

УДК 33

## **Влияние глобализации на организацию управления международными компаниями и поиск эффективных стратегий адаптации к трансформации мировой экономики**

**Абросимова Вера Вячеславовна**

Аспирант,  
Российский университет дружбы народов,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 10;  
e-mail: missis.abrosimova@bk.ru

**Акулов Евгений Александрович**

Аспирант,  
Российский университет дружбы народов,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 10;  
e-mail: 1142230011@pfur.ru

### **Аннотация**

В настоящей статье исследуется влияние глобализации на стратегии ведения бизнеса международными компаниями. Определяются основные тенденции и проблемы реализации международными компаниями своих корпоративных, деловых и функциональных стратегий не только в условиях глобализационных процессов, но и в условиях необходимости адаптировать свою деятельность к новым реалиям мирового рынка и изменять хозяйственные связи с другими международными компаниями в условиях обостренной геополитики и санкционного давления. Определены последние изменения в мировом пространстве, которые меняют характер глобализации, и основные факторы, влияющие на процесс глобализации мировой экономики сегодня. Сформулированы некоторые ключевые аспекты в необходимой трансформации стратегий международных компаний в условиях современных тенденций глобализации. В целом, современные тенденции глобализации приводят к тому, что происходит переосмысление подходов к менеджменту в международных компаниях, где важнейшими их преимуществами становятся гибкость, цифровая трансформация и адаптивность бизнес-процессов к новым реалиям, особенно в условиях геополитической дестабилизации, которая порождает неопределенность на мировом рынке в текущих условиях и на перспективу. Только те международные компании, которые смогут успешно адаптироваться к современным глобализационным процессам за счет выработки эффективных стратегий развития с учетом всех аспектов, указанных в данной статье, смогут получить значительные преимущества для повышения своей конкурентоспособности и устойчивости на мировом рынке.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Абросимова В.В., Акулов Е.А. Влияние глобализации на организацию управления международными компаниями и поиск эффективных стратегий адаптации к трансформации мировой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 512-525.

**Ключевые слова**

Глобализация, менеджмент, мировая экономика, международный рынок, международная компания, стратегия, адаптация.

**Введение**

Глобализация представляет собой процесс, в котором происходит сильная интеграция между странами в политической, экономической, социальной и культурных сферах. Прежде всего, глобализация выразилась в радикальных изменениях уклада и функционирования мировой экономики, сместив акцент со средоточия на национальном ведении хозяйства в сторону участия стран в мировом рыночном пространстве, что привело к установлению сильных взаимосвязей между государствами. В этом процессе ключевая роль отводится международным компаниям, которые обеспечивают обмен экономическими благами между странами, обеспечивают экспорт и импорт, организуют производственную международную интеграцию и т.п. [Владиминова, 2020]. Продолжающиеся процессы глобализации сталкивают международные компании как с новыми возможностями, так и с новыми вызовами, что требует от них выработки новых стратегий ведения бизнеса.

Наряду с этим процессы глобализации в последнее время сопровождаются сильнейшими политическими и экономическими потрясениями. В 2020 году мировое сообщество оказалось в условиях пандемии, которая фактически парализовала мировую экономику. Казалось, что современное мироустройство достаточно сложно кардинально нарушить. Однако COVID показал обратное: страны оказались изолированными, хозяйственный связи и торговые цепочки были нарушены; работа международных компаний была стагнирована из-за невозможности выполнять импортно-экспортные операции; практически нет стран, которые не понесли в 2020 году огромные потери, выразившиеся в сократившемся ВВП и дефиците бюджета. Пандемия вскрыла проблему высокой степени зависимости национальных экономик от внешнеторговой деятельности, которая лежит в основе экономической стороны глобализации.

После кратковременного выхода мировой экономики в положительное русло после пандемии новые потрясения не заставили себя ждать: 2022 год начался с геополитического конфликта, который продолжается и сегодня в 2024 году. Поэтому вопрос управления международными компаниями сегодня актуален как никогда в условиях фактического разделения мира на два политических лагеря: страны западной коалиции и Россия с дружественными ей странами. Такая геополитическая обстановка значительно влияет на изменение уклада мировой экономики, на изменение направлений хозяйственных связей. Соответственно, международные компании столкнулись с новыми вызовами. Перед ними встал вопрос необходимости адаптировать свою деятельность к новым реалиям мирового рынка и изменять направления хозяйственных связей с другими международными компаниями. Это заставляет их трансформировать свой менеджмент, быстро корректировать свои стратегии для того, чтобы безболезненно адаптироваться к новым реалиям. Стоит отметить, что в условиях

санкций не только международным компаниям пришлось адаптировать свои стратегии функционирования, но компании, работающие на национальных рынках, оказались в условиях разрыва цепочек поставок и многие останавливали свое производство. Торгово-производственный процесс сегодня устроен таким образом, что выстраиваются длинные хозяйственные цепочки, в которых участвуют организации разных видов деятельности, разных организационно-правовых форм (включая малый бизнес и предпринимателей), разных типов собственности, разного уровня участия в импортно-экспортных отношениях. Поэтому от эффективности деятельности крупных международных компаний сегодня зависит успешность деятельности многих связанных с ними национальных компаний разного масштаба, а значит, от эффективности деятельности международных компаний сильно зависит развитие национальных экономик их фактического и юридического присутствия.

### Основная часть

В условиях глобализации, в сложившейся геополитической ситуации и при опыте стремительно меняющихся внешних политико-экономических условиях в последние пять лет, международные компании озадачены поиском эффективных решений развития своего бизнеса, их руководство вынуждено постоянно отслеживать каждое минимальное колебание всей экономической системы мира, чтобы вовремя адаптировать свою деятельность и иметь возможность быстро и грамотно принимать решения по управлению всеми возможными рисками [Алешин и др., 2023]. Можно сказать, что сегодня остаются вне зоны высокой степени экономических угроз те международные компании, которые:

- во-первых, быстро смогли переориентировать свою торговую деятельность на новые географические направления в зависимости от того, к какой геополитической коалиции относятся;

- во-вторых, которые владеют информацией о любых мировых и региональных изменениях (информационная чувствительность), быстро ее обрабатывает, быстро принимает грамотные управленческие решения;

- в-третьих, которые имеют гибкую структуру и систему менеджмента, минимально зависимы от локального присутствия за счет цифровой трансформации.

Несмотря на то, что происходят процессы политико-экономической разрозненности между отдельными странами, процесс глобализации не перестает протекать и усиливаться, он просто дополняется определенными векторами и центрами отдельного сосредоточения. Однако при этом продолжает происходить уплотнение экономических и социокультурных связей, чему в первую очередь способствует цифровая трансформация всего мирового пространства во всех сферах. Информационно-коммуникативные технологии стирают границы между государствами, торговля переходит в онлайн-режим и позволяет многим компаниям становиться международными.

Рассматривая глобализацию как явление, необходимо понимать, что в первую очередь – это процесс, а затем это инфраструктура:

- глобализация как процесс – это усиление интеграционных связей между странами, которые способствуют созданию единого пространства взаимодействия всех участников мирового сообщества;

- глобализация как инфраструктура – это формы, способы и инструменты возникновения новых и поддержания существующих взаимоотношений между участниками мирового сообщества, в которых главную роль сегодня играют цифровые технологии позволяющие

людям коммуницировать друг с другом, не взирая на государственные границы, и соответственно, если мы говорим о бизнесе, то управлять им можно из любой точки мира, что имеет большое значение для международных компаний, имеющих производство в разных странах и реализующих свою продукцию через онлайн-каналы также во все доступные страны для продолжения внешнеторговых отношений в условиях санкционных ограничений.

Глобализация – это достаточно долгий исторический процесс, который привел к сегодняшним реалиям. На современном этапе она сильно обусловлена новыми технологиями, которые существенно ломают привычные производственно-торговые и логистические схемы, экономические структуры.

Основные факторы, которые влияют на процесс глобализации мировой экономики до недавнего времени, можно систематизировать следующим образом:

–возрастающая роль международных компаний, в том числе транснациональных компаний (корпораций);

–протекционизм международной торговли;

–формирование международной транспортной инфраструктуры (но сегодня в условиях разрыва внешнеторговых отношений по многим географическим направлениям с этим возникли большие трудности);

–формирование глобального финансового рынка (но сегодня финансовые санкции значительно подорвали его);

–углубление международной экономической специализации и разделения труда;

–укоренение информационно-технологического прогресса и масштабная цифровая трансформация всех сфер жизни [Дементьева, 2018].

Применение новых средств и методов ведения, а также регулирования предпринимательской деятельности, обмена экономической, производственной, финансовой, научно-технической информацией; появление и развитие принципиально новых систем получения, передачи и обработки информации позволяют создавать глобальные сети, объединяющие товарные и финансовые рынки, в том числе рынки услуг [Как глобализация влияет на бизнес-подход организации, www].

Соответственно, для глобализации характерно стремительное и глобальное формирование материальной, информационной и организационной инфраструктуры, которая обеспечивает международное сотрудничество. На современном же этапе в условиях санкционных ограничений часть долгое время формируемой такой глобализационной инфраструктуры оказалась в состоянии недоступности для России и некоторых ее дружественных стран, однако с другой стороны, наличие этой же инфраструктуры позволила достаточно быстро переориентировать деятельность международных компаний в новых производственно-технологических и географических направлениях, позволяет изменить подходы к ведению торгово-маркетинговой деятельности.

Крупные международные компании сегодня являются главными экспортерами товаров и услуг на мировом рынке. Также они выступают как главные посредники в снабжении разных стран важнейшими сырьевыми ресурсами, в частности энергоресурсами. Кроме того, именно крупные международные компании являются главными получателями мировых инвестиционных ресурсов, чем значительно влияют на научно-технический и инновационный прогресс. Если мы говорим о крупных международных корпорациях, которые стали уже глобальными компаниями, то их капиталы и доходы сегодня превышают национальные бюджеты многих государств, поэтому такие компании зачастую находятся практически вне национального контроля [Алешин и др., 2023]. Они вовлечены в глобальное экономическое

сотрудничество на макроуровне. По сути, именно они и представляют огромную долю внешнеэкономической деятельности отдельных государств, от которой зависит внешнеторговый баланс этих государств и бюджетные доходы. Они являются основными участниками глобального рынка и уже сами оказывают влияние на глобализационные процессы, задавая новые тенденции.

Глобализации присущи как достоинства, так и недостатки. С одной стороны, глобализация дает новые возможности для компаний, чтобы начать вести международный бизнес, а для уже действующих международных компаний она позволяет усилить свое влияние на мировом рынке. С другой стороны, глобализация больше ориентирована на интересы мирового рынка, а не на национального. При этом для мирового рынка характерна намного выше конкуренция, чем на национальных рынках, соответственно международным компаниям выживать в мировом рыночном пространстве сложнее. И, как показывает практика, выживают в такой конкуренции:

- преимущественно международные корпорации развитых стран, даже стран-лидеров;
- либо стран с высокой ресурсной базой, позволяющей выдвигать на международный рынок уникальное предложение (к таковым можно отнести Россию);
- либо стран, которые трансформировали свою экономику за счет новых подходов к ведению национального хозяйства, масштабному использованию цифровых технологий для организации торговли (яркий пример – Китай, который показывает последние годы самый высокий прирост ВВП) [Пришло время изменить бизнес-мышление, www].

Жесткая конкуренция и слишком высокая степень рисков в новых реалиях мировой экономики являются наиболее значимыми проблемами для ведения международного бизнеса. Международные компании вынуждены постоянно корректировать свои стратегии развития (конкурентные стратегии) и трансформировать все свои бизнес-процессы. Иначе удержать сильные позиции на мировом рынке просто невозможно. При низкой гибкости системы управления и организационных структур, без эффективной системы управления изменениями, международные компании теряют свою конкурентоспособность. Их место на рынке быстро занимают новые игроки, которые внедряют новые подходы к управлению на всех уровнях.

Международные компании должны понимать, что глобализация не только дает возможности, но и порождает ряд проблем. Также важно понимать, что за последние годы произошли и такие изменения, которые меняют характер глобализации. К таким важным изменениям, на наш взгляд, можно отнести следующие:

1. На глобальном уровне не только усилилась зависимость в политической и экономической сферах существования государств, но и значительно усилилась зависимость и непосредственно между этими сферами. В частности, сложившаяся геополитическая дестабилизация заставила менять хозяйственные связи государств, соответственно, любое политическое решение на глобальном уровне сразу влияет на устройство мировой экономики, создает новые вызовы как для реорганизации национальных экономик, так и для трансформации международных экономических связей.

2. Меняется структура и сила влияния национального государственного управления и управления международными страновыми объединениями на деятельность международных компаний, с одной стороны, государственное и международное регулирование вынуждает компании подстраиваться под ограничения внешнеэкономической деятельности по отдельным направлениям, но с другой стороны, как показывает практика, международные компании быстро находят варианты обхода установленных ограничений; в частности при наличии большого пакета экономических санкций в адрес России со стороны стран Запада и требований к прекращению торговли с Россией, мы можем наблюдать, что в нашу страну продолжается

экспорт из многих западных стран, которые осуществляют отдельные международные компании. В связи с этим мы можем говорить о том, что несмотря на первоочередность политических задач на мировой арене власти государств также опираются на рациональность опоры на реальную экономическую ситуацию в своей стране и в мировой экономической системе.

3. Исходя из предыдущего пункта, можно прийти к тому выводу, что крупнейшие транснациональные корпорации теперь сами могут оказывать влияние не только на мировую экономику, но и на мировую политику, что ставит политические субъекты совершенно на другой уровень своей, казалось бы, безграничной власти.

4. Еще одной важной тенденцией глобализации на современном этапе является цифровая трансформация всех сфер человеческой жизни и общественных отношений; можно даже сказать, что цифровые технологии стали предопределять вектор развития этих сфер и отношений; взаимодействие людей в информационно-коммуникативном пространстве привело к тому, что в том числе, стал изменяться подход к ведению бизнеса и выстраивания коммуникаций с потребителем: давно уже превалирует в глобальном понимании не поиск потребителем нужного товара, а практически навязывание компаниями свои товаров и услуг потребителям [Efremov, 2019]. При наличии исчерпываемости объемов внутренних рынков для дальнейшего развития компаний необходим выход на международные рынки, быстрота и успешность которого обеспечивается за счет цифровых технологий, то есть компании не обязательно присутствовать в другой стране для того, чтобы там торговать, так как международные маркетплейсы решили эту проблему и позволяют охватить рынки сразу многих стран, а транспортно-логистическая международная кооперация позволяет с легкостью доставлять товары практически во все уголки нашей планеты.

5. Также стоит отметить, что именно информационно-коммуникативные возможности цифровых технологий привели к зарождению и усилению влияния глобальной культуры, которая формирует унифицированный потребительский спрос и идентичное потребительское поведение, что позволяет снизить культурные барьеры для международных компаний при продвижении своих товаров на новые географические рынки; в частности можно привести примеры из сферы кулинарии, когда товары азиатской кухни, которые были диковинкой пару десятилетий назад, сегодня являются практически повседневными покупками во всем мире.

Зная эти тенденции современной глобализации, международные компании в организации управления своей деятельностью обязательно должны их учитывать, поскольку без этого учета успешность международного бизнеса встает под сомнение. Кроме того, международные компании должны понимать, что эти особенности дают большие возможности для развития бизнеса. Поэтому важным становится своевременная, динамичная и грамотно выстроенная адаптация стратегии под имеющиеся реалии мирового рынка.

На наш взгляд, можно выделить некоторые ключевые аспекты в необходимой трансформации стратегий международных компаний в условиях современных тенденций глобализации.

1. Максимальное расширение географии рынка в разных направлениях.

Одним из важных элементов глобализации является расширение глобальных рынков. Если несколько десятилетий назад, международный бизнес компаний ориентировался на достаточно ограниченное количество географических рынков, то сегодня крупная транснациональная компания может охватывать практически все страны и континенты. Соответственно, если у международной компании таких направлений охвата стран-потребителей много, и они касаются сразу несколько территориально-географических регионов, то риски полностью потерять

бизнес под влиянием внешнеполитических факторов значительно минимизируются. Будет закрыт экспорт-импорт в одном направлении международного сотрудничества стран, останутся другие направления экспортно-импортных операций. Соответственно, мы говорим о диверсификации рисков, то есть их распределении, что позволяет компании лавировать и оставаться наплаву. Важность такого управленческого решения подчеркнута сегодняшней геополитикой, которая в 2022 году отрезала многие международные компании от сотрудничества с рынками некоторых других стран и поставила эти компании в тяжелейшее финансово-экономическое положение. Не все международные компании смогли быстро и успешно справиться с возникшей проблемой. Поэтому выход на новые географические рынки сегодня становится приоритетным направлением в ведении международного бизнеса. Стабильность в отношениях с одной страной способствует снизить риски в сотрудничестве с другой страной. Даже если компания будет вынуждена уйти с одного международного рынка, она сможет остаться на другом, обеспечив себе доходы даже при снижении их уровня.

Помимо этого, завоевание новых географических рынков является большим стимулом для развития новых производственно-торговых направлений, потому что новый потребительский сегмент может открыть новое направление спроса. Так компании могут расширить свою ассортиментную линейку или даже полностью освоить новое направление деятельности. Иначе говоря, новые рынки – это новые возможности бизнеса. И иногда невозможно полностью осознать эти возможности, пока компания не начнет работать на новом рынке. Однако здесь компаниям нужно помнить об особенностях рынка, о культурных различиях потребителей нового рынка (включая особенности использования каналов покупки и восприятия рекламы), об уровне покупательской способности местного населения (розничный рынок), об особенностях делового сотрудничества (для оптового рынка и производственной интеграции), о культурных особенностях и традициях в системе управления персоналом, о действующем местном законодательстве и распространении (или не распространении) на территории страны экспансии международных стандартов и норм.

## 2. Повышение эффективности управления цепочками поставок.

Если в предыдущем пункте речь идет главным образом о торговле на новом рынке, то в данном пункте речь идет о том, как должны быть организованы цепочки поставок. И снова мы возвращаемся к опыту пандемии и сегодняшней геополитической ситуации, когда международные компании, а также внутринациональные, оказались в условиях обрыва этих цепочек и были вынуждены останавливать свое производство. Для многих компаний это стало временным экономическим стрессом, потребовавшим экстренных решений, а для некоторых привело к банкротству или поглощению более крупными транснациональными корпорациями.

С одной стороны, международные цепочки поставок позволяют компаниям использовать те ресурсы, которые отсутствуют в странах их физического нахождения, кроме того, это позволяет находить ресурсы более лучшего качества, по более низким ценам, или найти вариант оптимального соотношения между ценой и качеством, что не позволяет сделать внутренний рынок. С другой стороны, использование только внешних поставок для организации производства, как показала практика, чревато их полным обрывом и отсутствием возможности быстро найти другого поставщика на внутреннем рынке или ином внешнем рынке. Долгое время при достаточно стабильных внешнеэкономических связях данная проблема не стояла остро. Но мировые события последних лет показали, что также как использование нескольких рынков сбыта снижает уровень экономических рисков, также необходимо наличие нескольких каналов поставок с разной географией, а также необходимо понимать и отслеживать не только

точку и маршрут поставки от своего прямого поставщика, но и знать риски всей той цепочки поставки, которая следует до этой точки, понимать риски взаимосвязанных производителей и с точки зрения их внутренних рисков, и с точки зрения рисков нестабильного международного сотрудничества. Соответственно, управление международной компанией требует более глобального подхода, который учитывает не только непосредственные собственные коммуникации с внешним миром, но и все коммуникации своих партнеров, потому что в любой момент один из них может оказаться отрезанным от своих партнеров, и будет разрушена вся цепочка поставок, обрекая связанные компании на огромные ущербы.

### 3. Повышение эффективности управления мультикультурным персоналом.

Международная компания в основном по своей организации включает непосредственно предприятие в стране юридического присутствия и различные подразделения (например, производственные подразделения), филиалы, дочерние предприятия (например, магазины розничной сети), представительства, которые находятся в других странах [Владимирова, 2020]. Обычно такая экономическая экспансия сопровождается значительным увеличением персонала в местах нового присутствия. В частности, например, многие мировые компании выводят свое промышленное производство в страны Азии. Так Китай стал лидером всей мировой промышленности в целом. На него приходится более 40% всего ее объема по данным 2023-2024 гг. [Промышленность Китая, [www](#)]. Многие международные компании России также выводят свои производственные подразделения или отдельные предприятия в Китай, Вьетнам, Индию, Турцию, страны Средней Азии [Российские компании переносят производство..., [www](#)].

Сложившаяся тенденция приводит к тому, что в компаниях в общей сложности трудятся мультикультурные команды. Управление такой рабочей силой требует учета культурных различий, языковых барьеров и разнообразных ценностей [Пришло время изменить бизнес-мышление, [www](#)]. При этом очевидно, что взаимодействие представителей разных стран и культур происходит в международной компании на всех уровнях управления, во всех бизнес-процессах, и в целом между всеми сотрудниками, поскольку даже при превалировании работников страны экспансии туда отправляются специалисты международной компании родной страны для организации и отладки производства, для обучения персонала, для осуществления контроля качества и в целом для общего управления. Соответственно, важнейшей составляющей стратегии развития международной компании будет являться выработка и реализация кадровой стратегии, в которой необходимо учитывать культурные различия не только в построении продуктивной коммуникации внутри рабочих команд и управленцев, но в формировании системы мотивации, которая будет учитывать особенности мотивов и стимулов представителей разных культур: для одних важнейшим будет прогрессивная оплата труда, а для других профессиональное признание и карьерный рост, уважение и отношение на равных и т.д. Без эффективной мотивации невозможно повысить производительность труда.

### 4. Развитие технологий и создание собственных инновационных центров.

Успех современного бизнеса сегодня, в целом вне зависимости от рынка, зависит от используемых технологий и возможностей обеспечивать внедрение инноваций. От этого зависит уровень конкурентоспособности продукции компании. Для международных компаний это еще более актуально, поскольку они находятся в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке. Он, как раз, и показывает компаниям, насколько их товары вообще могут конкурировать с мировыми лидерами, которые преуспели в технологическом прогрессе и сами задают вектор и темп инноваций. Если компания выходит на новый рынок, она должна обеспечить свой



технологический и инновационный рост либо своими силами, либо за счет сотрудничества с инновационными предприятиями, научными лабораториями, конструкторскими бюро и т.д. Иметь собственные инновационные центры сегодня могут себе позволить в основном крупные компании, поскольку это очень затратное направление деятельности. Можно подчеркнуть такую тенденцию, что сегодня сформировалась большая группа высокотехнологичных международных компаний, и преобладающее большинство транснациональных корпораций перешли к модели разнесенных в пространстве систем международного производства и управления на основе глобальных цепочек создания стоимости [Дементьева, 2018]. Помимо этого, инновационность всегда связана с большими рисками, не каждое новое решение оказывается востребованным на рынке, и если даже имеет определенную востребованность, то не всегда окупаема с этим экономическим эффектом, который был ожидаем. Но без этих рисков международным компаниям сложно обеспечить нужный уровень качества, современный дизайн, необходимые физические и моральные характеристики продукции. Следовательно, им сложно конкурировать и успешно вести международный бизнес.

Помимо того, что технологии и инновации необходимы для повышения конкурентоспособности продукции, они необходимы для ускорения и повышения качества бизнес-процессов. Без этого компании не смогут увеличивать объем производства и продаж, им сложнее управлять разрастающимся бизнесом, возникают трудности хранения, обмена и обработки данных, которые при росте масштабов бизнеса растут в геометрической прогрессии. Поэтому стратегии международных компаний должны включать направления технологического и инновационного развития.

#### 5. Масштабная цифровизация всех бизнес-процессов.

Цифровая трансформация это одно из направлений технологического и инновационного развития. Однако нами оно выделено в отдельный пункт не случайно. Цифровая трансформация всех сфер жизни стала причиной изменения подхода к ведению современного бизнеса. Можно даже сказать, что цифровая трансформация делает мировую экономику виртуальной. Сегодня для того, чтобы осуществлять продажи не обязательно вообще физически присутствовать в другой стране, но при этом внешнеэкономическая деятельность будет осуществляться. Онлайн-торговля сегодня стала главным двигателем развития международных компаний.

Уровень онлайн-коммерции на мировом розничном рынке неуклонно растет (рис. 1).

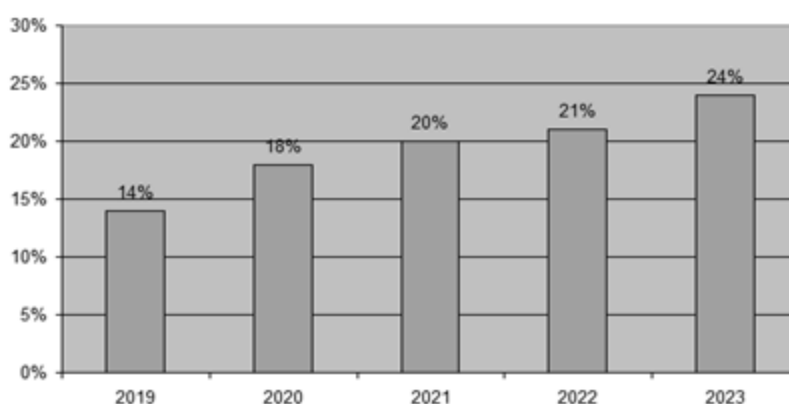
Электронная коммерция за пять лет увеличила долю в розничной мировой торговле с 14% до 24%. Благодаря электронной коммерции азиатские страны смогли значительно увеличить объемы и темпы своей экономики, например, в Китае ее уровень от всей розничной торговли составляет 52%, это намного выше, чем в других странах мира, поскольку самый близкий конкурент США имеет данный показатель на уровне 19% [E-Commerce Statistics To Know In 2024, [www](http://www.wildberries.ru)]. Только в нашей стране действует несколько международных маркетплейсов (Wildberries, AliExpress, Ozon). Вообще, в России для электронной коммерции в розничном рынке выросла за пять лет с 6,9% до 13,8% (рис. 2).

В 2023 году относительно 2022 года российский онлайн-рынок составил 6,4 трлн. рублей (прирост 28%) [там же].

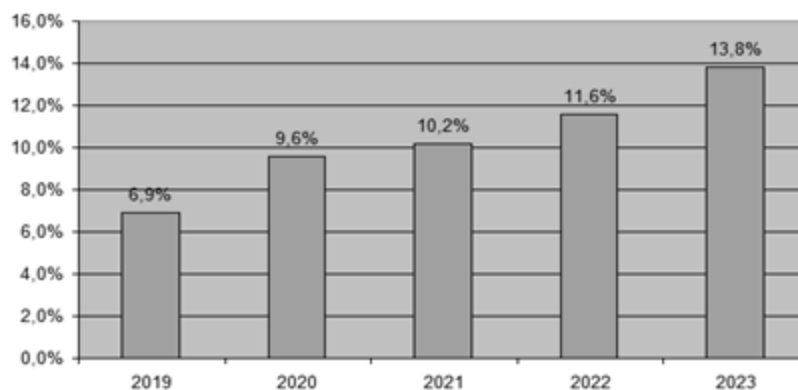
Очевидно, что в условиях цифровой трансформации мирового рынка будет расти и рынок электронной коммерции, на котором основными и игроками являются компании ключевых стран мира.

Все это способствует наращиванию объемов продаж международных компаний, позволяет им быстро расширяться. Не использовать сегодня эти возможности для компаний является

большим и недальновидным упущением. При этом, говоря о цифровизации, сфера ее распространения не касается только интернет-технологий продаж. Цифровые технологии необходимы для автоматизации и роботизации производственных и иных управленческих процессов. Особенно цифровые технологии важны в условиях необходимости хранения, передачи и обработки огромных массивов информации, которые в условиях развивающегося международного бизнеса будут только увеличиваться. Цифровые технологии финансового рынка позволяют моментально совершать покупки и производить транзакции, что также важно не только в осуществлении внешней торговли, но и для быстрых расчетов с поставщиками и партнерами, которые находятся в других странах. Поэтому международные компании сегодня уделяют цифровой трансформации всей системы управления огромное внимание и вкладывают в цифровые технологии огромные средства.



**Рисунок 1 - Уровень онлайн-коммерции на мировом розничном рынке [E-Commerce Statistics, www; E-commerce Statistics For 2024, www]**



**Рисунок 2 - Уровень онлайн-коммерции в российском розничном рынке [Объем интернет-торговли в России вырос на 28 процентов, www]**

6. Повышение эффективности управления рисками в условиях возрастающей неопределенности.

Без постоянного мониторинга возникающих угроз и вызовов, без оценки связанных с ними рисков, без прогнозирования возможных потерь, а также использования позитивных возможностей внешней среды, международная компания в очень динамичной и непредсказуемой внешней среде просто не может обеспечить себе стабильное развитие или хотя

бы сохранение текущей стабильности. Проблема управления рисками вышла на передний план (хотя имела значение всегда) в тех условиях мировой дестабилизации, в реалиях которых сегодня живет все мировое сообщество. Внешнеполитические и внешнеэкономические риски стали настолько непредсказуемыми и одновременно взаимосвязанными, что международные компании управляя своим бизнесом находятся в постоянном стрессе: в любой момент можно потерять поставщиков, потерять рынок сбыта, потерять другие партнерские деловые отношения, потерять товар в каком-нибудь порту из-за ареста, не дожидаться оплаты от покупателей из-за отрезания их страны от международных платежных систем и т.д. Поэтому в международных компаниях должны быть выработаны стратегии и тактики управления рисками, должны использоваться все методы и инструменты по купированию последствий в случае их реализации. Особенное значение сегодня имеют киберриски, поскольку существуют большие угрозы информационной безопасности компаний: потеря средств со счетов и во время транзакций, утечка информации, которая составляет коммерческую тайну, утечка личных данных клиентов, что приводит к репутационным и иным издержкам и т.п.

#### 7. Понимание глобальной культуры и учет сохраняющихся культурных особенностей стран.

Как уже говорилось выше, важной тенденцией современной глобализации является формирование глобальной культуры, то есть унифицируются потребительские запросы и потребительское поведение. Этот фактор является возможностью для международных компаний. Им проще установить коммуникации с потребителем на новом географическом рынке, не требуется поиска сложных каналов сбыта, упрощается система расчетов, упрощаются коммуникации по претензиям и многое другое. Можно привести простые примеры унификации потребительских запросов, которые произошли за несколько последних лет: некоторые национальные кухни стали мировыми (итальянская, японская, китайская), что влияет на рост объемов определенных продовольственных товаров эти стран, предметов кухни и готовки; унификация моды – можно наблюдать, как сильно стали похожи модные тенденции большинства стран (это упрощает продажу одежды из одной страны в другую); унификация бытовой техники, мебели, предметов интерьера и т.д. Таких примеров очень много. Однако при всей унификации потребительского поведения во многих странах, как это не парадоксально, сохраняется культурные особенности потребления, что может как стать проблемой для международной компании, так и может быть использована как возможностью. Например, для российского потребителя характерны покупки про запас, природа которых тянется дефицита советского времени.

### Заключение

Глобализация на современном этапе характеризуется следующими важными изменениями для международных компаний в управлении своими стратегиями: быстрыми геополитическими изменениями мироустройства и откровенными геополитическими и экономическими потрясениями, усилением связи между политической и экономической сферами, возможностью крупных транснациональных компаний влиять на мировую политику, стремительной цифровизацией всех сфер человеческой жизни и общественных отношений, формированием и усилением единой глобальной культуры. В этих условиях управление стратегиями международных организаций должно быть направлено на следующие важные аспекты ведения бизнеса: максимальное расширение географии рынка в разных направлениях, повышение эффективности управления цепочками поставок, повышение эффективности управления мультикультурным персоналом, развитие технологий и создание собственных инновационных

центров, масштабная цифровизация всех бизнес-процессов, повышение эффективности управления рисками в условиях возрастающей неопределенности, понимание глобальной культуры и учет сохраняющихся культурных особенностей стран. В целом, современные тенденции глобализации приводят к тому, что происходит переосмысление подходов к менеджменту в международных компаниях, где важнейшими их преимуществами становятся гибкость, цифровая трансформация и адаптивность бизнес-процессов к новым реалиям, особенно в условиях геополитической дестабилизации, которая порождает неопределенность на мировом рынке в текущих условиях и на перспективу. Только те международные компании, которые смогут успешно адаптироваться к современным глобализационным процессам за счет выработки эффективных стратегий развития с учетом всех аспектов, указанных в данной статье, смогут получить значительные преимущества для повышения своей конкурентоспособности и устойчивости на мировом рынке.

### Библиография

1. Алешин Д.А. и др. Новые тренды в экономической глобализации. М.: Аспект Пресс, 2023. 505 с.
2. Владимиров И.Г. Международный менеджмент. М.: КноРус, 2020. 442 с.
3. Дементьева А. Влияние глобализации на конвергенцию моделей корпоративного управления // Международные процессы. 2018. Т. 16. № 4 (55). С. 117-136.
4. Как глобализация влияет на бизнес-подход организации? URL: <https://smallbusiness.chron.com/globalization-affect-organizations-business-approach-20077.html>
5. Кониная Н.Ю. Основные тренды развития международных компаний в условиях глобальных перемен // Международный бизнес. 2022. № 2 (2). С. 13-20.
6. Объем интернет-торговли в России вырос на 28 процентов. URL: <https://lprime.ru/20240212/843042047.html>
7. Пришло время изменить бизнес-мышление. URL: <https://uprav.ru/blog/izmenit-biznes-myshlenie/?ysclid=ltpf1bux3f749056133>
8. Промышленность Китая. URL: <https://visasam.ru/emigration/economy/promyshlennost-kitaya.html#:~:text=Промышленность%20Китая%20занимает%20более%2040,экспортер%20различной%20продукции%20промышленного%20производства>
9. Российские компании переносят производство в другие страны и объединяются, чтобы выжить. URL: <https://www.ixbt.com/news/2023/04/22/rossijskie-kompanii-perenosjat-proizvodstvo-v-drugie-strany-i-obedinajutsja-chtoby-vyshit.html>
10. E-commerce Statistics For 2024 (Trends, Facts & More). URL: <https://www.demandsage.com/ecommerce-statistics/>
11. E-Commerce Statistics To Know In 2024. URL: <https://www.manaferra.com/ecommerce-statistics/>
12. E-Commerce Statistics. URL: <https://supplygem.com/ecommerce-statistics/>
13. Efremov V.S. Globalization of The World Economy: Features of The Current Stage // Economic and Social Development. Buenos Aires, 2019. P. 27-36.

### **The impact of globalization on the management of international companies and the search for effective strategies to adapt to the transformation of the global economy**

**Vera V. Abrosimova**

Postgraduate,  
Peoples Friendship University of Russia,  
117198, 10/2, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [missis.abrosimova@bk.ru](mailto:missis.abrosimova@bk.ru)

**Evgenii A. Akulov**

Postgraduate,  
Peoples Friendship University of Russia,  
117198, 10/2, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 1142230011@pfur.ru

**Abstract**

This article examines the impact of globalization on the business strategies of international companies. The main trends and problems of international companies implementing their corporate, business and functional strategies are identified not only in the context of globalization processes, but also in the context of the need to adapt their activities to the new realities of the world market and change economic ties with other international companies in the context of heightened geopolitics and sanctions pressure. The latest changes in the world space, which are changing the nature of globalization, and the main factors influencing the process of globalization of the world economy today are identified. Some key aspects are formulated in the necessary transformation of the strategies of international companies in the context of modern globalization trends. In general, modern globalization trends lead to a rethinking of approaches to management in international companies, where their most important advantages are flexibility, digital transformation and adaptability of business processes to new realities, especially in conditions of geopolitical destabilization, which creates uncertainty in the global market in current conditions and for the future. Only those international companies that can successfully adapt to modern globalization processes by developing effective development strategies, considering all the aspects specified in this article, will be able to obtain significant advantages to increase their competitiveness and sustainability in the global market.

**For citation**

Abrosimova V.V., Akulov E.A. (2024) Vliyanie globalizatsii na organizatsiyu upravleniya mezhdunarodnymi kompaniyami i poisk effektivnykh strategii adaptatsii k transformatsii mirovoi ekonomiki [The impact of globalization on the management of international companies and the search for effective strategies to adapt to the transformation of the global economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 512-525.

**Keywords**

Globalization, management, world economy, international market, international company, strategy, adaptation.

**References**

1. Aleshin D.A. et al. (2023) *Novye trendy v ekonomicheskoi globalizatsii* [New trends in economic globalization]. Moscow: Aspekt Press Publ.
2. Dement'eva A. (2018) Vliyanie globalizatsii na konvergentsiyu modelei korporativnogo upravleniya [The influence of globalization on the convergence of corporate governance models]. *Mezhdunarodnye protsessy* [International processes], 16, 4 (55), pp. 117-136.
3. *E-commerce Statistics For 2024 (Trends, Facts & More)*. Available at: <https://www.demandsage.com/e-commerce-statistics/> [Accessed 04/04/2024]
4. *E-Commerce Statistics To Know In 2024*. Available at: <https://www.manaferra.com/e-commerce-statistics/> [Accessed 04/04/2024]

5. *E-Commerce Statistics*. Available at: <https://supplygem.com/ecommerce-statistics/> [Accessed 04/04/2024]
6. Efremov V.S. (2019) Globalization of The World Economy: Features of The Current Stage. In: *Economic and Social Development*. Buenos Aires.
7. *Kak globalizatsiya vliyaet na biznes-podkhod organizatsii?* [How does globalization affect the business approach of an organization?]. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/globalization-affect-organizations-business-approach-20077.html> [Accessed 04/04/2024]
8. Konina N.Yu. (2022) Osnovnye trendy razvitiya mezhdunarodnykh kompanii v usloviyakh global'nykh peremen [Main trends in the development of international companies in the context of global changes]. *Mezhdunarodnyi biznes* [International business], 2 (2), pp. 13-20.
9. *Ob'em internet-torgovli v Rossii vyros na 28 protsentov* [The volume of online commerce in Russia increased by 28 percent]. Available at: <https://1prime.ru/20240212/843042047.html> [Accessed 04/04/2024]
10. *Prishlo vremena izmenit' biznes-myshlenie* [It's time to change your business mindset]. Available at: <https://uprav.ru/blog/izmenit-biznes-myshlenie/?ysclid=ltpf1bux3f749056133> [Accessed 04/04/2024]
11. *Promyshlennost' Kitaya* [Industry of China]. Available at: <https://visasam.ru/emigration/economy/promyshlennost-kitaya.html#:~:text=Promyshlennost'%20Kitaya%20zanimaet%20bolee%2040,eksporter%20razlichnoi%20produktsii%20promyshlennogo%20proizvodstva> [Accessed 04/04/2024]
12. *Rossiiskie kompanii perenosyat proizvodstvo v drugie strany i ob"edinyayutsya, chtoby vyzhit'* [Russian companies move production to other countries and merge to survive]. Available at: <https://www.ixbt.com/news/2023/04/22/rossijskie-kompanii-perenosjat-proizvodstvo-v-drugie-strany-i-obedinajutsja-chtoby-vyzhit.html> [Accessed 04/04/2024]
13. Vladimirova I.G. (2020) *Mezhdunarodnyi menedzhment* [International Management]. Moscow: KnoRus Publ.