевую роль играют величина расходов на НИОКР и уровень развития подразделений, направленных на развитие деятельности по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам.

Анализ рассмотренных стратегий согласно классификации [Котлер, Бергер, Бикхофф, 2015] показал, что 11 компаний из 20 демонстрируют приверженность стратегии инноваций и брендинга, что неудивительно, учитывая базовые характеристики компаний, вошедших в исследование ИД «Эксперт». Еще одну значимую группу формируют компании, придерживающиеся стратегии сфокусированного портфеля: они составляют треть от рассмотренных. Такая модель поведения на внешних рынках представляется обоснованной, поскольку, по всей видимости, свидетельствует о стремлении использовать накопленные технологические преимущества в выбранной рыночной нише.

Таким образом, подтвердилось наше предположение о связи стратегий внешней экспансии и инновационного характера деятельности предприятий. Предположение о том, что рассматриваемые предприятия тяготеют к более простым, менее рискованным стратегиям международной экспансии, подтверждается частично. Стратегические решения рассмотренных компаний с точки зрения сложности организации бизнеса, степени принимаемого риска зарубежной экспансии, связи товарного предложения внутреннего и внешнего рынков соответствуют начальному этапу интернационализации бизнеса. Вместе с тем, несмотря на предыдущий вывод, для российского инновационно активного бизнеса характерно стремление присутствовать на значительном количестве зарубежных рынков, в том числе на наиболее сложных в конкурентном отношении, ключевых рынках США, Европы и Японии. Это, на наш взгляд, служит подтверждением заявляемой предприятиями высокой степени инновационности собственной деятельности. Многие компании выбрали для экспансии рынки развивающихся стран, более динамичные и менее конкурентные. Оба этих обстоятельства свидетельствуют о высоком потенциале даль-

нейшей экспансии «газелей» на внешних рынках.

Обобщая анализ некоторых содержательных аспектов реализации внешнеэкономических стратегий российскими несырьевыми компаниями-«газелями», можно сделать следующий вывод. В ходе интернационализации эти компании реализуют конкурентные преимущества — технологическое лидерство и репутацию в отраслях B2B, емкость и сложность внутреннего рынка, позволяющие накапливать финансовые ресурсы и маркетинговые компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность и на внешних рынках (в особенности развивающихся).

Несмотря на выявленный положительный опыт ведения бизнеса за рубежом, современные условия экономического развития создают определенные проблемы для российских компаний. Текущая обстановка заставляет участников международных экономических отношений задумываться о сокращении инвестиций в радикальные инновации из-за неблагоприятной конъюнктуры, о дальнейшей диверсификации своей деятельности, усложнении форм присутствия на внешних рынках (в том числе из-за общей неблагоприятной геополитической обстановки в мире), что приводит к дополнительным издержкам. Недавний опрос руководителей российских компаний-«газелей» показал, что большинство из них считают санкции, накладываемые мировым сообществом, и замораживание новых международных проектов наиболее неблагоприятными тенденциями для развития их внешнеэкономической деятельности [Механик, 2016]. Вместе с тем, согласно опросу, существуют и положительные изменения: девальвация российского рубля способствует росту ценовой конкурентоспособности на многих международных рынках; ряд стран, прежде всего Ближнего Востока, стали относиться к представителям российского бизнеса более лояльно, что приводит к существенному росту вы-

ручки некоторых компаний за последний год; ситуация на Украине способствовала притоку в Россию квалифицированных специалистов, что дополнительно стимулирует разработку и вывод на рынок новых экспортных продуктов (см.: [Механик, 2016]).

Заключение

В настоящее время глобальная деловая среда отличается высокой степенью непредсказуемости, обусловленной не только экономическими, но и политическими причинами. Обострение конкуренции привело к существенному превышению предложения над спросом по многим видам экономической деятельности. Именно в таких условиях ведут конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках российские средние, динамичные, инновационно активные компании-«газели». Исследование вопросов их зарубежной экспансии неразрывно связано с поиском решений на микро- и макроуровнях, которые позволили бы реализовать экспортный потенциал несырьевого средне- и высокотехнологического российского бизнеса.

Проведенный нами анализ показал в определенном смысле зачаточный характер международной деятельности этих компаний, проявляющийся в склонности к простым формам ведения бизнеса, менее рисковым внешнеэкономическим стратегиям (за исключением, пожалуй, таких компаний, как «Лаборатория Касперского» или «Транзас»). Несмотря на общую неблагоприятную конъюнктуру для зарубежной экспансии, отсутствие существенной государственной поддержки, которую могут использовать конкуренты в других странах, российским компаниям-«газелям» удастся использовать ряд конкурентных преимуществ: репутацию технологического превосходства мирового уровня в отдельных отраслях, емкость и сложность внутреннего рынка для выхода на самые сложные и перспективные рынки.

Приложение 1

**КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ ПО ОСВОЕНИЮ
ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКОВ**

Авторы/Подход	Вид стратегии	Критерии
1	2	3
[Barlett, Goshal, 2000] / На основе стратегического подхода к зарубежным рынкам и подразделениям	Репликационная/международная стратегия (home-replication/international)	Предложение во всех странах стандартизированного продукта (допускается только ограниченная адаптация продукции местными подразделениями компании к локальным условиям — используется конкурентное преимущество глобальной дифференциации). Стремление к повторению основных деловых принципов в каждой стране или регионе мира, где корпорация ведет операции. Передача материнской компанией ключевых компетенций в производстве и распределении продукции дочерним предприятиям в каждой стране
	Мультилокальная/локальная стратегия (multidomestic)	Концентрация ключевых компетенций корпорации в сфере НИОКР, разработки продуктов и маркетинга в стране материнской компании. Адаптация своих продуктов и услуг к требованиям и вкусам потребителей в каждой стране, где конкурирует корпорация. Размещение видов деятельности по созданию ценности в каждой стране. Децентрализация стратегического контроля. Автономное функционирование каждого дочернего предприятия и формирование собственного набора видов деятельности по созданию ценности
	Глобальная стратегия (global)	Производство стандартизированной продукции в странах с низкими издержками и реализация этой продукции потребителям в максимальном количестве стран. Отсутствие адаптации продуктов в разных странах
	Транснациональная/мультифокальная стратегия (transnational)	Учет национальных условий при выходе на внешние рынки и высокая потребность в интеграции (крупные корпорации, стремящиеся достичь низких издержек и дифференцировать свои продукты, чтобы учесть национальные различия). Перенос материнской компанией ключевых компетенций в страны, где эти компетенции могут использоваться наиболее эффективно
[Jeannet, Hennesey, 2003] / По ориентации маркетинговой стратегии	Стратегия этноцентрической ориентации (развития национальных преимуществ)	Перенесение произведенной внутри страны продукции за рубеж без адаптации к местным условиям
	Стратегия полицентрической ориентации (многонациональная стратегия)	Высокий уровень адаптации продукта под местные условия каждого географического рынка

Продолжение Приложения 1

1	2	3
	Стратегия регионоцентрической ориентации (мега-региональной экспансии)	Использование единой стратегии в маркетингово близких странах
	Стратегия геоцентрической ориентации (глобальная стратегия)	Централизация управления в странах мира; реализация одной и той же стратегии для большинства стран, где реализуется продукция корпорации
[Rugman, Verbeke, 2004] / По географии охвата внешних рынков	Стратегия региона базирования (home-region strategy)	Локальное базирование
	Стратегия освоения двух регионов (bi-regional strategy)	Осуществление деятельности в двух регионах
	Стратегия освоения удаленного региона (host-region strategy)	Осуществление деятельности в удаленном регионе, предполагающем лучшие возможности для роста, чем страна базирования
	Глобальная стратегия (global strategy)	Ведение деловых операций в большинстве стран мира
[Финкельштейн, Харви, Лотон, 2007] / По степени риска интернационализации	<i>Стратегия «расширения горизонтов»</i>	
	На новых рынках («разрушители границ»)	Перенесение формулы успеха с одного географического рыночного пространства на другие
	На «старых» рынках («конкистадоры»)	Реструктуризация и интеграция в мировом масштабе рынков, ранее имевших национальные особенности
	<i>Стратегия смены формы</i>	
	На новых рынках («своевременно адаптировавшиеся»)	Быстрая адаптация продукции к местным условиям страны
	На «старых» рынках («силовые игроки»)	Доминирование на многочисленных быстрорастущих и дорогих рынках
<i>Стратегия «из отстающих в лидеры»</i>		
На новых рынках («идущие по гребню»)	Стратегии продвижения из аутсайдеров в лидеры на новом рынке. Выход на относительно непроверенные и новые рынки. Адаптация существующих методов и моделей с целью получения конкурентного преимущества над остальными компаниями	

Продолжение Приложения 1

1	2	3
	На «старых» рынках («инноваторы»)	Функционирование на тех же рынках, на которых присутствовали ранее. Предоставление потребителям нового привлекательного ценностного предложения, которое сразу становится популярным
	<i>Стратегия «взятия штурмом»</i>	
	На новых рынках («первопроходцы»)	Выход первыми на рынок. Удовлетворение существующего спроса на продукцию
	На «старых» рынках (революционеры)	Стратегия стремительного роста с изменением правил конкуренции на существующем рынке. Радикальное изменение существующей продукции
[Котлер, Бергер, Бикхофф, 2015]/ По содержанию рыночной стратегии	Стратегия сфокусированного портфеля	Сосредоточенность на ключевом бизнесе. Стратегия эффекта масштаба. Опора на накопление опыта. Продажа различных подразделений с целью сосредоточения на ключевом бизнесе. Слияние компаний по сфокусированному портфелю осуществляемой деятельности
	Стратегия уменьшения вертикальной интеграции посредством аутсорсинга	Самостоятельная концентрация только на ключевых и стратегически важных аспектах развития продукции
	Стратегия присутствия на рынке и консолидация путем слияний и поглощений	Доминирование в отрасли / на рынке посредством скупки главных конкурентов
	Стратегия сети / виртуализации	Многочисленное количество виртуальных штаб-квартир, образующих виртуальный корпоративный центр. Использование преимуществ разных регионов. Отсутствие собственного производства. Закупка продукции у разных поставщиков. Виртуальный бренд (зонтичный бренд для партнерства национальных компаний и производителей)
	Стратегия навязывания новых правил другим игрокам	Стратегия лидерства (по издержкам, по дифференциации). Конъюнктурная составляющая в формировании цены на продукцию
	Стратегия инновации и брендинга	Совершенствование продукции и вывод на рынок более современных версий продукта. Проведение брендинга продукции. Позиция, когда другие участники рынка находятся в положении догоняющих данную компанию
	Стратегия глобализации	Стратегии слияния и создание совместных предприятий. Захват большого количества географических рынков

Окончание Приложения 1

1	2	3
[Пивоваров, 2011б]/ По типам разработки и развития продуктов для международных рынков	Стратегия национальной разработки	Индивидуальная разработка продукта для каждого отдельного рынка. Высокая степень адаптации к специфическим потребностям национальных потребителей. Невозможность использования эффекта масштаба. Дублирование затрат на НИОКР
	Стратегия домашней разработки	Разработка продукта для определенного национального рынка, который одновременно является «домашним рынком» корпорации. Продвижение продукта без изменений на заграничные рынки путем экспорта или переноса производственных мощностей
	Стратегия последовательной разработки	Модификация / адаптация изначального продукта к условиям зарубежного рынка
	Стратегия многонациональной разработки	Разработка продукта способами, позволяющими удовлетворять условиям более чем одного национального рынка
[Knight, Liesch, 2015]/ По скорости выхода на внешние рынки	Стратегия «инкрементальной интернационализации»	Освоение регионов в рамках страны базирования. Накопление опыта ведения операций в рамках страны базирования с последующим выходом на внешние рынки. Внешний рынок является вторичным по сравнению с национальным.
	Стратегия «прирожденно-глобалиста»	Быстрый выход на внешние рынки без накопления опыта осуществления деятельности в стране базирования. Ориентация на достижение международной конкурентоспособности
[Cerrato, Crosato, Depperu, 2016]/ По типам интернационализации бизнеса*	Рыночноориентированное предприятие (Marketer)	Высокая степень интернационализации бизнеса как по величине зарубежных продаж, так и по географическому охвату. Небольшая локализация деятельности. Большой опыт международного менеджмента
	Инвестиционноориентированное предприятие (Investor)	Высокий уровень зарубежных продаж и большой географический охват. Локализация деятельности. Международная деятельность, не ограничивающаяся зоной маркетинга и продаж
	Сетевое предприятие (Networker)	Концентрация на сетевых ресурсах. Средний уровень зарубежных продаж
	Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию (Weak internationalizer)	Низкий уровень интернационализации бизнеса. Ограниченные ресурсы и способности корпорации

Примечание: * — в ходе анализа мы смягчили количественные критерии исследования, чтобы избежать отнесения российских «газелей» к категории предприятий, мало ориентированных на интернационализацию, учитывая, что итальянская экономика более интернационализирована по сравнению с российской.

Источник: составлено авторами.

Приложение 2

ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ ПО АНАЛИЗИРУЕМЫМ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ

Компания	Деловая периодическая литература	Официальный сайт
1	2	3
ООО СКБ «Контур»	Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10).	http://www.kontur.ru
ЗАО «Лаборатория Касперского»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13). Грамматчиков А. 2016. Касперский на смену Калашникову. <i>Эксперт</i> (5)	http://www.kaspersky.ru
ЗАО «Интерскол»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13). Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10)	http://www.interskol.ru
ЗАО «Медицинские технологии Лтд»	Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10)	http://www.mtl.ru
ООО «Интерэлектрокомплект»	Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10)	http://iek.ru
ООО «НТ-МДТ»	Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10)	http://www.ntmdt.ru
ООО «НТО „ИРЭ-Полюс“»	Эксперт (ред. статья). 2012. Они уже здесь. <i>Эксперт</i> (10). Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10)	http://www.ntoire-polus.ru
ЗАО «Транзас»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.transas.ru
ЗАО «Диаконт»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.diakont.ru
ООО МГК «Световые технологии»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.ltcompany.com
ЗАО «Аргус-Спектр»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.argus-spectr.ru
ООО НПК «Разумные решения»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.smartsolutions-123.ru
ЗАО «Нева металл посуда»	Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10).	http://www.nmp.ru
ООО «Натура Сиберика»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.naturasiberika.ru

Окончание Приложения 2

1	2	3
ООО «Сплат-Косметика»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13). Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. <i>Эксперт</i> (10).	http://www.splat.ru
ПАО НПП «Сады Придонья»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.pridonie.ru
ООО «Букмейт»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.bookmate.com
Холдинг GS Group	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.gs-group.com
ЗАО ГК «Пенетрон-Россия»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.penetron.ru
ООО «Технониколь»	Эксперт (ред. статья). 2015. Проснуться экспортером. <i>Эксперт</i> (13)	http://www.tn.ru

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Бухвалов А. В., Алексеева О. А. 2015. Стратегии международных компаний на развивающихся рынках: влияние глобализации и опыт локализации производства. *Российский журнал менеджмента* 13 (2): 149–170.
- Каткало В. С., Медведев А. Г. 2011. Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 7–38.
- Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. 2015. *Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы*. Пер. с англ. Альпина Паблишер: Москва.
- Кузнецов А. В. 2006. Два вектора экспансии российских ТНК: Евросоюз и СНГ. *Мировая экономика и международные отношения* (2): 95–102.
- Кузнецов А. В. 2007. Структура российских прямых капиталовложений. *Мировая экономика и международные отношения* (4): 69–76.
- Кузнецов А. В. 2008. Прямые иностранные инвестиции: эффект «соседства». *Мировая экономика и международные отношения* (9): 40–47.
- Кузнецов А. В. 2016. Зарубежные инвестиции российских компаний: конкуренция с западноевропейскими и восточноазиатскими ТНК. *Вестник Российской академии наук* 86 (3): 203–214.
- Механик А. 2016. Citius, Altius, Fortius. *Эксперт* (1): 44–48.
- Панибратов А. Ю., Веселова А. С., Ермолаева Л. А. 2015. Институциональные и макроэкономические факторы географического направления российских международных сделок слияния и поглощения. *Российский журнал менеджмента* 13 (3): 59–78.
- Пивоваров И. С. 2011а. Мотивация и стратегии интернационализации бизнеса. *Экономика и управление* (8): 48–53.
- Пивоваров И. С. 2011б. Маркетинговые стратегии многонациональных компаний. *Экономика и управление* (9): 60–63.
- Пивоваров И. С. 2012. Стратегическое планирование в международной фирме. *Экономика и управление* (1): 67–72.
- Эксперт (редакционная статья). 2015. Проснуться экспортером. *Эксперт* (13): 15.
- Юданов А. Ю. 2010. Носители предпринимательства: фирмы-газели в России. *Журнал*

- новой экономической ассоциации (5): 91–108.
- Юданов А. Ю. 2013. О формуле успеха среднего бизнеса в мире и в России. *Российский журнал менеджмента* 11 (3): 119–128.
- Юданов А., Полуниин Ю. 2012. Занимать, чтобы строить. *Эксперт* (21): 56–64.
- Юданов А., Рубан О., Гурова Т., Виньков А. 2011. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. *Эксперт* (10). <http://expert.ru/expert/2011/10/sozdateli-buduschego-gazeli-s-mozgom-obezyany/>
- Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. 2007. *Стратегия прорыва*. Пер. с англ. Киев: Companion Group.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Alkemade F., Heimeriks G., Schoen A., Villard L., Laurens P. 2015. Tracking the internationalization of transnational corporate inventive activity: National and sectoral characteristics. *Research Policy* 44 (9): 1763–1772.
- Andersen T. J., Foss N. J. 2005. Strategic opportunity and economic performance in multinational enterprises: The role and effects of information and communication technology. *Journal of International Management* 11 (2): 293–310.
- Autio E., Sapienza H. J., Almeida J. G. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal* 43 (5): 909–924.
- Barlett Ch., Ghosal S. 2000. An empirical test and extension of the Barlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies* 31 (1): 101–119.
- Cerrato D., Crosato L., Depperu D. 2016. Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review* 25 (1, part B): 286–295.
- Daniels J. D., Bracker J. 1989. Profit performance: Do foreign operations make a difference? *Management International Review* 29 (1): 46–56.
- Davila T., Epstein M., Shelton R. 2005. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit From It*. FT Press: London.
- Dunning J. H. 1973. The determinants of international production. *Oxford Economic Papers* 25 (3): 289–336.
- Dunning J. H. 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business* 8 (2): 173–190.
- Gomes L., Ramaswamy K. 1999. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies* 30 (1): 173–187.
- Grant R. M. 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies* 18 (3): 79–89.
- Jeannet J.-P., Hennessey H. 2003. *Global Marketing Strategies*. Houghton Mifflin: Boston.
- Hamilton L., Webster Ph. 2015. *International Business Environment*. 3rd ed. Oxford University Press: Oxford, UK.
- Hitt M. A., Hoskisson R. E., Kim H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* 40 (4): 767–798.
- Knight G. A., Liesch P. W. 2016. Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business* 51 (1): 93–102.
- Kuznetsov A. 2010. Urgent tasks for research on Russian TNCs. *Transnational Corporations* 19 (3): 81–95.
- Kuznetsov A. 2011. The development of Russian multinational corporations. *International Studies of Management and Organization* 41 (4): 34–50.
- Lee K., Carter S. 2012. *Global Marketing Management: Changes, New Challenges and*

- Strategies*. Oxford University Press: Oxford.
- Panibratov A. 2010. *Russian Multinationals: Entry Strategies and Post-Entry Operations*. Electronic Publications of Pan-European Institute, No. 15/2010. Available at: http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov_netti_final.pdf
- Panibratov A. 2012. *Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead*. Routledge: London, N. Y.
- Rugman A., Verbeke A. 2004. A Perspective on regional and global strategies of MNEs. *Journal of International Business Studies* 35 (1): 3–18.
- Simon H. 1992. Lessons from Germany's mid-size giants. *Harvard Business Review* 70 (2): 115–121.
- Simon H. 1996. You don't have to be German to be a hidden champion. *Business Strategy Review* 7 (2): 1–13.
- Simon H. 2009. *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of unknown World Market Leaders*. Springer: London.
- Suh Y., Kim M.-S. 2014. Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review* 23 (1): 115–129.
- Tallman S., Li J. 1996. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal* 39 (1): 179–196.
- Tan D., Mahoney J. T. 2005. Examining the Penrose effect in an international business context: The dynamics of Japanese firm growth in US industries. *Managerial and Decision Economics* 26 (2): 113–127.
- Tseng C. H., Tansuhaj P., Hallagan W., McCullough J. 2007. Effects of firm resources on growth in multinationality. *Journal of International Business Studies* 38 (6): 961–974.
- Wind Y., Douglas P. S., Perlmutter V. H. 1973. Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing* 37 (2): 14–23.
- Translation of references in Russian into English**
- Bukhvalov A. V., Alekseeva O. A. 2015. Strategies of international companies in emerging markets: Impact of globalization and experience of localization. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 13 (2): 149–170.
- Katkalo V. S., Medvedev A. G. 2011. Internationalisation of Russian firms and configuration of their value chain. *Vestnik St.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (2): 7–38.
- Kotler F., Berger R., Bickhoff N. 2015. *The Quintessence of strategic management*. Russian translation. Alpina Publisher: Moscow.
- Kuznetsov A. V. 2006. Two vectors of Russian multinationals expansion: The EU and CIS. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* (2): 95–102.
- Kuznetsov A. V. 2007. Structure of Russian direct investments. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* (4): 69–76.
- Kuznetsov A. V. 2008. Foreign direct investment: The neighborhood effect. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* (9): 40–47.
- Kuznetsov A. V. 2016. Foreign investments of Russian companies: Competition with Western and East Asian TNCs. *Vestnik Rossiiskoi akademii nauk* 86 (3): 203–214.
- Mekhanic A. 2016. Citius, Altius, Fortius. *Ekspert* (1): 44–48.
- Panibratov A. Yu., Veselova A. S., Ermolava L. A. 2015. Institutional and macroeconomic factors of location choice of Russian foreign M&A deals. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 13 (3): 59–78.
- Pivovarov I. S. 2011a. Motivation and strategies of business internationalization. *Ekonomika i upravlenie* (8): 48–53.
- Pivovarov I. S. 2011b. Marketing strategies of multinational companies. *Ekonomika i upravlenie* (9): 60–63.
- Pivovarov I. S. 2012. Strategic planning in a multinational firm. *Ekonomika i upravlenie* (1): 67–72.
- Expert (editorial article). 2015. Wake up as an exporter. *Ekspert* (13): 15.
- Yudanov A. Yu. 2010. Embodiments of entrepreneurial spirit: “Gazelle firms” in Russia.

- Zhurnal novoi ekonomicheskoi assotsiatsii* (5): 91–108.
- Yudanov A. Yu. 2013. Medium-sized businesses: The formula for success in Russia and the world. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 11 (3): 119–128.
- Yudanov A., Polunin Yu. 2012. Take out a loan to build. *Ekspert* (21): 56–64.
- Yudanov A., Ruban A., Gurova T., Vinkov A. 2011. Creators of a future — the “gazelle firms” with monkey brain. *Ekspert* (10). <http://expert.ru/expert/2011/10/sozdateli-buduschego-gazeli-s-mozgom-obezyanyi/>
- Finkelstein S., Harvey C., Lawton T. 2007. *Breakout strategy*. Russian translation. Kiev: Companion Group.

*Статья поступила в редакцию
10 апреля 2016 г.
Принята к публикации
20 декабря 2016 г.*

On Contemporary Internationalization Strategies of Russian Innovative Non-Commodity Companies

Gorbunova, Maria L.

Professor, National Research Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Russia
23 Gagarin Av., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation
E-mail: gorbunova@iee.unn.ru

Prikazchikova, Yuliya V.

Assistant Professor, National Research Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Russia
23 Gagarin Av., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation
E-mail: priyuliya@inbox.ru

The search for the new ways of international expansion of manufacturing businesses suggests a study of the experience of internationalization of Russian companies that have arisen in the post-Soviet period and are often associated with the so-called “new” economy. Using secondary data, the authors conducted a comparative analysis of the key aspects of the international strategy of the Russian “gazelle” companies in order to identify and generalize best practices of developing and maintaining the international competitiveness. The results demonstrates that the success of the enterprise in question on foreign markets is closely connected to the implementation of innovative strategies. Their strategic decisions concerning the complexity of the international business organization, the degree of exposure of overseas expansion, the predominantly ethnocentric orientation, the product range offered on foreign markets commonly correspond to the initial stage of their internationalization. Despite this, the Russian innovation-active medium-sized companies seek to enter a significant number of foreign markets.

Keywords: gazelle firms, exporting, competitive advantages, innovations, internationalization strategies.

JEL: M16, F23, O32.

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.403

*Initial Submission: April 10, 2016
Final Version Accepted: December 20, 2016*