

## Анализ стратегий интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке России

Дарья Соколова

Дальневосточный федеральный университет,  
г. Владивосток, Россия

### Информация о статье

Поступила в редакцию:

21.03.2023

Принята

к опубликованию:

14.08.2023

УДК 316.723

JEL J01

### Ключевые слова:

интернационализация, южнокорейские компании, стратегия, Дальний Восток.

### Keywords:

internationalization, entry modes, South Korean companies, strategy, Russian Far Eastern market.

### Аннотация

*В основу исследования положены эмпирические данные, полученные при интервьюировании топ-менеджеров южнокорейских компаний, работающих в Дальневосточном федеральном округе. В статье описаны основные стратегии интернационализации и возникающие проблемы при их реализации. Установлены факторы успешности и системные проблемы “входа” на дальневосточный рынок. Разработана модель интернационализации и даны практические рекомендации, способствующие успешной интеграции южнокорейских компаний в дальневосточное бизнес-пространство.*

### Analyzing Entry Modes of South Korean Companies in the Russian Far Eastern Market

Daria A. Sokolova

### Abstract

*This study is based on empirical data collected through interviews with top managers of South Korean companies operating in Primorsky Krai. The article focuses on examining the internationalization strategies implemented by these companies and discusses the challenges encountered during the integration process. Furthermore, the success factors and systemic entry mode issues specific to the Russian Far Eastern market are identified. Building upon these findings, the study develops an internationalization model*

*and offers practical recommendations aimed at facilitating the successful integration of South Korean companies in the business environment of the Russian Far East.*

## **Введение**

В складывающейся геополитической обстановке “поворот России на Восток” рассматривается уже не как “возможный выбор, а как необходимость”, требующая научного осмысления [2]. Российская Федерация вложила огромные инвестиции в развитие инфраструктуры Дальневосточного федерального округа (ДФО), создала благоприятные условия для привлечения иностранных инвестиций и совместного ведения бизнеса [20]. Но на сегодняшний день доля иностранных инвестиций в экономике ДФО не велика, порядка 80% от общего объёма вложенных средств — российские [2]. К сожалению, надежды подтянуть российскую дальневосточную экономику до мирового уровня в “щадящем варианте” за счёт “преференций” и инвестиций соседних высокоразвитых государств, не оправдались [5, с. 93–94]. Тем не менее, Дальний Восток России остаётся привлекательным для зарубежных партнёров. За последнее десятилетие треть всех иностранных инвестиций России реализованы именно в ДФО. По мнению экспертов-геополитиков, в ближайшем будущем стратегически важным партнёром для Российской Федерации в северо-восточной Азии, кроме Китайской Народной Республики, остаётся Республика Корея, которая “гораздо меньше будет подвергаться давлению со стороны США по вопросу торговли с Россией” [2].

Экономика Республики Корея — это экономика “открытого рынка”, позволяющая свободно инвестировать в зарубежные проекты, проводить активную географическую экспансию бизнеса. Несмотря на достаточно высокие показатели внешнеторгового оборота между нашими странами, который обеспечивается в основном за счёт поставок сахалинских нефтепродуктов (газа) и импорта автомобилей, запчастей к ним, инвестиционная активность, бизнес-взаимодействие между нашими странами остаётся на крайне низком уровне. Объяснить это можно в том числе и недостаточным учётом значимости малых и средних предприятий (МСП) при разработке стратегических планов экономического сотрудничества с Республикой Корея. Согласно бизнес-статистике, на долю МСП приходится подавляющая часть от общего числа южнокорейских предприятий, порядка 88% процентов общей занятости трудоспособного населения, 38% экспорта и 51% добавленной стоимости Республики Корея [23]. Более того, по мнению экспертов, южнокорейские МСП гораздо больше заинтересованы в освоении дальневосточного рынка, чем крупные компании [8]. Но, концепции развития Дальнего Востока недостаточно полно оценивают южнокорейский малый и средний бизнес как значимый фактор социо-экономического развития региона. Программы развития ДФО излишне “россицентричны”, “государственно-центричны”, и в большей степени ориентированы на взаимодействие с транснациональными корпорациями [2]. Данная про-

блема неоднократно обсуждалась и на восточно-экономических формах. В рамках российско-корейского бизнес-диалога (ВЭФ, 2019) были подняты вопросы двухстороннего сотрудничества и подчеркнута необходимость разработки научно обоснованных “ролевых моделей” бизнес-взаимодействия на основе анализа системных проблем, препятствующих продвижению южнокорейских компаний на дальневосточный рынок России [8]. Если рассматривать “ролевую модель” как образец для подражания, основные функции которой направлены: 1) на изменение установок и представлений о бизнес-взаимодействии, 2) на мотивацию к принятию инвестиционных решений и 3) на усвоение новых форм бизнес-поведения, то для её разработки необходим детальный анализ процесса интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке, что и определяет актуальность представляемого исследования. Анализ наиболее эффективных режимов “входа” южнокорейских компаний на дальневосточный рынок, мотивация развития многонациональных компаний (МНК), исследование факторов успешной интернационализации представляют научный и практический интерес. На сегодняшний день наблюдается явное противоречие между предпринимаемыми усилиями правительства Российской Федерации, направленными на привлечение иностранных инвестиций, и сохраняющуюся низкую инвестиционную активность, в частности, южнокорейского бизнеса. Возникшее противоречие определило исследовательскую проблему — отсутствие системного анализа процесса интернационализации южнокорейских компаний на российском Дальнем Востоке. Согласно проблематике исследования, в качестве объекта рассматривается процесс интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке. Предмет исследования — стратегии интернационализации, системные проблемы реализации стратегий “входа” и “закрепления” на дальневосточном рынке.

Выскажем предположение: дальневосточный российский рынок представляет бизнес-интерес для южнокорейских компаний, но существует ряд системных проблем интернационализации, ограничивающих инвестиционную активность и тормозящих процесс интеграции в российской бизнес-среде. Целью исследования является анализ стратегий интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке России и установление системных проблем их реализации. Цель определяет следующие исследовательские задачи:

- установление мотивационных факторов, способствующих принятию решения о вхождении южнокорейского бизнеса на дальневосточный рынок;
- описание динамики процесса интернационализации южнокорейских компаний и анализ режимов “входа”;
- выявление факторов успешности и системных проблем интернационализации южнокорейских компаний;
- разработка модели интернационализации и практических рекомендаций, направленных на успешную интеграцию южнокорейских компаний в дальневосточное бизнес-пространство.

В основе исследования лежит метод case-study — интервьюирования топ-менеджеров и руководителей среднего звена ряда южнокорейских компаний, осуществляющих предпринимательскую деятельность в ДФО.

### **Материалы и методы исследования**

Проблеме интернационализации бизнеса посвящено достаточно много работ. Системные исследования условий формирования бизнес-стратегий МНК, анализ организационных структур МНК в различных отраслях экономики, выбор способов “входа” на иностранные рынки, стиль ведения зарубежного бизнеса и др., проводит Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета [3, 6, 7, 11, 15, 21, 22 и др.]. В последнее время всё чаще появляются работы, описывающие процесс интернационализации с учётом особенностей национальных экономик, детально анализирующие практики реализации стратегий интернационализации на российском рынке ряда транснациональных компаний [1, 4, 13 и др.]. В Санкт-Петербургском университете в течение долгих лет выполняются исследования межкультурного взаимодействия между Россией и Республикой Корея, в том числе и в области деловой культуры [12, 14 и др.]. Проблематика интернационализации иностранных компаний на российском Дальнем Востоке пока ещё только формируется [19]. Ряд экспертно-аналитических работ учёных Дальневосточного федерального университета посвящены оценке значимости реализации совместных проектов для российской и южнокорейской экономики, перспективам дальнейшего развития и анализу возможных рисков экономического сотрудничества двух стран [8–10, 17–18 и др.]. Следует отметить, что внимание учёных в основном акцентируется на макроэкономических аспектах интернационализации, при этом анализ стратегий интернационализации южнокорейских компаний на российском Дальнем Востоке не освещён вовсе.

Следует отметить, что единого концептуального содержания феномена интернационализации компании не определено, по крайней мере, автору не удалось его найти. Под интернационализацией, как правило, понимают: 1) процесс развития зарубежной экономической деятельности (Johanson, Vahlne, 1997); 2) форму инвестиций на зарубежных рынках (Dunning, 2001); 3) “последовательный” и “организованный” процесс “международной вовлечённости компании”, процесс “приспособления действий компании” к новой окружающей бизнес-среде [15, с. 63].

В основу исследования процесса интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке положена теория интернационализации на микроэкономическом уровне, описывающая процесс международного развития отдельных компаний. В рамках исследования наибольший интерес представляют следующие теоретические аспекты:

– традиционная базовая Уппсальская модель (Uppsala model), описывающая последовательный, упорядоченный процесс “входа” на зару-

бежные рынки от наименее рискованных форм к более рискованным, предполагающим значительные ресурсные затраты;

– многофакторная модель Куллена (Cullen, 2002), основанная на сочетании внутренних (внешних) факторов интернационализации, и, соответствующих им, стратегий “входа”;

– базовые элементы двухэтапной модели Гунхана и Ардити, которая предполагает на первом этапе обоснование необходимости интернационализации компании и оценку имеющихся ресурсов для её реализации, на втором — сопоставление потенциальных выгод интернационализации и возможных рисков [16, 27].

Во всех теоретических моделях процесс интернационализации компании, в первую очередь, предполагает выбор рынка для ведения международной экономической деятельности и разработку стратегий “входа” на этот рынок. В теории интернационализации предлагается три основных подхода к принятию решения о способе “входа” на иностранный рынок: “наивный”, “прагматичный” и “стратегический”, отличающиеся по степени “гибкости”, “адаптируемости”, “приспособляемости” к региональным, национальным особенностям рынка [30]. Организационные формы зарубежного присутствия компаний различаются степенью контроля над дочерним предприятием: 1) полная собственность; 2) совместное владение. При организации совместного предприятия возможно рассмотрение двух стратегий: 1) стратегия создания нового предприятия (greenfield) и 2) стратегия, основанная на приобретении действующего предприятия (brownfield) [24, 29].

Учитывая то, что исследования проводились в парадигме бихевиоризма, был использован наиболее приемлемый для изучения поведенческих вопросов метод case-study, позволяющий проанализировать ситуацию с точки зрения лица, принимающего решения. Из возможных методологических инструментариев были применены метод открытых материалов (СМИ, Интернет) и метод описательных кейсов. В качестве анализируемых источников использованы глубинные полуструктурированные интервью топ-менеджеров отделов продаж, маркетинга и руководителей высшего звена. Исследования проводились в несколько этапов в период с 2019 по 2023 г., интервью в большей части проведено автором и, частично, выпускниками Школы экономики и менеджмента ДВФУ в рамках подготовки магистерских диссертаций. Разработанная программа интервью согласована с целью, задачами исследования и сфокусирована на следующих исследовательских аспектах:

- на процессе интернационализации южнокорейских компаний;
- на выявление эндогенных и экзогенных факторов, мотивирующих южнокорейских бизнесменов на “вхождение” на дальневосточный рынок;
- на оценке условий и возможностей ведения бизнеса в ДФО;
- на стратегиях “входа” на дальневосточный рынок и поиска партнёров;
- на уточнении основных проблем интеграционных процессов в дальневосточном бизнес-пространстве.

В 2019–2022 гг. в то время, когда проводились эмпирические исследования, по информации Корейского агентства по содействию торговле и привлечению инвестиций (KOTRA) в Приморском крае работало порядка 50 компаний с участием южнокорейского капитала [28]. Для анализа было выбрано 19 компаний, информация о 15 из них представлена в табл. 1 (по просьбе респондентов данные о четырёх компаниях не публикуются). Выборка южнокорейских компаний носила целенаправленный характер. На основе общей информации о генеральной совокупности южнокорейских компаний, работающих в ДФО, и в целях повышения репрезентативности выборки были сформированы следующие требования к отбору анализируемых компаний:

– выбранные компании должны представлять различные сферы деятельности, максимально отражающие спектр южнокорейского бизнеса в ДФО;

– компании должны иметь различные способы входа на рынок и организационные формы зарубежного присутствия.

Таблица 1

*Характеристика анализируемых компаний*

Этап исследования	Наименование организации	Способ вхождения / Организационная форма	Год “входа”	Основной вид деятельности	Должность интервьюируемого
2022 г.	ООО “МегаТур”	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с частичным иностранным участием, предприятие совместного владения	2011	Туристический бизнес. 55 место из 177 по Приморскому краю по выручке (на 2021 г.)	Генеральный директор
2021 г.	HandoFood Co.,Ltd	Прямой экспорт (г. Yeongcheon, Республика Корея)	2018	Производство и продажа продуктов питания	Менеджер международного отдела
	Initim Co., Ltd	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с полным иностранным участием	2020	Медицинский туризм	Менеджер международного отдела
	UNICHEM Co., Ltd	Непрямой экспорт / договор о посредничестве и продвижении товара	2017	Продажа автосервисной продукции	Исполнительный директор
	Youngpoong Co., Ltd	Непрямой экспорт / договор о посредничестве и продвижении товара	2020	Продажа продуктов питания	Руководитель отдела продаж Сеульского отделения

Этап исследования	Наименование организации	Способ вхождения / Организационная форма	Год “входа”	Основной вид деятельности	Должность интервьюируемого
	Sewon Chemical Co, Ltd	Прямой экспорт (г. Daejeon, Республика Корея)	2020	Продукция химической промышленности: ненасыщенных полиэфирных и винилэфирных смол	Руководитель отдела продаж
	DS COSMO Ltd	Непрямой экспорт / договор о посреднической деятельности и продвижении товара	2018	Обеспечение доставки товара, таможенное оформление (официальный дистрибьютер южнокорейской косметики)	Администратор
	GEMOSS Co., Ltd	Производство по контракту / филиал компании	2017	Услуги в области судостроения	Менеджер международного отдела
	HandoFood Co.,Ltd	Прямой экспорт (г. Yeongcheon, Республика Корея)	2018	Производство и продажа продуктов питания	Менеджер международного отдела
	Initim Co., Ltd	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с полным иностранным участием	2020	Медицинский туризм	Менеджер международного отдела
	UNICHEM Co., Ltd	Непрямой экспорт / договор о посреднической деятельности и продвижении товара	2017	Продажа автосервисной продукции	Исполнительный директор
	Youngpoong Co., Ltd	Непрямой экспорт / договор о посреднической деятельности и продвижении товара	2020	Продажа продуктов питания	Руководитель отдела продаж Сельского отделения
	Sewon Chemical Co, Ltd	Прямой экспорт (г. Daejeon, Республика Корея)	2020	Продукция химической промышленности: ненасыщенных полиэфирных и винилэфирных смол	Руководитель отдела продаж
	DS COSMO Ltd	Непрямой экспорт / договор о посреднической деятельности и продвижении товара	2018	Обеспечение доставки товара, таможенное оформление (официаль-	Администратор

Этап исследования	Наименование организации	Способ вхождения / Организационная форма	Год “входа”	Основной вид деятельности	Должность интервьюируемого
				ный дистрибьютер южнокорейской косметики)	
	GEMOSS Co., Ltd	Производство по контракту / филиал компании	2017	Услуги в области судостроения	Менеджер международного отдела
2020 г.	The Face Shop Co., Ltd	Непрямой экспорт / договор о посреднической деятельности и продвижении товара	2018	Продажа косметической продукции через сеть магазинов Favorit LLC	Администратор отдела продаж
	Лотте Отель Владивосток Co., Ltd	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с полным иностранным участием	2017	Гостиничный бизнес. Динамика выручки 2019–2021 гг. + 64%. 3-е место из 187 по Приморскому краю по выручке (на 2021 г.)	Менеджер международного отдела
	LOTTE International Mikhailovka LLC	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с полным иностранным участием	2016	Выращивание сои, овощей, рассады. Животноводство. Динамика выручки 2019–2021 гг. + 807%	Исполнительный директор
	“KRASKIN-SKOYE” Co., Ltd	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с частичным иностранным участием, предприятие совместного владения	2013	Выращивание однолетних культур. 74-е место из 187 по Приморскому краю по выручке (на 2021 г.)	Генеральный директор
2019 г.	Index Global Co., Ltd	Прямой экспорт	2018	Разработка, производство и продажа экологически чистых отделочных материалов для интерьера зданий	Менеджер отдела зарубежных продаж
	Docs Medical Korea Co., Ltd	Прямые иностранные инвестиции / юридическое лицо с полным иностранным участием	2015	Медицинский туризм	Директор дочерней компании

Этап исследования	Наименование организации	Способ вхождения / Организационная форма	Год “входа”	Основной вид деятельности	Должность интервьюируемого
	MAMs Food LLC	Непрямой экспорт / управление по контракту	2018	Продажа соевых и замороженных продуктов питания. Дистрибьютер “South Korean Hanwoomul Agriculture Union”	Директор дочерней компании

Для обработки большого массива полученной информации и установления общих закономерностей был применён итеративный тематический анализ. Для этого был использован метод системной группировки информации с помощью присвоения интерпретационного кода с последующей визуализацией через “облако слов”. После каждого интервью фиксировалось общее впечатление, возникшие идеи в виде аннотированной записки, что способствовало более глубокому осмыслению полученной информации.

### Результаты исследования и их обсуждение

На основе обобщения эмпирических данных процесс интернационализации южнокорейских компаний можно разделить на три этапа: 1 этап — принятие решения о “входе” компании на дальневосточный рынок и выбор наиболее оптимальной стратегии интернационализации с последующей её детализацией в соответствии с реальными условиями ведения бизнеса; 2 этап — поиск партнёра и подача заявки на государственную поддержку зарубежной деятельности компании от правительства Республики Корея; 3 этап — организация и деятельность МНК (рис. 1).

*1 этап интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке России.*

Оценка иностранного рынка и принятие решения о “входе” являются значимым этапом интернационализации, что обуславливает интерес к выявлению факторов, подвигнувших южнокорейских предпринимателей на ведения бизнеса на российском Дальнем Востоке. Под факторами принятия решения инвестиций и ведения бизнеса на зарубежном рынке будем понимать совокупность материальных и нематериальных средств, возможностей для реализации бизнес-идей, разделив их на стратегические, тактические и эндогенные. В список основных *стратегических факторов*, повлиявших на принятие респондентами решения о “входе”, были включены:

1) уникальность географического положения дальневосточного региона, имеющего выход к двум океанам и, следовательно, эффективную логистику через северный морской путь, позволяющий значительно сократить “транспортное плечо”; расположение региона от арк-

тического до субтропических климатических поясов, что даёт возможность для реализации широкого спектра бизнес-идей;

<b>1 этап интернационализации южнокорейских компаний на российском Дальнем Востоке</b>
1. Принятие решения о “вхождении” на дальневосточный рынок России:
1.1. Эндогенные факторы интернационализации (рис. 2)
1.2. Оценка потенциала дальневосточного региона России на основе стратегических и тактических факторов
1.3. Оценка возможностей ведения бизнеса в Дальневосточном федеральном округе Российской Федерации (рис. 2)
<i>ДА</i>

2. Сопоставление выгод и потерь ведения международного бизнеса, оценка возможных рисков
<i>ВЫГОДА &gt; ПОТЕРИ</i>

3. Определение стратегических ориентаций ведения бизнеса и планируемых бизнес-результатов на российском дальневосточном рынке
<b>2 этап интернационализации южнокорейских компаний на российском Дальнем Востоке</b>
1. Поиск партнёра (рис. 4)
2. Подача заявки на государственную поддержку и получение гранта от правительства Республики Корея
<b>3 этап интернационализации южнокорейских компаний на российском Дальнем Востоке</b>
1. Выбор способа “вхождения” и присутствия на дальневосточном рынке России
2. Организация и деятельность МНК
3. Расширение сетевого взаимодействия с местным бизнес-сообществом

Рис. 1. Последовательность этапов процесса интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке

- 2) близкое расположение к высокоразвитым мировым экономикам;
- 3) наличие огромных запасов ресурсов, большая часть которых ещё не освоена, включая в том числе и рекреационные;
- 4) успешная реализация крупных инфраструктурных проектов, в том числе строительство глубоководных портов, протяжённых тоннелей, терминалов, логистических центров, межгосударственных трубопроводных систем, мостов, объектов добычи полезных ископаемых;
- 5) социально-экономический рост ДФО, а именно: а) высокий уровень ВРП, значительно превышающий среднероссийский, б) объём инвестиций на душу населения, занимающий первое место в Российской Федерации, в) уровень зарплат, превышающий порядка 25% от среднего по стране, г) замедление динамики оттока населения.

К тактическим факторам принятия решения из названных респондентами можно отнести следующие:

1) важную роль при принятии респондентами решения о реализации бизнеса в дальневосточном регионе России послужила эффективная деятельность представительства некоммерческой корейской организации KOTRA (Korea Trade Promotion Agency);

2) сложившиеся добрососедские отношения между Россией и Республикой Корея, поток корейских туристов, наличие многочисленной корейской диаспоры упоминаются респондентами как значимые факторы привлекательности Дальнего Востока. Респонденты отмечают значительное влияние азиатской культуры на население Дальнего Востока России, более того, дальневосточники хорошо знакомы с корейской продукцией, они уверены в её качестве, что значительно упрощает ведение бизнеса;

3) созданные благоприятные условия инвестирования и предпринимательства, в том числе преференциальные режимы территорий опережающего развития и свободного порта;

4) наличие развитой маркетинговой инфраструктуры ДФО;

5) открытое взаимодействие представителей федеральных и региональных органов власти с представителями бизнес-сообществ.

Обобщённые эндогенные факторы, названные респондентами как определяющие для принятия решения о “выходе” на дальневосточный рынок, представлены на рис. 2.



Рис. 2. Эндогенные факторы принятия решения о “выходе” на российский дальневосточный рынок южнокорейских компаний

### Оценка возможностей ведения бизнеса

Южнокорейские компании при вхождении на российский дальневосточный рынок придерживаются “стратегического подхода”, более мягкого, адаптированного под конкретные национальные условия. Прежде чем принять решение о “выходе” на рынок оцениваются возможности ведения бизнеса, существующие и потенциальные риски и предпочтения, региональные бизнес-условия, определяется стратегический потенциал рынка, анализируется опыт работы южнокорейских компаний (рис. 3). На основе выполненного анализа выбирается наиболее оптимальный способ “входа”.

При анализе возможных рисков ведения бизнеса на российском Дальнем Востоке респонденты часто апеллируют к международным аналитическим агентствам. Следует отметить, согласно рейтингу страхования экспортных рисков Euler Hermes Agency–2022 в настоящий мо-

мент Россия находится по всем позициям (геополитическим, экономическим, коммерческим, финансовым) в группе высокого риска (D4). В 2019–2021 гг., когда проводилась основная часть исследований, Российская Федерация занимала позицию “чувствительного риска”, риска выше среднего уровня, ближе к группе высокого риска (С3) при том, что Республика Корея находилась и находится в “зелёной” зоне низкого риска (А1) [26]. “Невыгодное” положение по шкале риска не всегда является “отпугивающим” фактором для иностранных инвесторов. Подтверждением тому является Вьетнам, находящийся до 2022 г. в одной группе риска с Российской Федерацией, но при этом прямые инвестиции Республики Корея во Вьетнам намного выше, чем в Россию. Этому есть много объяснений, которые не входят в область исследований, ограниченных данной статьёй.

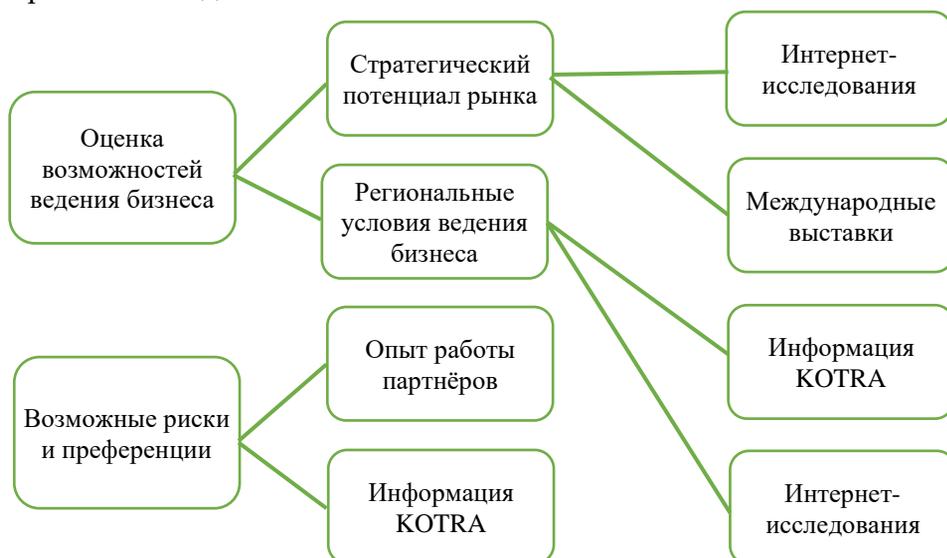


Рис. 3. Модель оценки возможностей ведения бизнеса

Для всех респондентов риск “входа” на дальневосточный рынок ассоциируется с негативным опытом соотечественников. Умышленно не будем тиражировать печальный опыт ряда южнокорейских компаний на нашем рынке. Уверены, что проведена тщательная работа над “ошибками” как со стороны южнокорейского бизнеса, так и с российской стороны. Отметим, значимость таких “ошибок” для инвестиционной привлекательности региона, которые надолго остаются в памяти и оказывают влияние на принятие решений южнокорейскими бизнесменами. Сейчас, как никогда, необходим положительный опыт интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке России и широкое распространение успешных стратегий “входа” в дальневосточную бизнес-среду.

При анализе российских и южнокорейских условий ведения бизнеса необходимо отметить то, что они значительно разнятся по степени “лёгкости”. За последние 10 лет правительство Российской Федерации предприняло гигантские усилия, направленные на улучшения россий-

ского бизнес-климата, о чем свидетельствует и перемещение в рейтинге Doing Business Всемирного банка с 120 позиции (2012 г.) на 28 из 190 возможных (2020 г.). Рейтинг Всемирного банка не является “истиной в конечной инстанции” (к методологии расчёта показателей высказано ряд аудиторских замечаний), тем не менее, сравнение комфортности бизнес-климата не в пользу Российской Федерации, которая значительно проигрывает Республике Корея, занимающей 5 место [25]. Южнокорейские бизнесмены, “входящие” на российский дальневосточный рынок должны быть готовы к возможным трудностям в получении разрешения на строительство, в подключении к централизованным сетям водо-и электроснабжения. Возможны проблемы с защитой монетарных инвесторов и обеспечения исполнения контрактных обязательств, связанных с несовершенством юридических норм.

Взвесив все “за” и “против”, после принятия решения о целесообразности “входа” на российский дальневосточный рынок, необходимо определить стратегию интернационализации бизнеса и наметить ожидаемые результаты. Обобщая полученную информацию, можно сделать вывод о том, что южнокорейские компании в основном ориентированы на маркетинг и совместную предпринимательскую деятельность и в меньшей степени — на прямые инвестиции и создание собственных предприятий. Более подробная информация о стратегических ориентациях южнокорейских компаний и ожидаемых результатах реализации бизнес-целей на российском дальневосточном рынке приведена в табл. 2.

Таблица 2

**Стратегические ориентации южнокорейских компаний,  
“входящих” на российский дальневосточный рынок**

Стратегическая ориентация	Описание стратегии	Ожидаемый результат
Маркетинговая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позиционирование себя как высококлассного, но доступного бренда;</li> <li>– ориентация на стратегию адаптации товара (услуг) к национальным вкусам;</li> <li>– маркетинговые исследования;</li> <li>– инвестирование в рекламу;</li> <li>– продвижение бренда;</li> <li>– ориентация на качество продукта и услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост продаж;</li> <li>– узнаваемость бренда;</li> <li>– закрепление рыночной позиции;</li> <li>– расширение групп покупателей и регионов сбыта</li> </ul>
Прямые инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на рынок с собственным проектом;</li> <li>– географическая диверсификация бизнеса;</li> <li>– инвестирование в собственные или совместные предприятия;</li> <li>– активное использование имиджа страны-производителя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– глубокое проникновение в сегмент рынка;</li> <li>– обеспечение лидерства в конкретной области на основе высокого качества;</li> <li>– создание узнаваемого бренда</li> </ul>

Стратегическая ориентация	Описание стратегии	Ожидаемый результат
Совместная предпринимательская деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продвижение на рынке уникальных компетенций и технологий;</li> <li>– выполнение уникальных технологических операций;</li> <li>– наличие собственных производственных мощностей, технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наращивание объёма производства;</li> <li>– развитие устойчивых партнёрских отношений с местными подрядчиками;</li> <li>– закрепление и увеличение доли регионального рынка</li> </ul>

*2 этап интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке России*

Важным шагом в процессе интернационализации является поиск партнёров на зарубежном рынке. Для поиска и установления контакта с потенциальными партнёрами южнокорейские предприниматели используют следующий инструментарий: базы данных экспорта и импорта России (ВЭД), базы данных КОТРА, международные выставки, рекламу через дальневосточных профессионально ориентированных блогеров, проведение промо-акций, размещение рекламных постов в Instagram. Интересно отметить, в последние годы создано несколько площадок (Форум межрегионального сотрудничества, День корейского инвестора) и институтов бизнес-коммуникации (Российско-корейский инновационный центр в Республике Корея, офис Агентства Дальнего Востока по привлечению инвестиций и поддержке экспорта в Сеуле, представительство провинции Северная Кёнсан во Владивостоке), но, к сожалению, никто из респондентов ими не воспользовался. Обобщённая стратегия поиска партнёров южнокорейскими предпринимателями представлена на рис. 4.



Рис. 4. Стратегия поиска партнера южнокорейскими предпринимателями в процессе интернационализации компании

*3 этап интернационализации южнокорейских компаний*

Третий этап интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке включает в себя уже непосред-

ственную организацию и работу МНК. Южнокорейские компании используют различные способы “входа” на российский дальневосточный рынок, а именно: прямой или косвенный экспорт; совместная предпринимательская деятельность (производство по контракту, управление по контракту, предприятия совместного владения); ПИИ.

В качестве юридической основы присутствия на российском дальневосточном рынке южнокорейские компании выбирают в основном: 1) договор о посреднической деятельности и продвижение товаров (услуг); 2) создание филиала иностранной компании и 3) регистрацию юридического лица с полным или частичным иностранным участием.

Южнокорейские компании, занимающиеся экспортом товаров и услуг, придерживаются франчайзинговой формы взаимодействия с российскими дальневосточными филиалами. Выбирая франчайзинг бизнес-формата, южнокорейские предприниматели предоставляют дочерним компаниям, чаще всего, права на использование бренда и, очень редко, — на систему организации и управления материнской компанией. Южнокорейские предприниматели — осторожные люди, не желающие рисковать, предпочитающие контролировать свои деньги. Как правило, владельцы франшизы сами разрабатывают маркетинговую стратегию, определяют систему продаж и стиль обслуживания клиентов, принимают участие в выборе помещения и подборе персонала, сопровождают разработку сайта, проводят обучение, консультации, переговоры. Дистрибьютерство распространено в меньшей степени, данную организационную форму в основном используют крупные южнокорейские корпорации. В табл. 3 представлен, полученный на основе обобщения эмпирических данных, анализ положительных и отрицательных сторон процесса интернационализации при различных режимах (временных, организационных) “входа” южнокорейских компаний на дальневосточный рынок.

Все респонденты отмечают важность сетевого взаимодействия с местным бизнес-сообществом, что значительно упрощает процесс культурной и бизнес-адаптации. Сетевое взаимодействие, по мнению респондентов, позволяет получить дополнительные знания о рынке, понять и предсказать поведение потребителя без привлечения дополнительных маркетинговых исследований, также способствует поиску новых партнёров и заключению более выгодных контрактов, повышает знания юридической и финансовой документации.

*Анализ процесса интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке*

К наиболее значимым факторам успешности процесса интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке можно отнести следующие:

- последовательность вхождения на рынок с учётом местных региональных особенностей;
- высокая культура ведения бизнеса;
- акцент на сетевое взаимодействие с местным предпринимателями;

- учёт требований и пожеланий потребителей товаров и услуг;
- обеспечение высокого качества продукции/услуг, при их ценовой доступности.

Таблица 3

**Анализ различных режимов “входа” южнокорейских компаний на российский дальневосточный рынок**

Режим “входа”	Характеристика режима	Положительная сторона	Отрицательная сторона
Временной фактор “входа” компании на рынок	“Выход” на сформированный рынок	Невысокий риск; доступность информации об условиях ведения бизнеса	Поиск и отстаивание своей “ниши” рынка; значительное число конкурентов
	“Выход” на формирующийся рынок	Доступ к наиболее выгодным каналам реализации товара (услуг); получение значительной доли рынка	Высокая неопределённость рынка; неизвестность бренда
Способ вхождения / организационная форма присутствия	Совместное предприятие	Доступность информации об условиях ведения бизнеса	Конфликт деловых культур; отсутствие полного контроля над дочерней компанией
	Экспорт товаров	Незначительные издержки; получение опыта, укрепление позиций на рынке	Дополнительные транзакционные издержки (логистика, ввозные пошлины и т.п.); проблемы с местными контрагентами, отвечающими за продажи
	Франчайзинг	Минимальные расходы и риски	Трудность контроля качества
	Создание собственного предприятия	Защита собственных инноваций; не допустимость утраты конкурентных преимуществ	Риск потери больших инвестиций

Среди наиболее важных *системных проблем* “входа” в российскую дальневосточную бизнес-среду респонденты называют следующие:

1. Культурное недопонимание, а именно, языковой барьер, различие норм и правил ведения переговоров, разница деловых культур, особенно при взаимодействии с клиентами. Например, российские партнёры не всегда аккуратны в соблюдении сроков рутинной переписки, предоставления затребованной информации, что не редко раздражает и беспокоит южнокорейских бизнесменов. Для выхода из проблемных

ситуаций подобного рода респонденты чаще всего обращаются к опыту зарубежного сотрудничества соотечественников или к представителям корейской диаспоры на российском Дальнем Востоке.

2. Организационные вопросы в части подготовки деловой документации и правовой защищённости. Данная проблема решается путём привлечения российских юридических фирм и консультаций с сотрудниками КОТРА.

3. Отсутствие ожидаемой инфраструктуры на территориях опережающего развития.

4. Высокая стоимость логистики.

5. Недостаточность складских помещений, контейнерных площадок, что значительно замедляет отправку грузов.

6. Сложность таможенного оформления. Для разрешения этой проблемы в штатный состав компаний входит компетентный декларант. Респонденты отмечают деятельность организации КОТРА, которая периодически организует деловые встречи с представителями Федеральной таможенной службы, во время которых обсуждаются проблемы таможенного оформления и возможные пути их решений.

*Рекомендации, направленные на успешную интернационализацию южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке*

Для успешного “входа” и функционирования южнокорейских компаний на Дальнем Востоке России необходима разработка концептуального механизма в виде теоретической модели и практико-ориентированных рекомендаций, направленных на успешную интернационализацию южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке. На рис. 5 представлена модель процесса интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке, разработанная с применением “процессного” подхода на основе общего представления, сформировавшегося у автора в процессе исследования, подкреплённого теоретическим анализом и эмпирическими данными [31].



Рис. 5. Модель процесса интернационализации южнокорейских компаний на дальневосточном рынке России

Обобщённый эмпирический материал после обсуждения с экспертами и последующей доработки, был представлен в виде рекомендаций. В качестве экспертов выступили сотрудники представительства КОТРА во Владивостоке и Торгового представительства России в Республике Корея (г. Сеул).

Итак, южнокорейским предпринимателям, стремящимся работать в Дальневосточном федеральной округе, необходимо знать и учитывать следующее:

– рынок Дальнего Востока может выступать в качестве тестового для южнокорейской продукции, однако необходимо учитывать, что предпочтения дальневосточных покупателей могут отличаться от предпочтений покупателей западной части России из-за их большой “культурной” дистанции и недостаточного знакомства с южнокорейскими брендами;

– несмотря на все предпринимаемые усилия правительством Российской Федерации, Дальний Восток всё ещё остаётся территорией рискованного бизнеса, следовательно, лучше выбирать режим “входа”, минимизирующий возможные потери бизнеса и инвестиций; при приобретении положительного опыта интернационализации, можно перейти на более “затратные” формы зарубежного присутствия;

– необходимо учитывать уровень развития инфраструктуры именно на тех территориях ДФО, где планируется разместить бизнес; часто транспортная, инженерная инфраструктура ТОР не подготовлена, и сроки её завершения не ясны, в результате может потребоваться гораздо больше затрат финансовых и человеческих ресурсов, чем предполагалось;

– сбытовая инфраструктура российского Дальнего Востока хорошо развита для реализации интересов южнокорейского бизнеса, а именно: 1) торговые посредники реализуют сделки по купле-продаже товаров с невысокими транзакционными издержками по сравнению с затратами в случае самостоятельной организации системы сбыта; 2) реклама может осуществляться в различных формах с разным бюджетом; необходимо учитывать, что южнокорейским предпринимателям может понадобиться помощь в организации рекламы в части решения социокультурных коммуникационных проблем; 3) в регионе широко организованы различного уровня и профиля выставки, что даёт возможность развития сетевого взаимодействия с дальневосточными предпринимателями;

– учитывая сложность процедуры таможенного оформления, целесообразно передать этот вид работ специализированным российским компаниям;

– для обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ южнокорейских компаний на дальневосточном рынке необходимо учитывать следующее: 1) высококачественные товары (услуги) должны предоставляться по доступным ценам, для этого необходимо проводить маркетинговые исследования целевой аудитории покупателей, 2) товары (услуги) должны быть редкими и уникальными на дальневосточном рынке, 3) используемые инновации должны быть защищены патентами международного уровня;

– при ведении бизнеса необходимо знать особенности стиля российской деловой культуры, которая достаточно хорошо изучена и описана.

## Заключение

Представленные ниже выводы основаны на системном анализе полученных в ходе исследования эмпирических данных, подкреплённых основными положениями теории интернационализации бизнеса и замечаниями экспертов:

1. Процесс интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке носит стратегический характер, где главной целью является закрепление и увеличение доли профильного дальневосточного рынка в надежде на скорую реализацию огромного потенциала Дальнего Востока России.

2. Стремление к интернационализации южнокорейских компаний на российском рынке определяется наличием избыточных бизнес-мощностей в пределах национального рынка и желанием укрепить позиции на дальневосточном рынке как опытным полигоне при дальнейшем расширении на весь российский рынок в целях получения дополнительной прибыли, повышения стабильности компании и усиления бренда.

3. Процесс интернационализации южнокорейских компаний носит последовательный характер и включает три этапа: принятие решения и определение предпочтительной стратегии “входа” на рынок, поиск партнёра, организация деятельности МНК.

4. Результаты исследования показывают, что южнокорейские компании не вполне готовы инвестировать в экономику Дальнего Востока, они склонны выбирать менее рискованные стратегии выхода на рынок с наименьшими затратами ресурсов. Крупные южнокорейские корпорации предпочитают выходить на российский дальневосточный рынок с собственными проектами, создавая компании, полностью им принадлежащие.

5. Наиболее эффективные стратегии интернационализации южнокорейских компаний на российском дальневосточном рынке ориентированы на маркетинг, в меньшей степени — на прямые инвестиции и создания собственных предприятий; южнокорейские предприниматели стремятся к освоению и дальнейшему увеличению сегмента рынка за счёт продвижения уникальных компетенций и технологий.

6. Южнокорейские предприниматели при работе на дальневосточном рынке предпочитают холдинговую организационную структуру взаимодействия с “дочерними” компаниями, где южнокорейские “материнские” компании владеют большей частью или всем уставным капиталом и осуществляют контроль за деятельностью. В качестве преимущества выбора такой организационной формы респондентами были названы следующие факторы: оптимизация налогов, синергетический эффект взаимодействия, эффективное использование ресурсов, быстрая адаптация к изменяющимся условиям за счёт лёгкой реструктуризации. По мере расширения доли рынка респонденты видят перспективы в создании более крупных коммерческих структур, например, “торгового дома”.

7. В поисках российских партнёров южнокорейские предприниматели широко используются выставки, презентации различного уровня и,

конечно же, не оценима роль организации КОТРА, на рекомендации которой они полностью полагаются. Необходимо дальнейшее расширение и активизация существующих площадок и институтов бизнес-коммуникации, деятельность которых направлена на реализацию бизнес-идей, на расширение эффективного сетевого бизнес-взаимодействия.

8. Как одну из главных проблем интернационализации респонденты отмечают отсутствие устойчивых и эффективных институциональных структур, которые могли бы оказать помощь и содействие при разрешении межкультурного недопонимания, отмечая, что именно расхождения национальных деловых культур замедляют процесс переговоров и усложняют совместное ведение бизнеса. Дальнейшее развитие организационных структур МНК может высветить ряд кросс-культурных проблем, которые придётся решать в краткосрочной перспективе. Для этого необходима разработка программ межкультурного менеджмента для различных форм партнёрства дальневосточных и южнокорейских компаний.

В дальнейшем было бы интересно провести следующие исследования: 1) проследить развитие МНК как экономической организации в процессе её адаптации к реальным дальневосточным условиям ведения бизнеса; 2) описать процесс формирования и развития сетевых структур многонациональных компаний на российском дальневосточном бизнес-пространстве; 3) необходимо дальнейшее детальное изучение факторов “успеха вхождения” на российский дальневосточный рынок южнокорейских компаний на основе долговременного партнёрства с российскими предпринимателями в целях тиражирования их опыта; особое внимание следует уделить продвижению высокотехнологичных проектов с участием зарубежных инвесторов, способствующих повышению эффективности дальневосточной экономики.

#### *Список источников*

1. Ахвердов И.Э. Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок и проблемы их реализации // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 23. С. 2241–2247.
2. Бордачев Т. Поворот России на Восток: между выбором и необходимостью. — URL: <https://ru.valdaiclub.com/a/highlights/povorot-rossii-na-vostok/> (дата обращения 28.01.2023).
3. Бухвалов А.В., Алексеева О.А. Стратегии международных компаний на развивающихся рынках: влияние глобализации и опыта локализации производств // Российский журнал менеджмента. 2015. Т. 13. № 2. С. 149–170.
4. Володин Ю.В., Подковыров П.А. Стратегии выхода на международные рынки немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 4. С. 20–35.
5. Воскресенский А.Д. “Большая Восточная Азия”: мировая политика и региональные трансформации. — М.: МГИМО-Университет, 2010. — 123 с.
6. Ермолаева Л.А., Панибратов А.Ю. Стратегии международных слияний и поглощений: исследования в контексте стран с развивающейся экономикой // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 1. С. 109–130.

7. Клишевич Д.С., Панибратов А.Ю. Интернационализация государственных компаний из стран с растущими экономиками: обзор теоретических подходов // Вестник СПбГУ. Серия “Менеджмент”. 2020. № 19 (2). С. 227–255.
8. Кукла М.П., Мядзель В.С. Проблемы и перспектива бизнес-диалога “Россия – Республика Корея”: заметки с полей V ВЭФ // Известия Восточного института. 2019. № 3. С. 116–122.
9. Лукин А.Л. Интеграционные процессы и институты в Азиатско-Тихоокеанском регионе: политика, экономика, безопасность. — Владивосток: ДВГУ, 2009. — 248 с.
10. Лукин А.Л. Перспективы сотрудничества в Северо-Восточной Азии // Международные процессы. 2010. № 1. С. 82–88.
11. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегии решений в многонациональных компаниях. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2014. — 494 с.
12. Модернизация Кореи: политика, экономика, культура: колл. Монография / Отв. ред. Р.К. Тангалычева. — М.: ВЦИОМ, 2022. — 372 с.
13. Налбандян Г.Г. Выход малого и среднего бизнеса на новые рынки // Стратегии бизнеса. 2017. № 1 (33). С. 56–61.
14. Новые тенденции социокультурных изменений в российском и корейском обществах / Отв. ред. Р.К. Тангалычева, В.В. Козловский. — СПб.: Скифия-принт, 2015. — 420 с.
15. Панибратов А.Ю. Стратегии интернационализации строительных компаний: перспективы, направления перспективы // Вестник СПбГУ. 2010. Сер. 8. Вып. 1. С. 61–86.
16. Пителис Х.Н. Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 21–40.
17. Севастьянов С.В. Институты международной интеграции в Азиатско-Тихоокеанском регионе // Мировая экономика и международные отношения. 2011. № 1. С. 48–54.
18. Севастьянов С.В. Проблемы и перспективы развития Дальнего Востока России после Владивостокского саммита АТЭС // Ойкумена. 2013. № 1 (24). С. 7–16.
19. Ситникова Т.В. Модели дистрибьютерского бизнеса на рынках Амурской области // Вестник Кемеровского университета. 2018. № 4. С. 124–130.
20. Центр развития региональной политики. — URL: <https://finance.rambler.ru/other/44055026-eksperty-sostavili-rejting-potentsiala-regionov-dfo> (дата обращения 20.01.2023).
21. Широкова Г.В., Цуканова Т.В. Выход на международный рынок российских фирм малого и среднего бизнеса: интегративный подход // Современная конкуренция. 2013. № 3 (39). С. 50–64.
22. Широкова Г.В., Зибарев И. А. Интернационализация предпринимательских фирм из стран с развивающейся экономикой: опыт России // Вестник СПбГУ. Серия “Менеджмент”. 2015. Вып. 1. С. 69–110.
23. About MSS / Ministry of SMEs and Startups. — URL: <https://www.mss.go.kr/site/eng/main.do> (дата обращения 02.02.2023).
24. Bjorvatn K. Economic Integration and the Profitability of Cross-border Mergers and Acquisitions // European Economic Review. 2004. Vol. 48, No. 6. P. 1211–1226.
25. Doing Business: Rating – 2020. — URL: <https://d-russia.ru/rejting-doing-business> (дата обращения 02.02.2023).

26. Euler Hermes Global, 2019–2022: Country Report. — URL: <https://www.allianz-trade> (дата обращения 02.02.2023).
27. Gunhan S., Arditi D. International Expansion Decision for Construction Companies // *Journal of Construction Engineering and Management*. 2005. Vol. 131. No. 8. P. 928–937.
28. KOTRA. — URL: <http://kotra.ru/centr-podderzhki-korejskix-investorov-vo-vladivostoke/> (дата обращения 20.01.2023).
29. Mattoo A., Olarreaga M. Mode of Foreign Entry, Technology Transfer and FDI Policy // *Journal of Development Economics*. 2004. Vol. 75. No. 1. P. 95–111.
30. Root F. *Entry Strategies for International Markets*. — NY: Lexington Books, 1994. — 324 p.
31. Whitelock J. Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry // *International Marketing Review*. 2002. Vol. 19. No. 4. P. 342–347.

### **Сведения об авторах / About authors**

**Соколова Дарья Андреевна**, кандидат социологических наук, MBA (SolBridge), доцент, доцент департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет. 690620 Приморский край, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10, корпус G, каб. G319. ORCID 0000-0003-2941-7937. E-mail: [sokolova.dand@dyfu.ru](mailto:sokolova.dand@dyfu.ru).

*Daria A. Sokolova*, Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor, Associate professor of the Department of Management and Entrepreneurship of the School of Economics and Management, Far Eastern Federal University. Office G319, Bld. G, FEFU Campus, Vladivostok, 690620, Russia. ORCID 0000-0003-2941-7937. E-mail: [sokolova.dand@dyfu.ru](mailto:sokolova.dand@dyfu.ru).