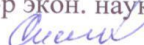


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 Л.М. Симонова  
«23» июня 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ  
КОМПАНИЙ В ИСЛАМСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ИРАН  
(магистерская диссертация)

38.04.02 Менеджмент: Международный бизнес

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



Намруев  
Максим  
Игоревич

Научный руководитель  
к.э.н., доцент, заместитель  
директора по научной работе



Руденко  
Дмитрий  
Юрьевич

Рецензент  
к.э.н. доцент кафедры  
маркетинга и муниципального  
управления Тюменского  
индустриального  
университета



Морозова  
Елена  
Валерьевна

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре Мировой экономики и международного  
бизнеса Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК  
протокол от 22.06.16 № 14  
оценка отлично

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА .....	7
1.1. Интернационализация бизнеса: сущность и понятие .....	7
1.2. Стадии интернационализации бизнеса .....	117
1.3. Факторы и условия интернационализации бизнеса.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ИСЛАМСКОЙ РЕСПУБЛИКИ ИРАН.....	25
2.1. Общие сведения об Исламской республике Иран.....	25
2.2. Социально- экономическое развитие Исламской республики Иран.....	29
2.3. Институциональные факторы развития Исламской республики Иран.	37
ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ИСЛАМСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ИРАН.....	41
3.1. SWOT-анализ инвестиционной привлекательности Исламской республики Иран .....	41
3.2. Модель проникновения на рынок Ирана.....	45
3.3. Выход российских компаний на рынок Исламской республики Иран в области черной металлургии .....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Изоляция Исламской республики Иран от западных рынков во время действия экономических санкций стало частью дискуссии всего мирового сообщества. Однако, несмотря на все экономические ограничения, Иран остается одной из наиболее развитых стран Ближнего Востока.

Иран обладает высоким экономическим потенциалом и богатой ресурсной базой. По уровню запасов нефти Иран занимает 4-ое место мире, по уровню запасов газа страна находится на 2-ом месте. Поэтому, неудивительно, что рынок Исламской республики Иран вызывает огромный интерес со стороны международных участников бизнес-сообщества. Однако, российские инвесторы не используют в полной мере возможность выхода на рынок Исламской республики Иран, чтобы использовать ее богатый ресурсный потенциал. Объемы торговли между РФ и ИРИ имеют негативную тенденцию в последние годы и занимают маленькую долю в общей структуре торговли Ирана.

И сейчас после отмены экономических санкций в отношении Ирана, исследование проблемы механизма выхода российских компаний на рынок Ирана в условиях, которые им предоставляются, является весьма актуальным. Так как, применение теорий интернационализации российского бизнеса является достаточно неисследованной темой.

В связи с отменой экономических и финансовых санкций ЕС и США в ядерной сфере в отношении Ирана появились обширные экономические возможности для компаний и финансовых институтов в Европе и по всему миру заниматься бизнесом в этой стране. Более того, программа Ирана для разработки общей политики по экономическим вопросам, которая включает

в себя план диверсификации экономики, открывает большие возможности для международных компаний не только в сфере нефтегазового комплекса.

Степень разработанности темы исследования. Рассмотрению теоретических и методологических аспектов в области интернационализации бизнеса послужили труды зарубежных и отечественных ученых: М. Портера, Э. Пенроуза, Дж. Йохансона, Дж. Валне, Дж. Даннинга, А.В. Кузнецова, Дж. Маркусена, П. Виндершайма, Р. Вернона, С. Хаймера, Р. Кейвса, А.Ю. Останина и других. Для России практические аспекты релокации и интернационализации бизнеса достаточно новы и нуждаются в усовершенствовании, что и предопределило цель и задачи диссертационной работы.

Информационной базой послужили статистические материалы о состоянии социально-экономического развития Исламской республики Иран, различные отчеты и рейтинги, такие как «The Global Competitiveness Report» и «Doing business», определяющие конкурентоспособность страны и ее инвестиционную привлекательность. Помимо всего, в работе использовались публикации в средствах массовой информации.

Целью диссертационного исследования является разработка для российских компаний модели выхода на рынок Исламской республики Иран, а также выявление для них возможностей и угроз ведения бизнеса в Иране.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы и проблемы интернационализации;
- Провести анализ социально-экономического развития Исламской республики Иран;
- Рассмотреть географические, культурные и политические особенности Исламской республики Иран;
- Проанализировать институциональное развитие Исламской республики Иран;

- Выявить характеристики рынка Исламской республики Иран, которые предоставляют деловые возможности российским компаниям;
- Провести SWOT-анализ инвестиционной привлекательности Исламской республики Иран;
- Выявить возможности и угрозы ведения бизнеса российских компаний в Иране;
- Разработать модель интернационализации на рынок Исламской республики Иран, с учетом всех его особенностей.

Объектом исследования является рынок Исламской республики Иран и его характеристики.

Предметом исследования является механизм выхода российских компаний на иранский рынок в сфере ведения бизнеса.

Основные методы исследования, которые использовались в работе, являются методы исторического и комплексного анализа, метод сбора данных, изучение литературы и статистические методы.

Научная новизна исследования состоит в разработке эффективной модели выхода российских компаний на рынок Исламской республики Иран.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что выявленные в ходе исследования выводы и рекомендации способствуют повышению уровня теоретического подхода при оценке характеристик рынка Исламской республики Иран для интернационализации деятельности российских компаний.

Практическая значимость данного исследования состоит в возможности применении разработанной модели выхода российских компаний на рынок Исламской республики Иран.

Общий объем работы составляет 95 страниц. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

### 1.1. Интернационализация бизнеса: сущность и понятие

В условиях расширения законодательных возможностей перемещения российского бизнеса за рубеж повышается потребность в теоретическом обосновании алгоритмов интернационализации предпринимательства в различные страны. Особенно на современном этапе интересен рынок Исламского государства Иран, в связи с недавней отменой санкций этот рынок предлагает большие возможности для ведения своего бизнеса в этой стране, в том числе и для российских компаний.

Термин «интернационализации» зачастую связывается с такими понятиями, как «расширение международных связей и операций», «выход на международный рынок» и т.п.

На протяжении многих лет в зарубежной литературе ведутся научные исследования ряда теорий интернационализации фирм. Множество вариантов различных теорий эффективно применяются на практике и давно получили широкое признание в среде различных бизнес-сообществ.

В европейской практике интернационализация бизнеса подразумевает, как правило, международную диверсификацию фирмы в бизнес другой страны, имеющей существенные различия.

Для России применение интернационализации- это новая и не достаточно исследованная тема. Практические аспекты релокации и интернационализации бизнеса для России вызывают определенную сложность в связи с отсутствием российских теоретических разработок, учитывающих национальные социально-экономические и культурно-политические особенности развития конкретных стран как ближнего, так и

дальнего зарубежья. Тем не менее, зарубежные теории интернационализации применимы и для российских компаний.

В странах зарубежья еще в 50 – 60-х годах XX века были созданы многочисленные теории интернационализации, которые многократно применялись на практике. Но их использование в качестве теоретической и практической основы интернационализации российского бизнеса представляется проблематичным в силу ряда специфических факторов развития российского предпринимательства на современном этапе.

Прежде чем рассматривать данные проблемы более подробно, резюмируем основные положения наиболее известных зарубежных теорий интернационализации и проанализируем возможности их использования применительно к российскому бизнесу.

В зарубежной экономической литературе наибольшее распространение получили пять теорий интернационализации:

- Теория стратегического подхода;
- Теория «жизненного цикла»;
- Уппсальская модель интернационализации (модель университета Уппсалы);
- Теория интернационализации (теория транзакционных издержек);
- Эклектическая теория Даннинга.

Все они представляют из себя выбор определенной стратегии выхода на внешние рынки, начиная с этапа простейших экспортных операций. Однако последовательность и алгоритм такого выхода, используемые экономические инструменты и методы имеют существенные различия. При этом последней по времени создания является эклектическая теория Даннинга, состоящая в определенной степени из составляющих предыдущих теорий. Остановимся на каждой теории более подробно.

Теория стратегического подхода. Наиболее разработанной представляется теория стратегического подхода. Суть данной теории



заключается в том, что предприятие или фирма, создавая, например, за счет использования инноваций, существенные конкурентные преимущества при производстве того или иного товара (услуги), получает возможности ускоренного его продвижения на международные рынки и преодоления существующих административных, юридических, таможенных и других барьеров. [68, с. 121]

Основные сложности при использовании данной теории на практике связаны с определением количественного уровня конкурентных преимуществ, начиная с которого можно относительно успешно выходить на зарубежный рынок.

Еще в 70 – 80-е годы XX века в рамках теории стратегического подхода Майкл Портер (профессор Гарвардского университета США) исследовал природу основных источников конкурентоспособности, в соответствии с их принадлежностью к внешней или внутренней среде фирмы. В своих работах он старался связать стратегию предприятия с прикладной микроэкономикой, предложил методы создания прочных конкурентных преимуществ, а также анализировал природу общемировой конкуренции и национальных конкурирующей сил. Майкл Портер сделал вывод, что устойчивые преимущества в производительности, обеспечивающие конкурентные преимущества, достигаются при условии оптимального рыночного позиционирования.[68, с. 81]

Другими словами, конкурентные преимущества проявятся, если фирма на основе использования стратегического отраслевого анализа найдет на международном рынке соответствующие незаполненные ниши. В 80-е годы XX-го века, в условиях отсутствия интернета и закрытости или недоступности международной экономической информации, такой подход был весьма реален. Однако сегодня, в условиях глобализации экономики, обилии информации и легкости обмена ей, найти незаполненные товаром или услугами ниши иностранцу-бизнесмену в экономике другого государства представляется малореальным. Однако, я считаю, что использование такого

подхода может быть полезно для некоторых компаний из России, которые ищут новые рынки для расширения своего присутствия. И рынок Исламской республики Иран в этих условиях вызывает огромный интерес. На иранском рынке мало конкурентов там, где в России конкурентов уже хватает — дэйтинг-сайты, социальные приложения, игры, логистические решения, решения для общепита и туризма, такси.

В рамках теории стратегического подхода определенную известность получила также «ресурсная теория фирмы», основы которой были предложены Э. Пенроузом. Суть ее сводилась к возможности комбинирования внутренними ресурсами и потенциальными способностями фирмы для освоения новых зарубежных ниш. [70, с. 172]

Однако, как и в предыдущем случае, данный подход предполагал существование в зарубежных экономиках определенных несовершенств, которые не замечены национальными бизнесменами и будут устраняться за счет корректирующих компетенций иностранных предпринимателей. В современных условиях данные подходы применять практически при интернационализации бизнеса, на мой взгляд, очень сложно. Следовательно, чтобы добиться успеха на иранском рынке, российским компаниям, планирующие интернационализировать свою деятельность на иранский рынок, необходимо быстро реагировать на незаполненные ниши, иначе, в виду обострения конкуренции со стороны заинтересованных западных компаний, добиться успеха будет трудно.

Кроме перечисленных недостатков в теории стратегического подхода возникает проблема исчисления «высоты» административных и других барьеров, которые надо преодолеть в конкретной стране. Исходя из этого, должны разрабатываться менеджерами фирмы, выходящей на международную арену, методы преодоления соответствующих барьеров и планироваться объемы необходимых финансовых затрат.

Следующую теорию, которую мы рассмотрим, Йохансон и Валне сформировали в 1977 году. Они основывались на практических

исследованиях шведских производителей, которые были проведены в университете г. Упсала. Отсюда теория и получила свое название – модель Упсала. Она является одной из основных теорий, описывающей процесс интернационализации фирмы.

Многие исследования интернационализации проводятся в странах с небольшим внутренним рынком, так как именно для них больше всего актуальна возможность увеличения прибыли за счет внешних рынков. Суть модели Упсала заключается в следующем: изначально компания расширяет свое присутствие на соседних рынках путем незначительного первоначального появления и постепенно расширяет свою деятельность. Было замечено, что отсутствие четкого представления о рынке позволило шведским компаниям развивать свои международные операции небольшими шагами, осваивая первоначально географических соседей, для того чтобы уменьшить риски. Иранский рынок находится сравнительно недалеко от российского, традиционным является каспийский маршрут при доставке грузов из России.

Модель Упсала предлагает следующие четыре ступени интернационализации компании. (см. рисунок 1.1)

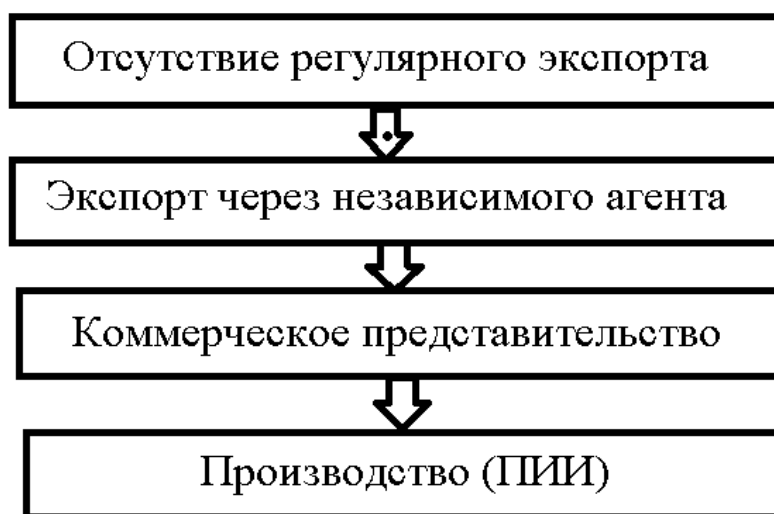


Рисунок 1.1 - Ступени интернационализации компании

Источник: [66, с.123]

Модель интернационализации Упсала внесла большой вклад в изучение процесса интернационализации компании, однако в ней отсутствуют некоторые фундаментальные основы. Например, компании, которые начинают свою деятельность в сети интернет, придерживаются цели быстро и недорого начать осуществлять международные операции, преодолевая различные барьеры. Следовательно, такие компании не придерживаются модели Упсала. [72, с. 98]

В основном модель Упсала связана с обучением и получением новых знаний. Ведь отсутствие знаний о том, как руководить компанией на иностранном рынке представляет собой барьер и угрозу для компаний, которые собираются интернационализироваться. Поэтому, на мой взгляд, данная модель применима для компаний, которые только начинают свою международную деятельность.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что компании, которые придерживаются модели Упсала, преследуют цель увеличения прибыли в долгосрочной перспективе и сохранить уровень рисков на как можно меньшем уровне.

Следующая теория интернационализации носит название — модель международного жизненного цикла продукта. Сформулирована она известным ученым Раймондом Верноном. Суть его модели предлагает четыре ступени жизни продукта (см. рисунок 1.2).

Однако, в случае с международной фирмой, жизненный цикл продукта будет выглядеть немного другим образом. Первым делом это производство продукта в развитой стране, где был разработан этот продукт, с последующим его экспортом на другие индустриальные рынки. На этапе роста уровень экспорта продукта значительно увеличивается и появляется спрос на продукцию на других рынках. Со временем производитель продукта размещает производство ближе к рынку с высоким уровнем спроса.

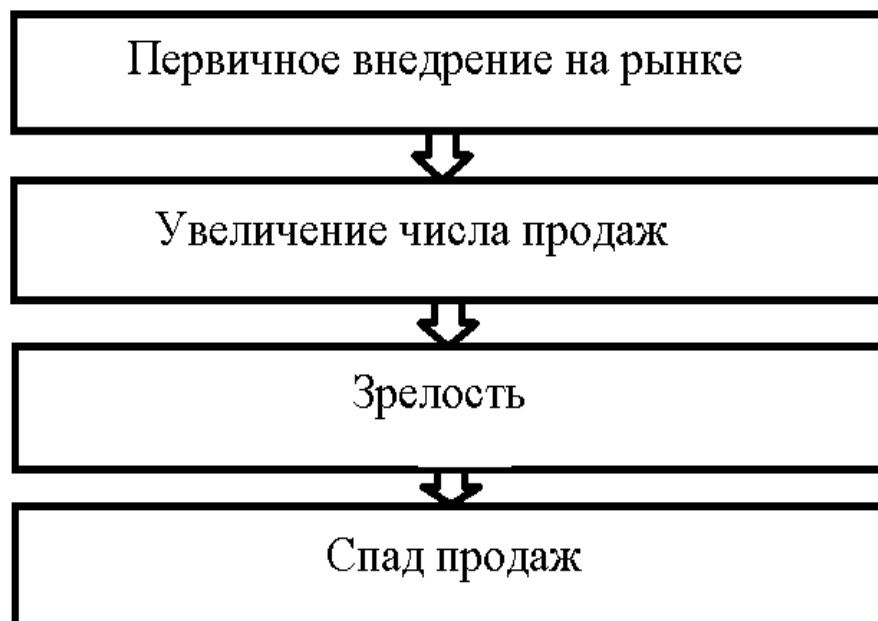


Рисунок 1.2 - Ступени жизненного цикла продукта

Источник: [72, с. 56]

На этапе зрелости рынки уже насыщены и сформирован стандартизированный продукт. С появлением стандартизации потребность в гибкости продукта снижается, позволяя достигать экономию от масштаба производства. Стоимость продукта становится самой важной характеристикой продукта. Именно на этом этапе, согласно Вернону, происходит осознание важности смены производства, где оно будет значительно дешевле. В конце концов, есть вероятность, что компания будет экспортировать свою продукцию из менее развитой страны в страну, где был первоначально создан этот инновационный продукт.

Поддержание ценового преимущества является Согласно модели международного жизненного цикла продукта поиски более дешевой рабочей силы и более выгодное производство являются стимулами международного производства. Компании будут постоянно искать дешевую рабочую силу и снижать стоимость производства для поддержания ценового преимущества.

Иностранные компании начинают производить новый конкурентный продукт и внедряют его на своем рынке, затем продукт конкурента выходит на рынки третьих стран и на конечном этапе жизненного цикла продукта

возможен выход конкурентов на рынок страны-создателя продукта. Известно, что высокотехнологичная и передовая фирма способна начать производство нового продукта к моменту появления первых конкурентов. Однако, при появлении угрозы экспорту, для продления жизни продукту, возможно организовать производство за рубежом с целью продления жизненного цикла этого продукта. Более того, Раймонд Вернон подчеркивает важность рынка происхождения товара для его развития. Новые продукты появляются и производятся в развитых странах с большим доходом, но со временем они стандартизируются. При этом их производство переносится в менее развитые страны, с целью получить преимущество ввиду более дешевой рабочей силы. [34, с. 190]

Обычно экспорт продолжается до тех пор, пока фирма наберет достаточное количество опыта и знаний о целевом рынке для того чтобы начать там производство. Особенно это характерно для стадии роста и зрелости, когда обычно происходит снижение издержек при производстве и удешевлению продукта, открывая новые возможности для прямых инвестиций за рубеж и открытию новых рынков. Изготавливая товары за рубежом, часто являются более выгодным ввиду меньших расходов на сырье и рабочую силу, а так же для обхода таможенных барьеров. Все это помогает усилить позиции компании и вести эффективную конкуренцию с компаниями-монополистами.

Суть теории транзакционных издержек заключается в следующем. Во-первых, вследствие несовершенства рынка и оппортунизма его участников, фирма, заключая сделки, несет определенные затраты. Во-вторых, фирма повышает эффективность своей работы путем снижения данных затрат. В-третьих, общие издержки могут быть снижены путем интеграции отдельных видов деятельности во внутрифирменную структуру. [35, с. 128]

Теория транзакционных издержек определяет условия, при которых фирма должна интернализировать тот или иной вид деятельности. В случае международной деятельности это означает, что фирма должна выбрать

между использованием агента или импортера, с одной стороны, и учреждением торговой дочерней компании - с другой.

Теория утверждает, если следующие критерии (степень неопределенности о результатах сделок; частота осуществления сделок; количество инвестиций, необходимых для осуществления сделок) оцениваются высоко, тогда данный вид деятельности должен быть интернализирован, т. е. выполнен фирмой самостоятельно. [64, с. 210]

Теория транзакционных издержек не рассматривает процесс интернационализации фирмы, однако она с легкостью может быть применена к международной сфере. Степень неопределенности по отношению к экспортной деятельности, как правило, высока. Взаимодействия (экспортные операции) носят многократный характер. Кроме того, для осуществления экспорта обычно необходимы определенные инвестиции. Можно ожидать, что согласно данной теории, большинство компаний откроют торговые дочерние компании. Однако на практике из-за финансовых ограничений фирмы часто используют импортеров или экспортеров.

Эклектическая теория Даннинга. Современное понимание прямых иностранных инвестиций используют два основных подхода к истолкованию их природы:

— Во-первых это подход «почему и как», который обращается к характеристикам фирмы, дающим ей преимущества при осуществлении прямых иностранных инвестиций;

— Во-вторых это подход «куда», который обращается к характеристикам страны, влияющим на принятие фирмой решения об инвестировании в ее экономику. [61, с. 79]

Первый подход, разрабатывавшийся в трудах С. Хаймера, Р. Кейвса, Р. Коуза, П. Бакли, М. Кэссона и др., объясняет, что фирма осуществляет прямые иностранные инвестиции в связи с наличием у нее монополистических конкурентных преимуществ в виде нематериальных

активов — технологий, патентов, лицензий, торговых марок, репутации, опыта управления и маркетинговой деятельности. Для того чтобы успешно конкурировать с зарубежными фирмами, имеющими большой опыт работы в своих условиях, иностранная фирма должна обладать определенными монополистическими преимуществами. Вопросы об эффективном использовании этих преимуществ стимулируют фирму к интернационализации своих международных операций через осуществление прямых иностранных инвестиций.

Второй подход, заложенный в работе Ф. Саусэрда «Американская промышленность в Европе» обращает свое внимание на следующие причины, которые стимулируют фирму к созданию подконтрольных филиалов за рубежом: высокие тарифные барьеры, транспортные расходы, низкая стоимость рабочей силы, доступ к сырьевым ресурсам, национальные стандарты и др.

Синтез вышеперечисленных двух подходов к пониманию прямых иностранных инвестиций был воплощен в эклектической парадигме Дж. Даннинга. Она также известна как концепция OLI (ownership, location, internalization — собственность, местонахождение, интернализация). Концепция включает в себя следующие три необходимые предпосылки. Руководствуясь этими предпосылками, фирма принимает решение об осуществлении прямых иностранных инвестиций:

— Преимущества собственности «O», или «почему» прямого иностранного инвестирования — это выгода от владения нематериальными активами (или, другими словами, капиталом знаний), которые создают преимущества по отношению к другим фирмам рынка;

— Преимущества интернализации «I», или «как» прямого иностранного инвестирования — это выгода от самостоятельного использования нематериальных активов, нежели от их передачи какому-либо независимому зарубежному партнеру (сопряженной, например, с рисками



невыполнения контракта или появления конкуренции со стороны фирмы-покупателя);

— Преимущества местонахождения «L», или «куда» прямого иностранного инвестирования — это выгода от использования преимуществ интернализации вкупе с факторами производства, расположенными за рубежом.

Данные преимущества Дж. Даннинг сравнивает с тремя ножками стула: каждая из ножек поддерживает две других, а значит — и равновесие треножника в целом. Таким образом, любая из трех ножек стула является необходимым условием, лежащим в основе принятия решения о прямом инвестировании за границу, однако само это решение будет реализовано лишь при одновременном наличии всех трех условий, предусматриваемых эклектической парадигмой. [62, с. 89]

Так, в случае наличия только преимуществ «O» и «I» прямые внутренние инвестиции будут более предпочтительными, нежели прямые иностранные, зарубежные же рынки будут обслуживаться фирмой с помощью экспорта своей продукции. Если же помимо преимущества «L» будет отсутствовать и «I», то фирма с единственным преимуществом «O» сделает свой выбор в пользу продажи собственных нематериальных активов (например, путем заключения лицензионного соглашения) зарубежному партнеру, отказавшись тем самым от самостоятельного их использования. Эклектическая теория Даннинга по сей день остается базовой основой понимания сущности прямых иностранных инвестиций. [36, с. 231]

## 1.2. Стадии интернационализации бизнеса

Процесс интернационализации фирмы можно рассматривать с точки зрения эволюции глобальной маркетинговой стратегии, которая в свою

очередь включает четыре основных этапа, или стадии: подготовительная стадия, начальная стадия выхода на международные рынки, экспансия на локальных рынках, глобальная рационализация.

На первой стадии компания акцентирует свое внимание на обслуживании внутреннего рынка. Экспортная деятельность на данной стадии еще отсутствует, однако фирма уже оценивает свои возможности и экспортный потенциал для интернационализации своей деятельности. (см. таблица 1.1)

Таблица 1.1

## Подготовительная стадия

Основная цель	Ключевые решения	Инструменты управления (основные действия)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Оценка возможностей экспортной деятельности;</li> <li>— Накопление опыта работы на международных рынках.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Решение о целесообразности выхода на международные рынки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Поиск информации о международных рынках;</li> <li>— Анализ внутренних возможностей;</li> <li>— Разработка бизнес-плана проекта интернационализации.</li> </ul>

Источник: [71, с. 125]

Приняв окончательное решение об интернационализации, компания переходит на следующую стадию – начальное вхождение на международный рынок.

Начальное вхождение на международный рынок можно разделить на две стадии: нерегулярный и регулярный экспорт. Находясь на стадии нерегулярного экспорта, компания еще сохраняет свою ориентацию на внутренний рынок. Объем экспортных продаж на данной стадии не превышает 10 % общего объема. При этом основная доля экспорта осуществляется с помощью посредника, расположенного в стране базирования компании-экспортера — косвенным экспортом. В этом случае основные цели и инструменты управления остаются похожими с целями и решениями на подготовительной стадии процесса интернационализации.

Находясь на стадии регулярного экспорта, компания увеличивает объем экспорта до 10-39 % общего объема продаж.(см. таблица 1.2). На данном этапе компания собирает информацию о рынках, потребителях, конкурентах, изучают успешные и неудачные действия других фирм за рубежом.

Таблица 1.2

## Начальное вхождение на международный рынок

Основная цель	Ключевые решения	Инструменты управления (основные действия)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Проникновение на выбранный рынок (рынки)</li> <li>— Достижение экономии от масштаба деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Выбор стран для вхождения на их рынки;</li> <li>— Выбор модели входа;</li> <li>— Выбор последовательности и времени входа на рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Оценка возможностей и рисков;</li> <li>— Установление контактов (формальных и неформальных) с местными властями, дистрибьюторами, потребителями;</li> <li>— Создание эффективных каналов сбыта и системы логистики;</li> <li>— Формирование устойчивого имиджа компании/сильного бренда</li> </ul>

Источник:[71, с. 127]

На следующем этапе (экспансия на локальном рынке) компания преследует цель более глубокого внедрения на местный рынок, добавляя новые варианты продукции, торговые марки или иные направления деятельности. Такая стратегия может включать создание новых направлений деятельности, расширение производственных линий, адаптацию различных элементов комплекса маркетинга к реалиям и потребностям каждого локального рынка.

Таблица 1.3

## Экспансия на локальном рынке

Основная цель	Ключевые решения	Инструменты управления (основные действия)

## Продолжение таблицы 1.3

Основная цель	Ключевые решения	Инструменты управления (основные действия)
— Укрепление позиций на локальных рынках; — Экономия от охвата рынков	— Программа маркетинга: продукт, цена, распределение, продвижение; — Организация управления	— Создание новых направлений деятельности; — Расширение производственных линий; — Разработка новой продукции; — Модификация существующей продукции.

Источник: [71, с.129]

Компания, находящиеся на стадии экспансии на локальном рынке, ведет свою деятельность по всему миру через разветвленные сети дочерних фирм, при этом контроль за операциями в разных странах часто не носит централизованного характера. В этих случаях особое внимание уделяется вопросам создания оптимальной организационной структуры.

Укрепление позиций и расширение своей деятельности часто приводит к рассогласованности действий, между головной и дочерней компанией. В результате возникает необходимость улучшить координацию между странами и консолидировать позиции фирмы во всем мире. Следовательно, интернационализация переходит в следующую стадию — глобальной рационализации. На данной стадии менеджмент фокусирует свое внимание на улучшении координации и интеграции между рынками путем разработки глобальных стратегий, одним из ключевых элементов которых является переход от локальной к глобальной ориентации и соответственно от стратегий адаптации к стратегиям стандартизации (см. таблицу 1.4). Это требует дальнейшего накопления опыта и развития конкурентных позиций в различных странах, чтобы стать лидером глобального рынка.

Достижение глобальной синергии предполагает улучшение координации на различных стадиях цепочки ценности, а также обеспечение

распространения идей, опыта и ноу-хау на все направления деятельности и географические области.

Таблица 1.4

## Глобальная рационализация

Основная цель	Ключевые решения	Инструменты управления (основные действия)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Достижение глобальной синергии;</li> <li>— Поддержание лидирующих позиций и роста в глобальном масштабе;</li> <li>— Поддержание стратегической гибкости.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разработка глобальной стратегии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Оптимальное размещение, перераспределение ресурсов;</li> <li>— Разработка сбалансированного портфеля бизнесов (и брэндов);</li> <li>— Поддержание имиджа;</li> <li>— Перестройка управления.</li> </ul>

Источник: [71, с. 132]

Поддержание стратегической гибкости достигается благодаря возможности свободного перемещения производства с одного места базирования на другое, большому количеству поставщиков и источников поставок, трансфертному ценообразованию.

С помощью рассмотренных реальных бизнес- ситуаций мы показали реализацию базовых стадийных моделей интернационализации компании. Применение модели интернационализации может быть полезен менеджменту российских предприятий при разработке рациональных стратегий интернационализации и принятии соответствующих решений. [33, с. 286]

### 1.3. Факторы и условия интернационализации бизнеса

В системе стратегического подхода интернационализации деятельности фирмы, выбор стран, куда фирма планирует выходить, является одним из центральных элементов. При выборе стран для выхода на

зарубежные рынки компания может акцентировать свое внимание на «проблемных», либо «возможностных» критериях. Приоритет, отдаваемый «проблемным» критериям, связан со стремлением компании минимизировать риски, связанные с интернационализацией, а также проблемы адаптации компании к новым условиям. Если оценивать этот случай то можно сказать, что компания отдает предпочтение, прежде всего, близлежащим рынкам, оценивая «расстояние» между страной, куда компания планирует выходить, и страной происхождения компании. [26, с. 108]

У других компании, при выборе внешних рынков, основная задача стоит не минимизация рисков, а достижение намеченных целей. В этом случае компании выбирают зарубежные рынки, акцентируя свое внимание на «возможностные» критерии, то есть на те характеристики, которые предлагает нам зарубежный рынок в виде деловых возможностей ведения бизнеса. Примеры «возможностных» и «проблемных» факторов, влияющих на решение о выборе страны для интернационализации компаний, приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Основные мотивы интернационализации компаний и факторы, влияющие на формирование «портфеля стран»

Основные мотивы интернационализации					
	Увеличение выручки (или/и диверсификация рисков, связанных с выручкой)	Уменьшение затрат (или/и диверсификация рисков, связанных с затратами)	Доступ к факторам производства (редким или лучшего качества)	Поиск более благоприятных политических или фискальных условий	Расширение геополитического влияния страны происхождения компании
1	2	3	4	5	6
Примеры «возможностных» факторов.	— Размеры и потенциал роста рынка; — Уровень агломерации рынка;	— Стоимость, доступность и качество основных факторов производства;	— Качество, доступность основных факторов производства;	— Политические риски;	— «Стратегичность» рынка с точки зрения страны происхождения;

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4	5	6
Примеры «возможных» факторов.	— Сила конкурентов (принимающей страны); — Макроэкономическая и политическая стабильность; — Уровень развития	— Уровень развития инфраструктуры и транспортные издержки; — Макроэкономическая и политическая стабильность; — Уровень цен в принимающей стране.	— Стоимость основных факторов производства; — Уровень развития инфраструктуры и транспортные издержки; — Макроэкономическая и политическая стабильность.	— Налоговые условия (налоговые ставки, возможности освобождения от налогов, финансирование со стороны государства).	— Помощь государственных структур страны происхождения для реализации стратегии выхода на данный рынок.
Примеры «проблемных» факторов.	«Расстояния» различия между страной происхождения и принимающей стороной: — Географическое — Экономическое — Политическое — Культурное				

Источник: [25, с. 206]

Таким образом, компании могут выбирать внешние рынки, ориентируясь на критерии «возможностей», которые предоставляет внешний рынок, или же на критерии «проблем», связанных со снижением рисков и адаптацией к новым условиям деятельности (см. рисунок 1.3).

Подводя итоги первой главы, подчеркнем, что все рассмотренные теории интернационализации бизнеса представляют из себя выбор определенной стратегии при выходе на внешние рынки. А вот алгоритм и последовательность выхода, набор экономических инструментов и методов каждой модели интернационализации бизнеса существенно отличаются.

Процесс интернационализации фирмы можно рассматривать с точки зрения эволюции глобальной маркетинговой стратегии, которая в свою очередь включает стадии: подготовительная стадия, начальная стадия выхода

на международные рынки, экспансия на локальных рынках, глобальная рационализация.

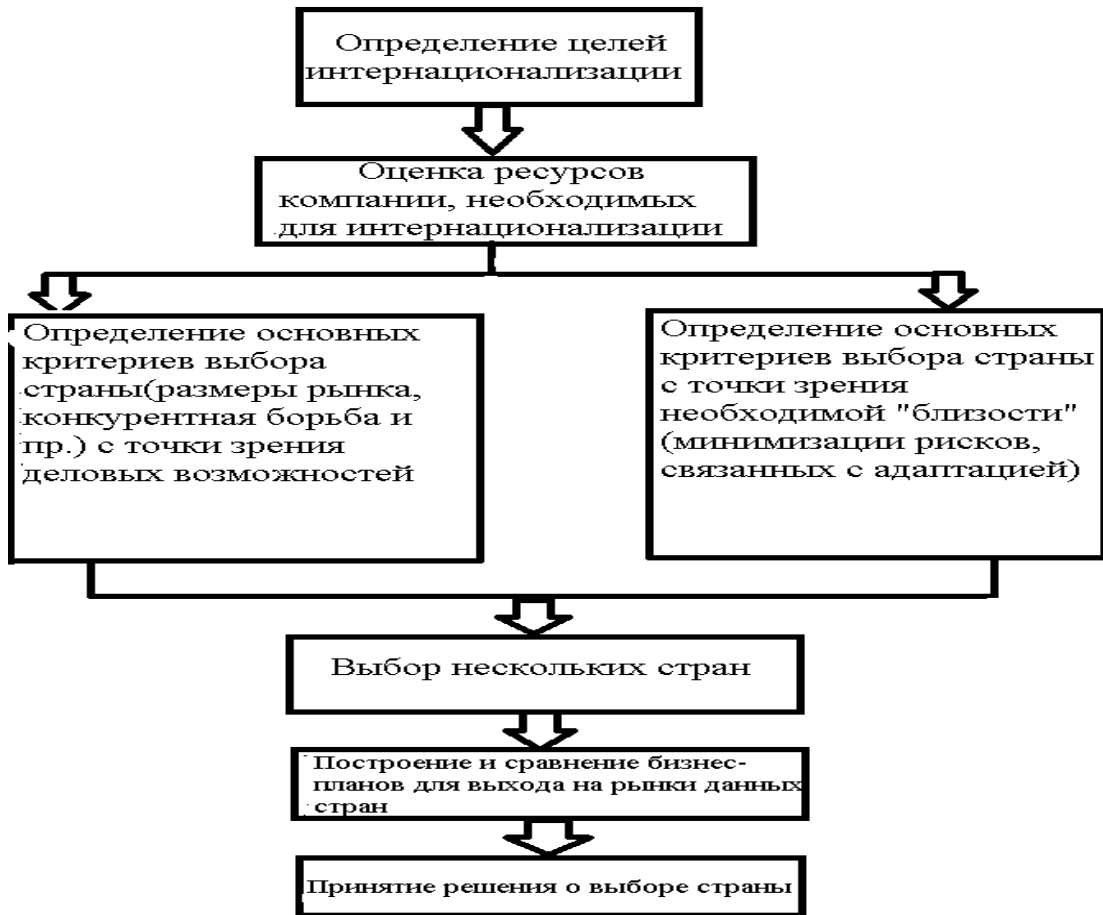


Рисунок 1.3 - Процесс принятия решения о выборе страны

Источник: [25, с.249]

Помимо всего, мы рассмотрели критерии оценки, руководствуясь которыми, компания принимает решение о выборе страны. При выборе стран для выхода на зарубежные рынки компания может акцентировать свое внимание либо на «проблемных» критериях, либо на «возможностных» критериях.



## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ИСЛАМСКОЙ РЕСПУБЛИКИ ИРАН

### 2.1. Общие сведения об Исламской республике Иран

В данной главе проводится анализ развития Исламской республики Иран, рассматриваются характеристики страны, руководствуясь которыми иностранная фирма выявляет для себя деловые возможности ведения бизнеса в Иране.

В главе описывается географическое и социально-экономическое положение Исламской республики Иран, ее политический строй, культурные и религиозные ценности и некоторые полезные факты для потенциального бизнесмена, планирующего вести свою деятельность в Иране.

Исламская республика Иран — одно из наиболее крупных государств Юго-Западной Азии, площадь Ирана составляет 1,65 млн. кв. км. Иран омывается водами Каспийского моря на севере, и водами Персидского и Оманского заливов на юге. На северо-западе Иран граничит с Турцией, на востоке с Афганистаном и Пакистаном, на западе с Ираком, и на севере с Арменией, Азербайджаном, Туркменистаном.

Официальный язык государства — персидский. Также употребляются тюркские наречия, дари, курдский, турецкий, арабский и др.

По численности населения Исламская республика Иран занимает 16-ое место в мире. С точки зрения возрастного состава Иран является молодым государством (см. рисунок 2.2). На данный момент население страны составляет около 80 млн. человек (см. рисунок 2.1). Здесь проживает более 60 народностей, этнических групп и племен: персы (51 %), азербайджанцы (24 %), гилаки и мазендаранцы (8 %), курды (7 %), арабы (3 %), луры (2 %), туркмены (2 %), белуджи, армяне и др.

Иран по конституции 1979 года является Исламской республикой. Исламская республика Иран была основана 1 апреля 1979 года в результате Исламской революции 1978-1979 гг. Ислам шиитского толка является государственной религией Ирана. Иран одна из немногих реальных теократий в мире. Главой государства является «Рахбар» высший

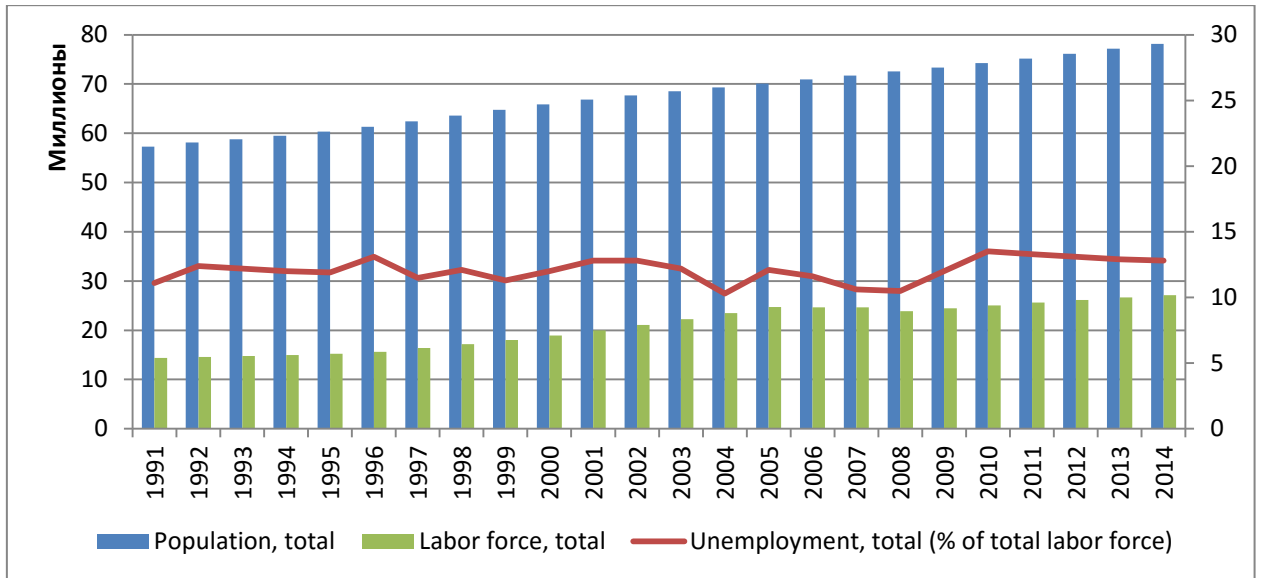


Рисунок 2.1 - Население Ирана млн. человек и уровень безработицы(1991-2014гг.).

Источник: Составлено автором на основе данных Всемирного банка

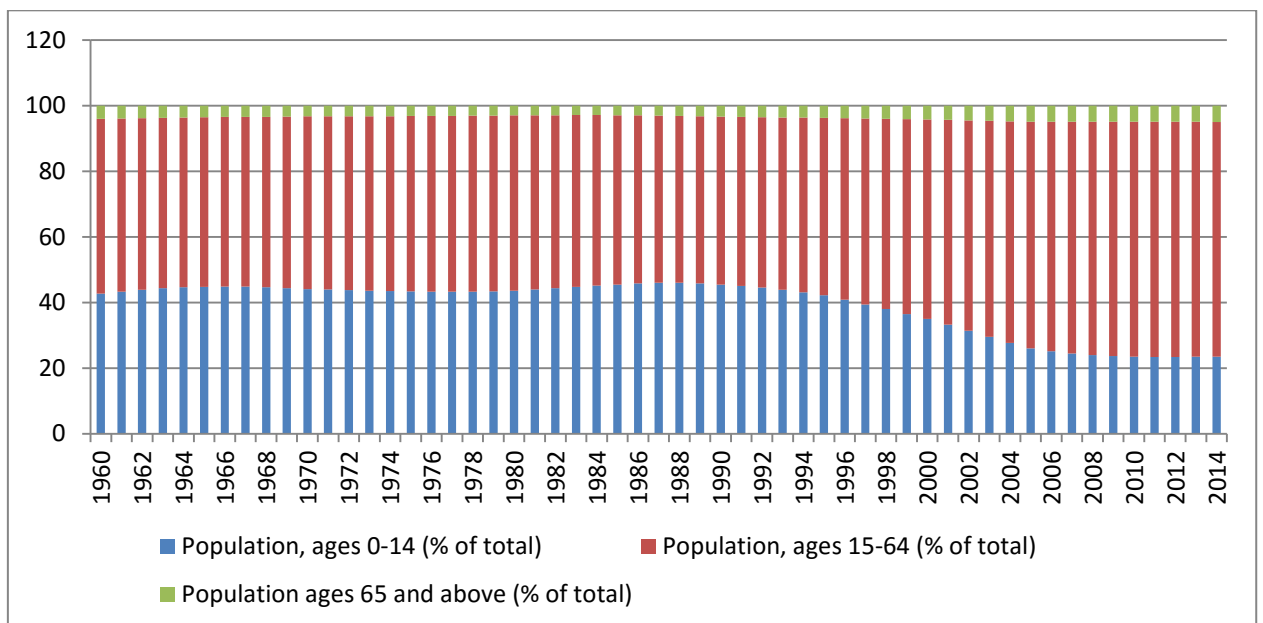


Рисунок 2.2 - Структура населения: возрастной состав (1960-2014гг.)

Источник: Составлено автором на основе данных Всемирного банка

руководитель — Али Хосейни Хаменеи (1989-н.д.). Он определяет общее направление развития страны, внешнюю и внутреннюю политику.

Законодательная, исполнительная и судебная власть, независимо друг от друга, осуществляют управление Исламской республикой Иран.

Глава исполнительной власти — президент. Он избирается на 4-х летний срок в результате всенародного голосования. Президент является вторым после Высшего руководителя лицом в Иране. В обязанности президента входит назначение кабинета министров и руководство его работой, а также, по согласованию с Высшим руководителем президент назначает министра обороны. Правительство, состав которого утверждается Меджлисом, состоит из 21 министра. Кроме того, 10 вице-президентов также утверждаются иранским парламентом. Вооруженные силы неподконтрольны исполнительной власти — это является главной особенностью исполнительной власти в Исламской республике Иран.

Законодательная власть. Исламский консультативный совет, Меджлис — однопалатный парламент Ирана. Меджлис состоит из 290 депутатов, выбираемых всенародным голосованием на 4-х летний срок. Меджлис занимается составлением законопроектов и бюджета, ратификацией международных договоров. Кандидаты в депутаты также утверждаются Советом стражей.

Совет стражей состоит из шестерых представителей исламского духовенства, назначаемых Высшим руководителем, и шестерых юристов, назначаемых главой судебной системы. Совет стражей является особым государственным органом, который имеет исключительное право вносить поправки в конституцию страны, а также утверждать кандидатуры на высшие государственные посты, в том числе президента. В обязанности Совета, помимо всего, входит наблюдение за деятельностью Меджлиса. Совет имеет право наложить вето на любой законопроект и вернуть его на переработку в парламент.

Спорными вопросами между Меджлисом и Советом стражей занимается Совет по определению политической целесообразности — совещательный орган при Высшем руководителе.

Генеральный прокурор и председатели Верховного суда являются главами судебной власти, назначаемый на пост Высшим руководителем. Судебная система состоит из Народного суда, занимающегося гражданскими и уголовными делами, и Революционного суда, в компетенцию которого входят особые преступления, в том числе против государства. Вердикт Революционного суда не подлежит апелляции. Кроме того, существует Особый духовный суд. Решения этого суда также не подлежат обжалованию, он действует отдельно от общей судебной системы.

Иран разделен на 30 провинций, управляемые губернаторами, которые в свою очередь назначаются министром внутренних дел в согласовании с президентом.

Официальной валютой Исламской республики Иран является Иранский риал. По официальному курсу на 18 мая 2016 года — 1 доллар США (USD) равняется 30 270.50 иранским риалам (IRR).

В стране принят отдельный проезд мужчин и женщин в общественном транспорте. Ношение хиджаба (одежда скромности) для женщин является обязательным. Для туриста широкие брюки, рубашка с рукавом до локтя у мужчин и длинная юбка, платье с длинным рукавом или накидка у женщин будет достаточно. Обязательно рекомендуется одеваться таким образом во время поездки по городам, в вестибюлях гостиниц и при совершении покупок на базарах. Ношение чадры (вуали) для женщин при посещении мечети или святых мест обязательно. Но тем не менее, каких-либо признаков притеснения женщин в стране увидеть не удастся, просто такие ограничения в одежде и поведении являются многовековой традицией и нарушать их не следует.

В стране достаточно низкий уровень преступности. В любое время суток можно безбоязненно передвигаться по улицам. Очень часто можно

встретить людей в форме, многие из которых имеют право потребовать предъявления документов. Однако, достаточно распространено мошенничество лже-полицейских и других официальных лиц, требующих под любым предлогом денег. Следует быть бдительными и в случае любого сомнения обращаться за помощью в полицейский участок. Ограничена фотосъёмка в большинстве общественных мест, в портах и приграничных районах.

Пятница является официальным выходным днем в стране. Зарплаты в стране крайне невелики, поэтому в случае хорошего обслуживания можно оставить персоналу до 5 % в качестве чаевых, которые будут восприняты с огромной благодарностью.

Ввоз и вывоз национальной валюты запрещен, ввоз и вывоз иностранной не ограничен при наличии декларации. Ввоз в страну всех видов алкогольных напитков, видеопродукции эротического и пропагандистского содержания и книг на иврите — категорически запрещен. Экспорт любого антиквариата запрещается. Спиртное невозможно приобрести в магазинах и даже отелях. Пиво купить можно только безалкогольное. Нарушители сурово наказываются.

## 2.2. Социально- экономическое развитие Исламской республики Иран

Возвращение Ирана на финансовые и мировые рынки в связи с отменой санкций активизировало интерес к нему деловых людей в разных точках планеты.

И это не удивительно – Исламская Республика Иран, несмотря на все вводимые против нее экономические ограничения, остается одной из наиболее развитых стран Ближнего Востока. ВВП Ирана в 2014 году превысил 400 млрд. долларов США, уступая в регионе лишь Саудовской

Аравии. Иран обладает высокообразованным и урбанизированным населением, численность которого около 80 миллионов человек. Иран обладает большим экономическим потенциалом: по уровню запасов нефти Иран на четвертом месте в мире, а запасов газа – на втором. В рамках VI плана пятилетнего (2016-2021гг.) экономического развития предусмотрено развитие экономики в самых разных областях с целью ее диверсификации. Стоимость заявленных инфраструктурных проектов Исламской республики Иран превышает 261 млрд. долларов США.

Отмена санкций открывает широчайшие возможности для российских компаний развивать отношения с Ираном. Представители бизнес-сообщества теперь могут беспрепятственно инвестировать в Иран, с пользой для себя помогать развитию его нефтяной и нефтехимической промышленности, машиностроения, энергетики, транспорта, вкладываться в его туристическую инфраструктуру.

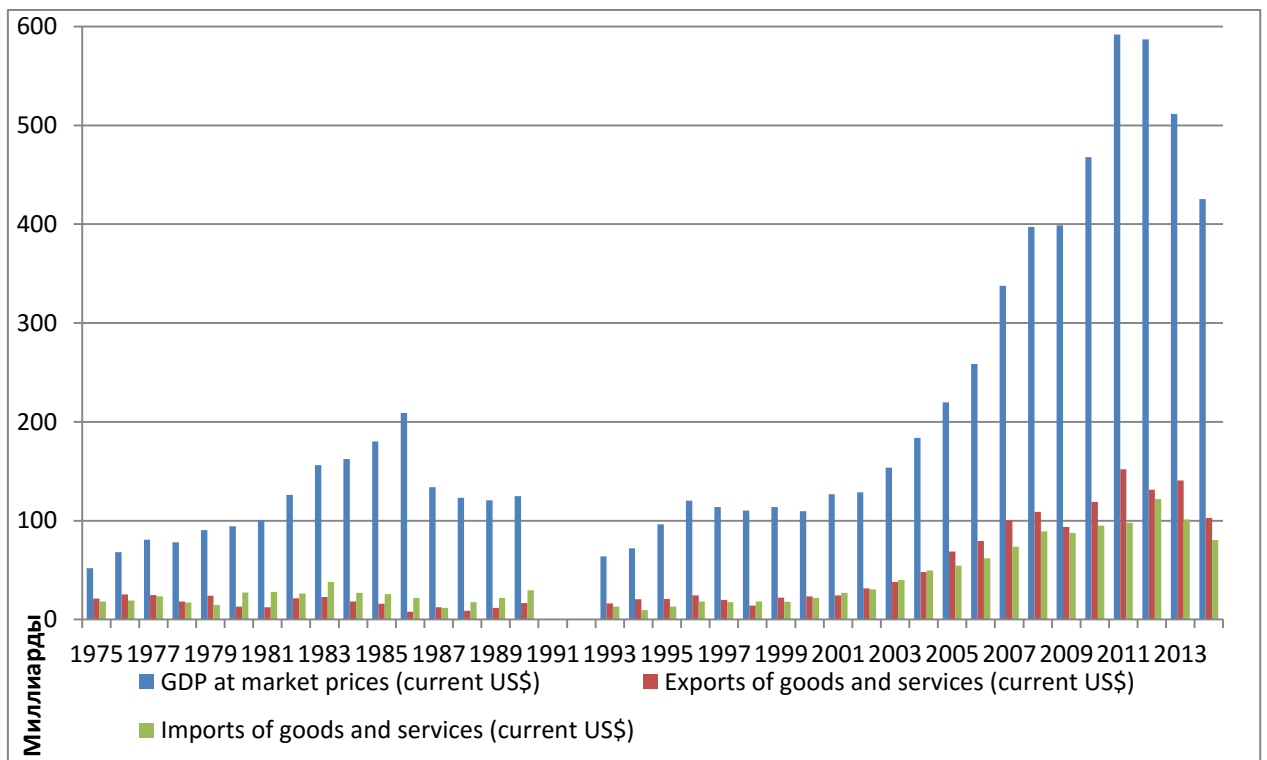


Рисунок 2.3 - ВВП и объем экспорта и импорта Исламской республики Иран (млрд. долл. США)(1975-2014гг.)

Источник: Составлено автором на основе данных Всемирного банка

Ухудшение социально-экономического положения Ирана, в связи с ужесточением санкционного режима, не заставило себя долго ждать. На рисунке 2.3 имеет место падение ВВП, однако, чтобы возместить потерю западных рынков, за счет увеличения сотрудничества с Китаем, Индией, Южной Кореей и Турцией темпы падения удалось замедлить. Иран традиционно сохраняет положительный торговый баланс. Отметим, что даже в период действия санкций руководству страны путем ввода ряда ограничительных мер на импорт товаров не первой необходимости удалось сохранить показатели баланса в положительной зоне. Крупнейшими торговыми партнерами Ирана являются Китай, ОАЭ, Индия, Турция, Южная Корея. Среди перечисленных государств следует отметить ОАЭ, которые в период санкционного режима стали очень важным для проведения расчетов по внешнеторговой деятельности. В структуре иранского экспорта преобладает сырая нефть, однако объем не нефтяного экспорта продолжает увеличиваться, ключевыми позициями, которого явились: сжиженный пропан, метанол, сжиженный бутан, полиэтилен, битум, изделия из металла в рулонах, мочевины, цветные металлы, железная руда, цемент, фисташки, фрукты. Иран продолжает активно развивать экспорт технических и инженерных услуг для реализации проектов в Центральной Азии, Ираке, Африке.

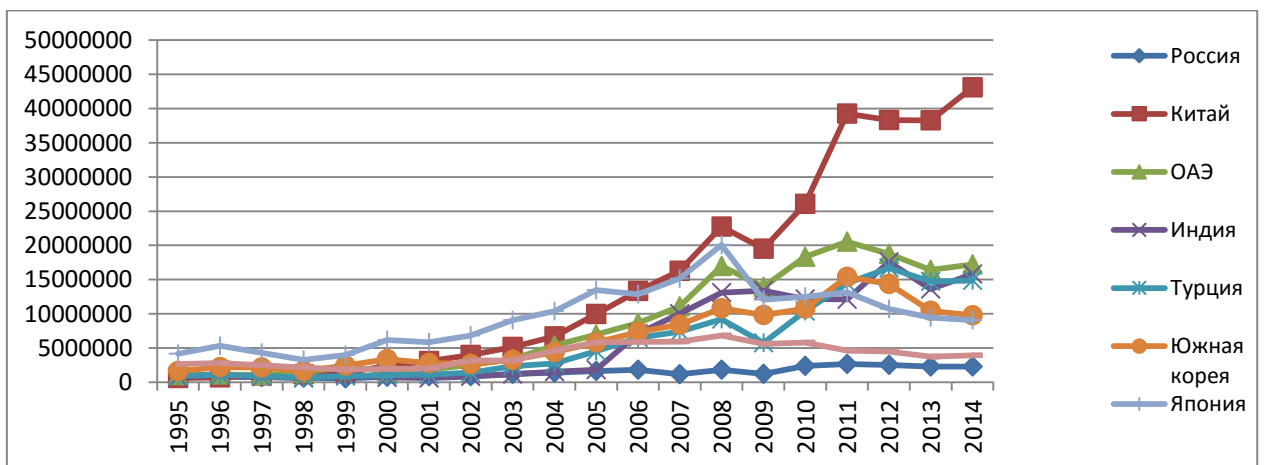


Рисунок 2.4 - Основные торговые партнеры Исламской республики

Иран по торговому обороту (тыс. долл.)(1995-2014гг.)

Источник: Составлено автором [19]

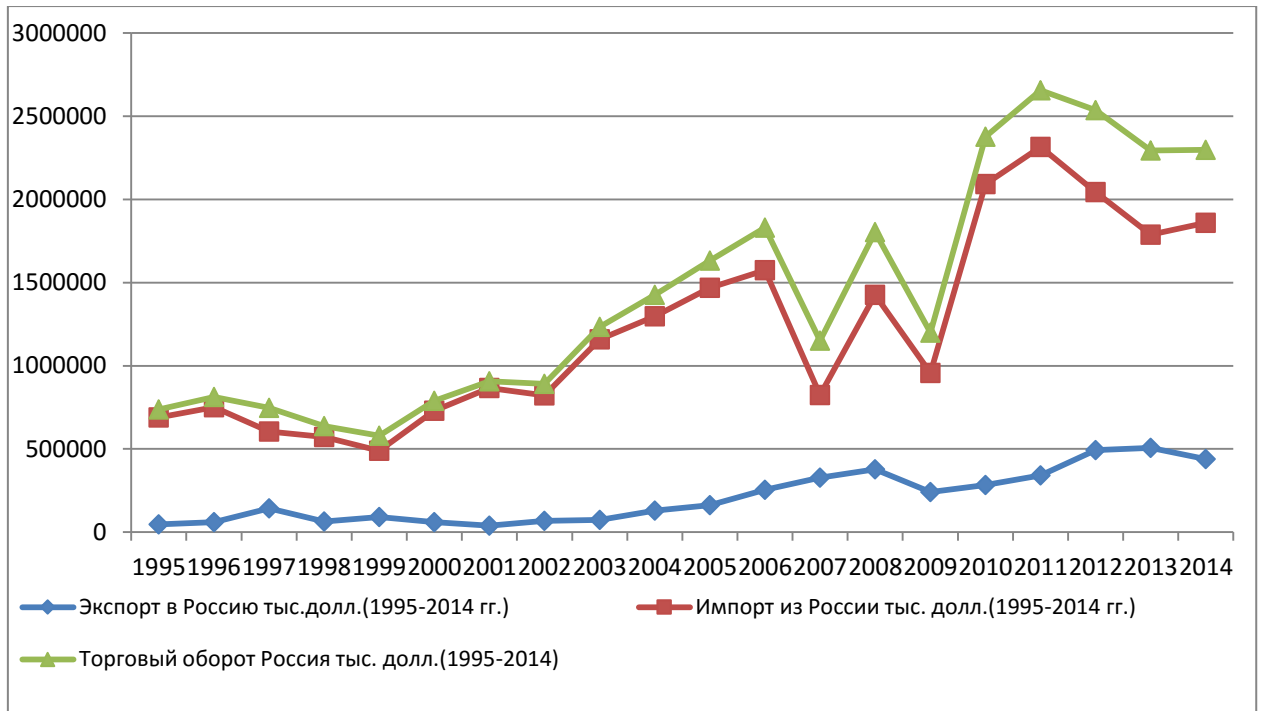


Рисунок 2.5 - Динамика торгового оборота РФ и ИРИ тыс. долл. США (1995-2014 гг.)

Источник: Составлено автором [19]

Что касается взаимоотношений РФ и Ирана, следует отметить, что объемы торговли между Ираном и Россией имеют очень маленькую долю, составляющую около 1 % в общей структуре торговли Ирана. Данный показатель сократился примерно на 500 млн. долл. США в период с 2011 года по 2014 год. Иран продает в Россию фрукты, фисташки, переработанные плодоовощные продукты, табак, минеральные и некоторые строительные материалы. Основу структуры российского экспорта составляют группы товаров: злаки, черные металлы, древесина, электрические машины и оборудование. Однако, укреплению российско-иранских отношений способствуют интенсивно развивающиеся экономические и культурные взаимосвязи. Сотрудничество проходит в самых разных областях - от атомной и тепловой энергетики, нефтегазовой отрасли, промышленного сектора транспорта до сельского, лесного, рыбного хозяйства, связи, экологии и науки. В вузах России открываются кафедры персидского языка (фарси), а в иранских учебных заведениях - русского. В Москве, Тегеране, Исфахане, Санкт-Петербурге, а также в других, в том и



числе и отдаленных от центра, городах Ирана и России проводятся кинофестивали и устраиваются художественные выставки.

Структура иранской экономики весьма диверсифицирована. Несмотря на то, что Иран делит с Россией первенство по суммарным запасам углеводородов, доля нефтегазового сектора в структуре ВВП порядка 23 %. Большую часть занимают услуги – 49 %, на долю промышленности и горной добычи приходится около 18 %, а сельское хозяйство приносит 10 % в ВВП.

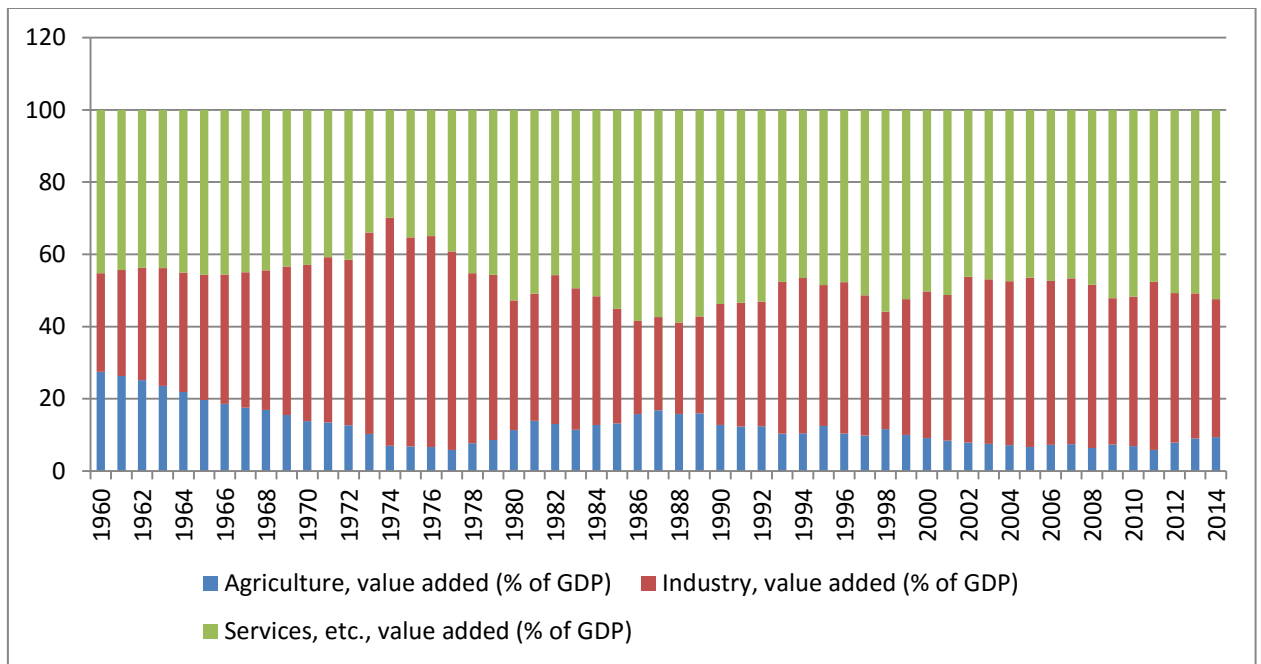


Рисунок 2.6 - Структура ВВП Исламской республики Иран (1960-2014гг.)

Источник: Составлено автором на основе данных Всемирного банка

Падение ВВП Исламской республики Иран связано, главным образом, с сокращением производства Ираном сырой нефти. Если в 2010 году в Иране добывалось 3,85 млн. баррелей нефти в день, то в 2013 году – 2,85 млн. баррелей нефти в день. Снижение производства нефти связано с потерей западных партнеров. В связи с этим, перспективные проекты, связанные с разработкой месторождений «Южный Парс» и «Дехлоран» пришлось приостановить.

Ирану пришлось возместить потери западных партнеров за счет увеличения сотрудничества с Китаем, Индией, Южной Кореей и Турцией. В

результате чего, на рисунке 2.7 в 2014 году имеется тенденция к росту производства Ираном сырой нефти, после отмены санкций, западные партнеры вернуться на иранский рынок, и уже в ближайшее время в Иране обещают выйти на досанкционный уровень добычи в 4 млн. б/д баррелей нефти в день.

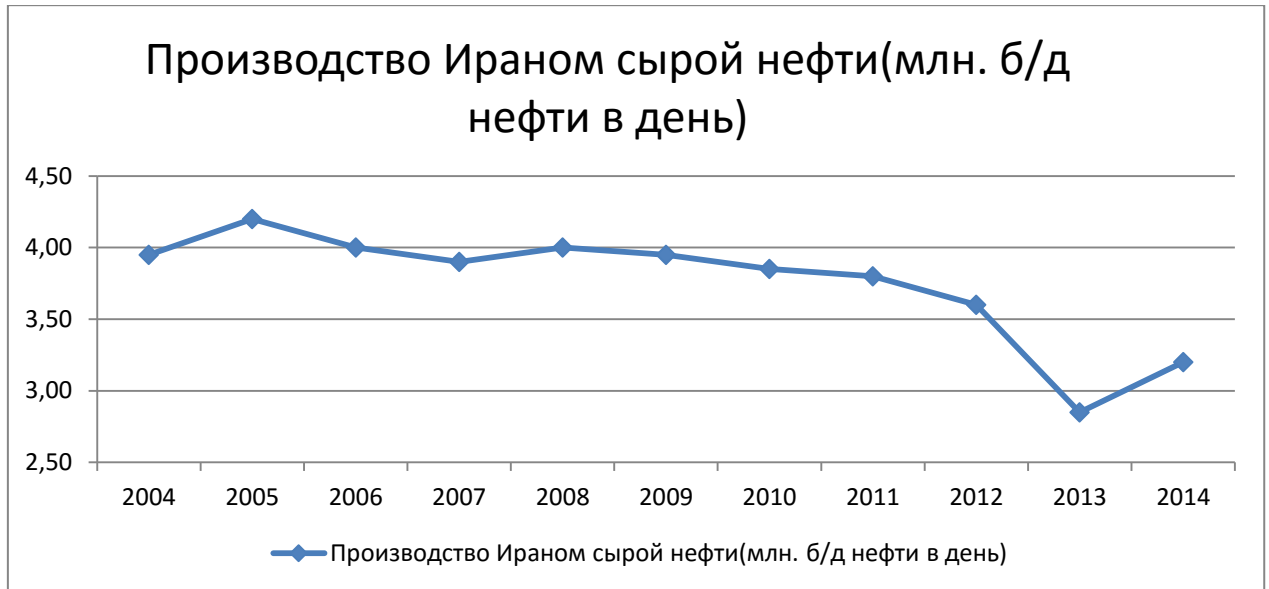


Рисунок 2.7 - Производство Ираном сырой нефти в 2004-2014 гг., включая конденсат из попутного газа (млн. баррелей в день)

Источник: Составлено автором на основе данных ЮНКТАД

Ожидается, что в течение 2016 года Ирану удастся увеличить ежедневные объемы добычи до 4 млн. баррелей. Отмена санкций послужит дополнительным катализатором для ускорения экономического развития. Промышленный рост даст импульс сектору строительства и другим секторам экономики Ирана.

Во время санкционного режима, государство утвердило ряд мер, таких как, введение в оборот дополнительных финансовых ресурсов, которые могли бы защитить малоимущее население, отмена субсидирования прожиточного минимума с 2011 года с целью обеспечения поступательного развития экономики и сохранения социально-экономической ситуации в Иране.

Но, к сожалению, эти меры только усугубили ситуацию в стране. Так, увеличение оборота финансовых ресурсов в 8 раз привело к резкому скачку инфляции. В 2013 году инфляция составила около 40 % (в 2011 г. – 21%).

Уровень инфляции в результате жесткой монетарной и фискальной политики удалось снизить. На данный момент он составляет 15,5 %.

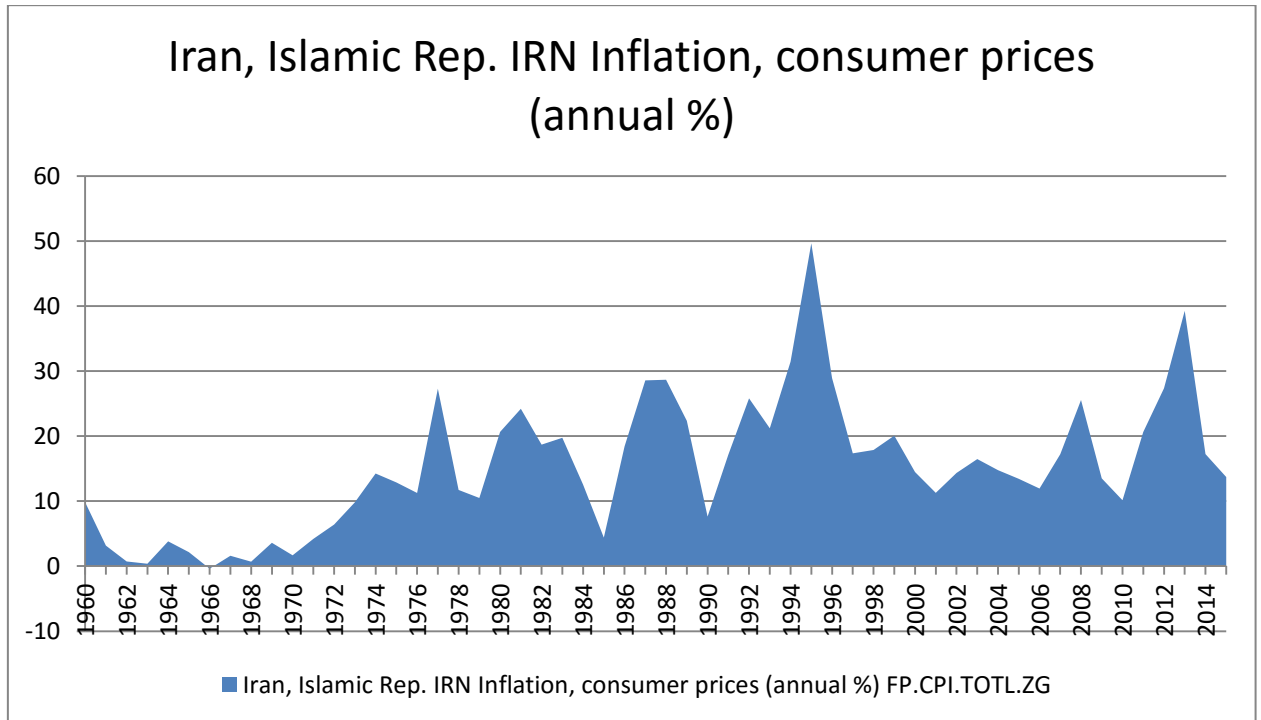


Рисунок 2.8 - Уровень инфляции Исламской республики Иран (в %) (1960-2014гг.)

Источник: Составлено автором на основе данных Всемирного банка

Еще одним негативным последствием санкций остается уровень безработицы. Иран с точки зрения возрастного состава считается одной из самых молодых стран в мире, и поэтому испытывает проблему в решении занятости молодежи. На данный момент уровень безработицы составляет 11,8 %, уровень безработицы среди молодежи около 25 %, поэтому страна открывает большие возможности для привлечения своей рабочей силы, в частности с помощью развития малого и среднего бизнеса, как со стороны местных предпринимателей, так и зарубежных.



Рисунок 2.9 – Прямые иностранные инвестиции Исламской республики Иран млн. долл. США (1980-2014гг.)

Источник: Составлено автором на основе данных ЮНКТАД

Имеет место и падение динамики чистого притока иностранных инвестиций. Естественно на падении данного показателя сказалась потеря западных инвесторов. Однако, Иранская республика Иран продолжает работу по привлечении прямых иностранных инвестиций, отмена санкций должна стать дополнительным толчком в этом направлении. В стране постоянно совершенствуется нормативно – правовая база, вводятся налоговые льготы в определенных сферах деятельности, открываются свободные экономические зоны.

Подводя итоги социально-экономического развития Исламской республики Иран, можно сказать, что санкционное давление отрицательно сказалось на нем. Однако, и в этот период Иран оставался одной из наиболее развитых стран Ближнего востока. Темпы падения ВВП и других показателей удалось замедлить за счет увеличения сотрудничества с другими странами. Иран обладает большой ресурсной базой, и отмена санкций позволит стране реализовать весь свой экономической потенциал. Предусмотренный VI план пятилетнего развития экономики позволит Ирану развиваться не только в нефтегазовой сфере, но и в других отраслях экономики.

### 2.3. Институциональные факторы развития Исламской республики Иран

Если обратить внимание на динамику рангов рейтинга глобальной конкурентоспособности за последние 5 лет, то можно выделить, что некоторые показатели претерпели значительные изменения. Значительные колебания претерпел показатель макроэкономической среды, в период с 2012 года по 2014 год Иран опустился с 27 на 100 место, основной причиной явились введенные экономические ограничения, однако на сегодняшний день Ирану удалось стабилизировать ситуацию и подняться на 66 место. Положительные тенденции прослеживаются в показателях: инфраструктура, высшее образование и обучение. Отрицательную динамику показывают: инновации, бизнес-утонченность. Наилучшие показатели ИРИ демонстрирует в пункте – размер рынка. Страна стабильно находится в двадцати лучших странах по этому показателю. Наихудшие показатели: развитие финансового рынка, эффективность рынка труда. По данным рейтинга глобальной конкурентоспособности 2016 г. Исламская республика Иран находится на 74 месте. Общее представление о глобальной конкурентоспособности Ирана на 2016 г. показано на рисунке 2.11.

В качестве положительных моментов можно выделить 10-ю составляющую рейтинга – размер рынка. Исламская республика Иран находится на 18 месте по размеру внутреннего рынка. Также можно выделить относительно своих же показателей 3-ю составляющую – макроэкономическую среду. По данному показателю страна находится на 66 месте, наиболее негативно сказался на оценке один из самых высоких уровней инфляций (137 место), однако после отмены санкций, ввиду притока иностранной валюты, данный показатель должен улучшиться. Страна имеет один из самых низких государственных долгов в процентном отношении к ВВП (9 место).

Наиболее значимые угрозы, которые предоставляет рейтинг глобальной конкурентоспособности, для ведения бизнеса в Исламской республике Иран показаны на рисунке 2.12.

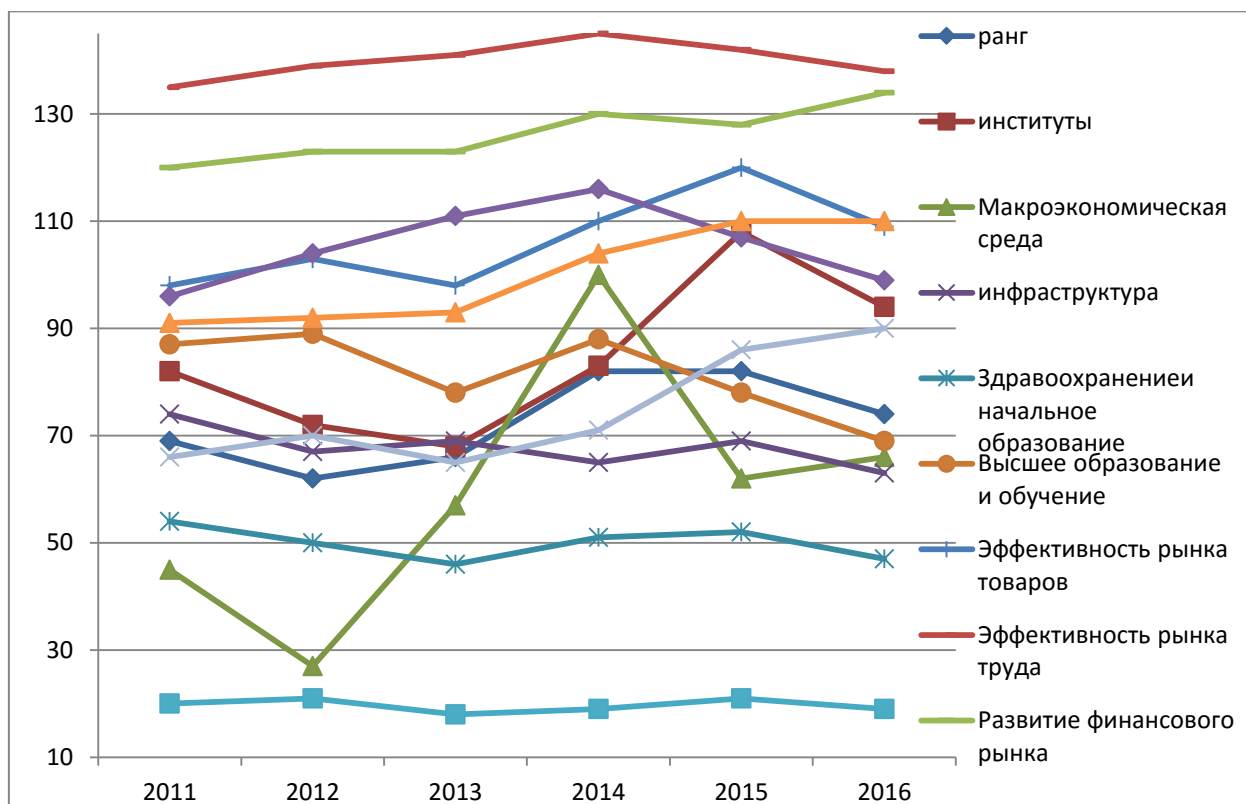


Рисунок 2.10 - Динамика рангов рейтинга глобальной конкурентоспособности Исламской республики Иран(2011-2016гг.)

Источник: Составлено автором на основе рейтинга глобальной конкурентоспособности стран

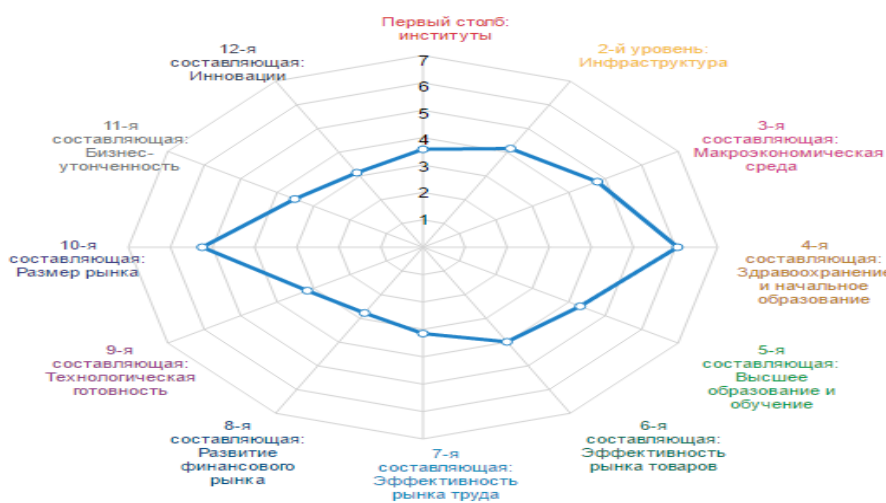


Рисунок 2.11 - Глобальная конкурентоспособность Исламской республики Иран 2016г.

Источник: [44, с. 98]

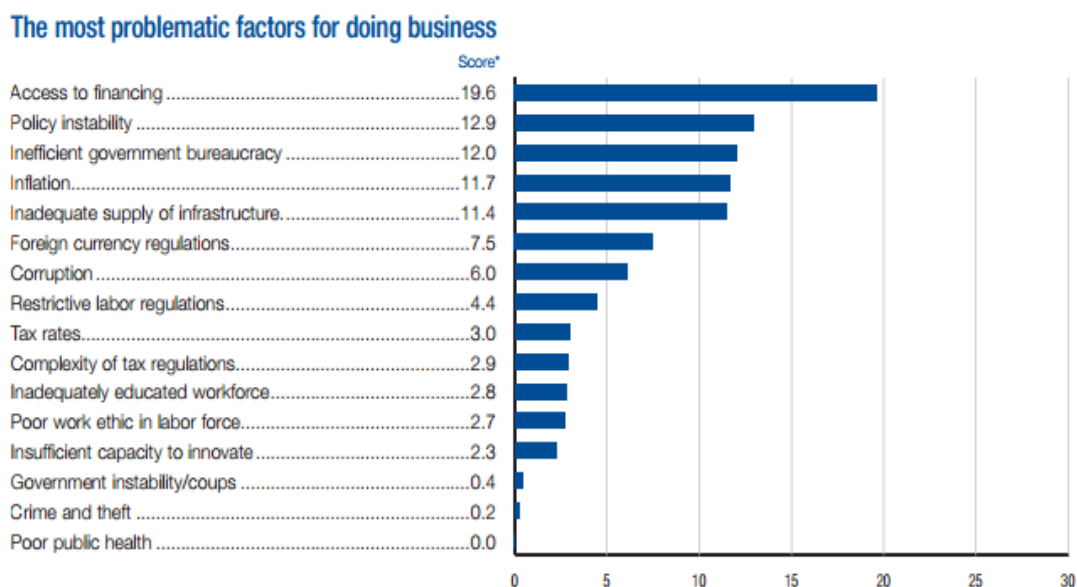


Рисунок 2. 12 - Наиболее проблемные факторы для ведения бизнеса в Исламской республике Иран 2016г.

Источник: [44, с. 98]

Наиболее проблематичными факторами для ведения бизнеса является доступ к финансированию и, связанная с давлением со стороны США, политическая нестабильность. Уровень инфраструктуры в стране также представляет угрозу ведения бизнеса. Но следует отметить, уровень преступности в ИРИ очень низок, а уровень здравоохранения очень высок.

Более подробная оценка рейтинга глобальной конкурентоспособности Исламской республики Иран показана в приложении 2.

По данным рейтинга «Doing Business», по сравнению с 2015 годом, в 2016 году Исламская республика Иран поднялась на один пункт, с 119 на 118 место соответственно. Наиболее благоприятно сказались пункты «получение разрешений на строительство» и «подключение к системе электроснабжения». Однако, в связи с потерей западных партнеров и недостаточным притоком иностранного капитала, остальные показатели продолжали падать. Наиболее значимые изменения произошли в показателях «Регистрация предприятий» и «Получение кредитов», ранги упали на 5 и 7 пунктов соответственно.

Таблица 2.1

## Рейтинг «Doing business» Исламской республики Иран

Темы	DB 2016 Рейтинг	DB 2015 Рейтинг	Изменение в рейтинге
Регистрация предприятий	87	82	-5
Получение разрешений на строительство	69	98	29
Подключение к системе электроснабжения	88	94	6
Регистрация собственности	91	89	-2
Получение кредитов	97	90	-7
Защита миноритарных инвесторов	150	149	-1
Налогообложение	123	122	-1
Международная торговля	167	166	-1
Обеспечение исполнения контрактов	62	62	Нет изменений
Разрешение неплатежеспособности	140	137	-3

Источник: [43]

Более подробная оценка рейтинга «Doing business» Исламской республики Иран показана в приложении 3.

Подводя итоги институционального развития Исламской республики Иран, следует сказать, что введение экономических ограничений негативно сказалось и на нем. Однако, ситуацию удалось стабилизировать и по многим пунктам Иран выходит на досанкционный уровень. И сейчас после более глубокого вовлечения в мировые экономические отношения, совершенствования нормативно-правовой базы, рейтинг Ирана должен улучшиться.



## ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ИСЛАМСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ИРАН

### 3.1. SWOT-анализ инвестиционной привлекательности Исламской республики Иран

На основе анализа развития, проведенного во второй главе, обозначим условия, которые Исламская республика Иран предоставляет российским компаниям в виде «возможностей» и «проблемных» факторов.

Таблица 3.1

#### «Возможностные» и «проблемные» факторы Ирана при интернационализации российских компаний

Факторы	Характеристика
«Возможностные» факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Большой внутренний рынок.</li> <li>— Ожесточение конкуренции для российских компаний на рынке Ирана в связи с отменой экономических ограничений и возврата западных партнеров, однако имеется много отраслей, имеющие множество незаполненных ниш.</li> <li>— Подъем экономического развития Ирана в результате отмены санкций.</li> <li>— Богатая ресурсная база и разработка контракта ИРС открывает российским компаниям доступ к добываемым ресурсам.</li> <li>— Возможность освобождения уплаты от налогов в случае регистрации компании в свободных экономических зонах.</li> <li>— Иран предоставляет отрасли(горная добыча, спорт и образование, туризм, сельское хозяйство) с налоговыми льготами.</li> <li>— По данным рейтинга глобальной конкурентоспособности уровень инфраструктуры представляет угрозу ведения бизнеса.</li> <li>— Уровень цен на проживание, аренду, транспорт гораздо ниже, чем в России.</li> <li>— Доступ к более дешевой рабочей силе.</li> <li>— Давление со стороны США представляет угрозу макроэкономической и политической стабильности Ирана.</li> </ul>
«Проблемные» факторы	Значительные отличия РФ и Исламской республики Иран в культурных особенностях и политическом строе: языковой барьер, проведение переговоров, национальные традиции, религия.

Источник: Составлено автором [50]

Из таблицы видно, что РФ и Исламская республика Иран имеют существенные отличия в политическом строе, культурных и религиозных особенностях. Следовательно, можно сделать вывод о том, что российской компании не следует руководствоваться «проблемными» факторами при выходе на рынок Ирана. Так как степень отдаленности рынка весьма велика. И отсутствие знаний о ведении бизнеса в других условиях представляет большую угрозу. Следовательно, рассмотрим «возможностные» факторы, которые предоставляет Исламская республика Иран, и оценим инвестиционную привлекательность страны с учетом всех ее особенностей.

В соответствии с вышеизложенными фактами об Исламской республике Иран проведем SWOT-анализ инвестиционной привлекательности Исламской республики Иран для российских компаний, выделим основные возможности и угрозы, и обозначим характеристики страны, которыми необходимо руководствоваться российским компаниям при выходе на рынок Исламской республики Иран.

Таблица 3.2

## SWOT-анализ инвестиционной привлекательности ИРИ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Богатая ресурсная база</li> <li>— Большой внутренний рынок (более 80 млн. население).</li> <li>— Низкая себестоимость добычи.</li> <li>— Разработка нового контракта(IPC).</li> <li>— Активное развитие нефтегазовой отрасли.</li> <li>— Удобное географическое положение.</li> <li>— Более 70 % нефти находится на сухопутных перспективных структурах и месторождениях.</li> <li>— Низкие транспортные расходы, низкие цены на жилье, аренду офисов и т.д</li> <li>— Наличие 6 свободных экономических зон</li> <li>— Программа экономического развития (диверсификации экономики)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Сильная зависимость экономики от нефтяных котировок.</li> <li>— Нехватка технологий.</li> <li>— Длительная процедура создания бизнеса в стране</li> <li>— Отсутствие налаженного сотрудничества между банковскими системами РФ и ИРИ</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Восстановление экономики страны после снятия санкций.</li> <li>— Привлечение новых иностранных инвесторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Нестабильные цены на нефть.</li> <li>— Давление со стороны США.</li> </ul>

## Продолжение таблицы 3.2

Возможности	Угрозы
— Развитие других отраслей экономик: транспортной, строительной, информационно-телекоммуникационной, водно-сельскохозяйственной, металлургической.	— Спад роста экономики Китая, основного импортера нефти Ирана.

Источник: Составлено автором [57]

На основе проведенного SWOT-анализа выявим основные возможности и угрозы для потенциальных российских компаний, планирующих вести свой бизнес в Иране.

— Восстановление экономики Ирана после снятия санкций приведет к увеличению экспортного потенциала нефти страны, следовательно это поднимет экономику и Иран позволит себе создать резервы и поддерживать другие отрасли экономики. Такая ситуация очень благоприятна для российских компаний любого сектора экономики. В связи с программой диверсификации экономики Иран заинтересован в привлечении инвестиций во всех отраслях: машиностроения, металлургии, энергетики, транспорта, туристической инфраструктуры.

— Очень большой рынок Ирана в особенности интересен потребительским компаниям, ищущих новые рынки сбыта.

— Компаниям нефтегазового сектора следует обратить внимание на замороженные перспективные проекты, связанные с месторождениями «Южный Парс» и «Дехлоран».

— Контракт IPC (Iran Petroleum Contract) позволит российским нефтегазовым компаниям создавать совместные предприятия с иранскими компаниями на наиболее выгодных условиях, нежели на тех, которые были до введения санкций. Российские инвесторы по условиям контракта имеют право стать собственниками части добываемых ресурсов, что делает эффективнее продажи иранских углеводородов чужими руками, вести переговоры с иранскими властями, проводить нефтеразведку во многих

областях. Помимо этого, условия будут обговариваться в конкретном случае, чтобы сделать их максимально удобными для всех.

— Возможность регистрация иностранной компании в шести СЭЗ Ирана (наиболее предпочтительной СЭЗ для России является СЭЗ Анзели), открывает ей широкий набор льгот: упрощенные процедуры регистрации, упрощенные процедуры ведения ВЭД, и освобождение от уплаты налога в течении определенного времени.

— Низкий уровень заработной платы, удобное географическое положение, отмена визового режима с Россией позволит российским компаниям минимизировать свои издержки.

Что касается угроз, то можно сказать, что самая основная угроза- это огромное влияние ситуации на мировом рынке нефти и давление со стороны США. В случае повторного ввода санкций, экономический развитие страны будет идти на спад, что в результате не позволит Ирану развивать свои отрасли. Помимо этого, такая ситуация серьезно отразится на потере партнеров российских компаний, ведущих свою деятельность в Иране.

Возвращение западных рынков Ирана в сфере нефтегазового комплекса, также может оказать и негативную роль для российских компаний в виде обострения высокой конкуренции со стороны западных партнеров Ирана.

Еще одним препятствием на пути развития ирано-российских связей является отсутствие налаженного сотрудничества между банковскими системами двух стран, вследствие чего многие важные соглашения не действуют.

Высокий уровень коррупции, инфраструктура, доступ к финансированию является значимой угрозой при ведении бизнеса.

Немаловажный фактор, представляющий угрозу ведения бизнеса в Иране, состоит в том, что большинство политических, культурных, экономических и торговых институтов в Иране сталкиваются с проблемой дефицита специалистов, владеющих русским языком и хорошо знакомых с

российскими реалиями. Это очень сильно скажется на доступности информации, которую российско-иранские партнеры будут получать друг о друге. Правда, чтобы исправить эту ситуацию, некоторые университетские организации и частные фирмы сделали определенные шаги, которые наверняка получат поддержку государства.

### 3.2. Модель проникновения на рынок Ирана

В системе стратегического подхода при интернационализации российской компании на рынок Ирана, следует отметить, что ей не следует акцентировать свое внимание на «проблемных» критериях оценки страны. Так как, Россия и Иран значительно отличаются в политической, культурной и социальной составляющей. Отсутствие опыта и соответствующих знаний о ведении международного бизнеса при выходе на рынок Исламской республики Иран с использованием данной стратегии приведут российскую компанию к провалу.

В зависимости от целей, ресурсов и других составляющих компаний, модели проникновения на рынок Исламской республики Иран могут быть самыми разными. Составим алгоритм действий интернационализации российской компании на рынок Исламской республики Иран.

При начальной стадия интернационализации российской компании имеет место руководствоваться тремя путями:

— Административный ресурс. Главы регионов Исламской республики Иран и РФ рассчитывают на взаимные инвестиции. Учитывая всю инвестиционную привлекательность Ирана и опыт российских предприятий в крупных проектах, делегация регионов заинтересована в продвижении своих компаний на зарубежный рынок.

— Проведение международных выставок, преследуя цели привлечения Иранских партнеров, изучения своего целевого сегмента, оценки спроса и интереса на их рынке.

— Самостоятельный обзор рынка Исламской республики Иран, поиски партнеров.

Преследуя цель выхода на рынок Исламской республики Иран, рассмотрим интернационализацию российской компании в несколько этапов.

На первом этапе проводим предварительный обзор рынка. Данный этап проводится на основе сбора вторичной информации из открытых источников: печатные и интернет СМИ, отраслевые каталоги, он-лайн торговые площадки и научные издания на Персидском и Английском языках.

Предварительный обзор рынка включает в себя несколько стадий: сегментирование рынка, анализ сбыта аналогичной продукции, формирование базы потенциальных партнеров, обзор отраслевых союзов и профессиональных объединений.

На первой стадии (сегментирование рынка) выделяется целевой сегмент Иранского рынка. Оцениваются перспективные направления, группы товаров и услуг, наиболее востребованных в Иране. Если сегмент, в которой действует российская компания, высоко ценится на рынке Ирана, анализ переходит в следующую стадию-анализ сбыта аналогичной продукции.

На этой стадии происходит сбор о ключевых игроках иранского рынка: конкурентов, потенциальных партнеров, каналах продвижения и реализации продукции в соответствующем сегменте.

На следующей стадии (формирование базы потенциальных партнеров) происходит отбор 2-3 групп потенциальных партнеров, наиболее интересных и соответствующих интересам российской компании потенциальных партнеров.

Последняя стадия (обзор отраслевых союзов и профессиональных объединений) хоть и является завершающей, однако предыдущие стадии анализируются на ее основе. На стадии обзора отраслевых союзов и

профессиональных объединений происходит сбор полной информации о ключевых игроках сегмента. Как правило, в рамках одного сегмента существует целый ряд союзов и объединений, производителей, экспортеров, импортеров или продавцов, как национального, так и регионального масштаба. Информация о членах союзов и объединений, как правило представлена на официальных сайтах и позволяет сформировать понимание о структуре сегмента, ключевых участниках, их характеристиках и подготовить базу контактов и персоналий по целевому сегменту. В качестве примера можно привести следующие объединения:

- Ассоциация экспортеров иранских фильмов,
- Ассоциация производителей и экспортеров мебели Ирана,
- Союз строительных компаний Ирана,
- Союз дорожно-строительных компаний,
- Союз проектных и подрядных организаций в сфере газодобычи, нефтедобычи и нефтехимии,
- Союз производителей оборудования для нефтяной промышленности;
- Союз производителей и экспортеров нефтяной и нефтехимической продукции.

Независимо от формы выхода компании на рынок ИРИ необходимо внимательно изучить особенности таможенно-тарифного регулирования, особенности доставки, особенности условий, которые предъявляют посредники в Иране и методы расчетов.

Изучение процедур и таможенных пошлин позволит оценить стоимости таможенной очистки товаров. Изучение таможенно-тарифного регулирования необходимо на данном этапе. Таможенная очистка грузов регламентируется положением закона «О таможене» Ирана от лица компании резидента ИРИ, импортера продукции. Компания, которая осуществляет таможенную очистку, должна иметь Коммерческую карту. Таможенная

очистка проходит в несколько этапов. Таможенный брокер осуществляет регистрацию заказа на таможенную очистку на основании сопроводительных документов. Существует перечень товаров: лекарства, продукты питания и т.д., которые подлежат обязательной сертификации. Затем таможенный брокер получает разрешение на таможенную очистку и осуществляет соответствующие выплаты и получает документы в таможене.

Особенности таможенно-тарифного регулирования заключаются в следующем: исчисление стоимости таможенного оформления в Иране осуществляется на основании трех показателей:

— НДС — ставка НДС в Иране составляет 9 %, некоторые товары освобождаются от уплаты НДС, для некоторых других товаров предусмотрены другие ставки 12 %, 20 %.

— Таможенные пошлины - ежегодно Меджлис Ирана утверждает таможенные пошлины на основании заявок, представленных промышленными и отраслевыми объединениями в ежегодном сборнике экспортно-импортных тарифов.

— Приоритет импортных товаров — товары зарубежного производства в период усиления программы замещения импорта были распределены на 10 групп. В первую группу вошли лекарства, пшеница, рис и ряд других товаров первой необходимости. Десятую группу составили дорогие автомобили, предметы роскоши и ряд товаров, производимых в Иране. При таможенном оформлении товаров 10-ой группы, рассчитывается двойная ставка таможенной пошлины.

Иран не является членом ВТО и активно использует заградительные таможенные тарифы для защиты местных производителей. При осуществлении таможенной очистки, расчет таможенной стоимости товара осуществляется по курсу Национального банка Ирана.

Импорт товаров в Иран может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами, имеющими иранское или иное гражданство. Средний импортный тариф Ирана для некоторых товаров показан в приложении 1.



Чтобы вести внешнеэкономическую деятельность в Иране требуется получить соответствующую лицензию. Данная лицензия выдается отделениями Палаты торговли, промышленности, рудников и сельского хозяйства Исламской Республики Иран (ТПП Ирана) в Тегеране либо других крупных городах. Срок действия лицензии 1 год с возможностью ежегодного продления соответствующим отделением ТПП. Импорт в Иране возможен только после оформления соответствующего разрешения министерства торговли, промышленности и рудников этой страны. Оформление разрешения на импорт включает в себя несколько этапов:

— Определение кода товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности, относящегося к импортируемому товару.

— Получение предварительного счета (проформы) от компании продавца импортируемого товара.

— Оформление соответствующего заявления в аппарат Заместителя министра торговли, промышленности и рудников по вопросам внешней торговли для заполнения формы получения разрешения на импорт.

— Получение разрешения на импорт товара в соответствии с квотами, определенными ответственными министерствами и организациями.

— Обращение в страховую компанию для страхования импортируемого товара.

— Оформление паспорта импортной сделки в обслуживающем банке (составление заявления на открытие аккредитива с прикреплением копии проформы, страхового полиса, разрешения на импорт от министерства торговли, промышленности и рудников, квитанции об оплате пошлины за разрешение на импорт). [9, с. 11]

Иранские таможенные службы не признают иностранные страховые полисы, поэтому необходимо обязательно застраховать импортный груз иранской страховой компанией.

Что касается расчетов доставки, следует отметить, доставка товаров в Иран может осуществляться морским, автомобильным и железнодорожным транспортом.

При доставке морским транспортом, традиционным для России является Каспийский маршрут. Помимо этого, Россия и Иран реализуют проект по реализации судоходного канала Каспий-Персидский залив, способный обеспечить максимально быстрый выход в бассейн Индийского океана. Развитым автомобильным маршрутом является автомобильная дорога по западному побережью Каспийского моря через республику Дагестан, Азербайджан с выходом на пограничный переход в городе Астара в Иране. Российские автоперевозчики, преимущественно из Дагестана, обеспечивают транспортировку сельскохозяйственной продукции из Ирана в Россию. При железнодорожной перевозке, эффективно функционирует железная дорога вдоль западного побережья Каспийского моря, связывающее южные регионы РФ с расположенной в Азербайджане на границе с Ираном станцией Астара. Дальнейшая доставка грузов от железнодорожной станции Астара, Азербайджан на территорию Ирана осуществляется иранскими автоперевозчиками.(см. рисунок 3.1)

Стоимость доставки рассчитывается на основании запросов в транспортные компании в соответствии с выбранным маршрутом доставки.

Представленные термины Инкотермс сопровождаются описанием специфики проведения торговых сделок, достоинств и недостатков различных условий поставки при выводе продукции на рынок Ирана. Определенные знания в интересующем сегменте, таможенных тарифах и стоимостях на доставку позволит выработать коммерческое предложение для различных групп торговых партнеров с приемлемыми условиями поставки. Вероятность того, что ваши иранские партнеры будут осуществлять оплату за товар до его получения, крайне невелика. В тоже время было бы крайне неразумно со стороны экспортера отгружать товар, не имея предварительных гарантий оплаты. Обычно гарантии поставки и

оплаты обеспечиваются посредством открытия аккредитива. Тем не менее, следует отметить, что в условиях финансовой изоляции доступ к банковским инструментам имеют лишь те иранские предприниматели, которые владеют компаниями за пределами Ирана.

EXW, FCA, FAS. Оптимальными для экспортера являются условия перехода собственности на товар на территории страны экспортера. Однако, чтобы реализовать подобную сделку от иранского импортера потребуется.

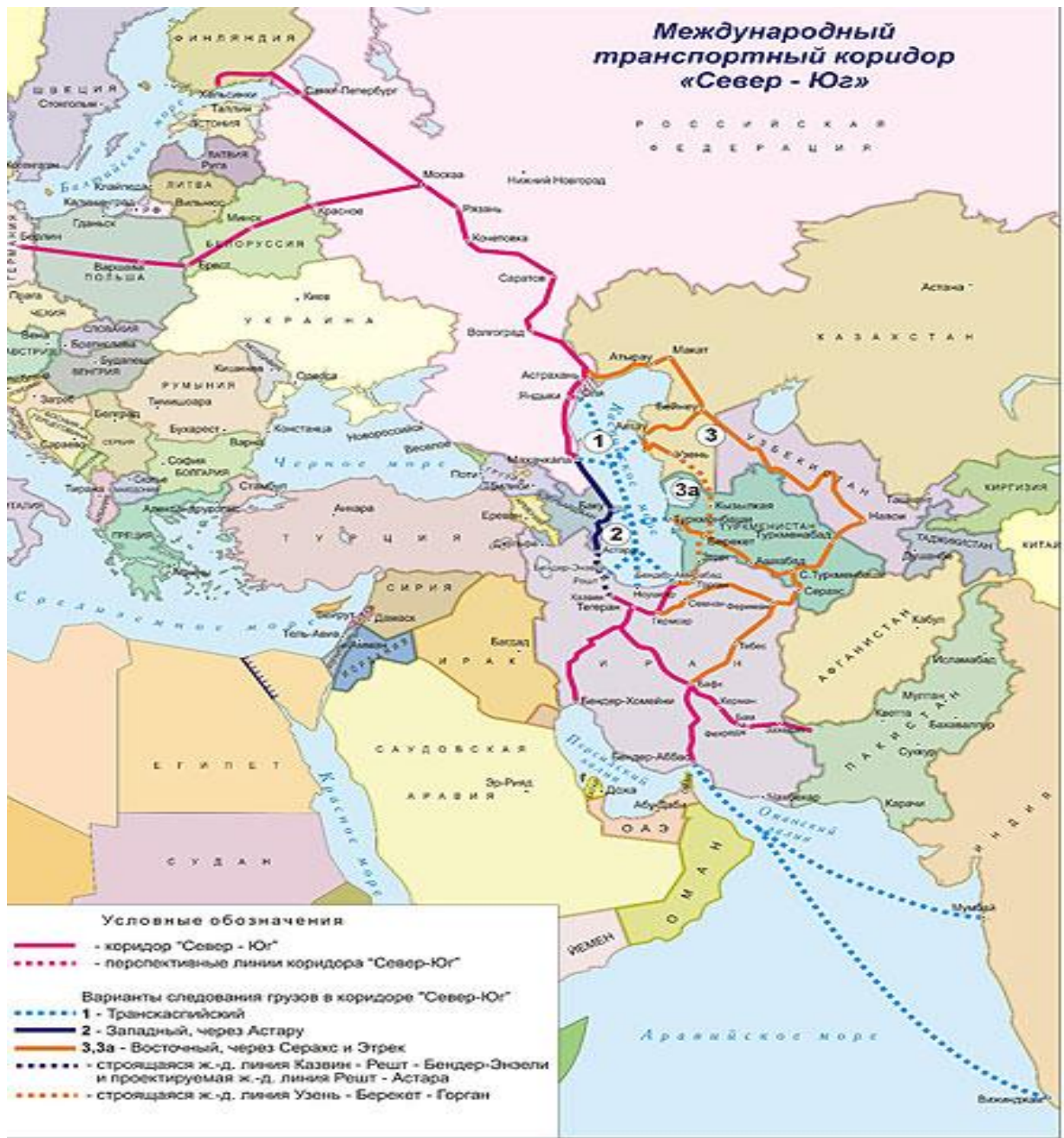


Рисунок 3.1 - Способы транспортировки грузов из России в Иран

Источник: [48]

CFR, CIF, CIP, CPT. При осуществлении поставки продукции на условиях группы С, экспортер в дополнение к рискам при поставке на условиях FOB принимает на себя риски колебания стоимости фрахта. Переход права собственности осуществляется на территории Ирана. Данная модель поставки, как и FOB, требует наличия у экспортера гарантий оплаты и осуществляется при открытии аккредитива или предоплате. Данный вид поставки может обеспечить расширение круга потенциальных покупателей при условии, что экспортер готов принять предоплату за товар на счет .

DAT, DAP. Условия поставки группы D, могут быть использованы лишь в случае, когда поставка осуществляется в адрес дочерней компании экспортера, или иной компании, контролирующей экспортером и зарегистрированной на территории Ирана. Данная модель позволяет существенно расширить перечень потенциальных покупателей и вывести предложение за пределы круга субъектов ВЭД Ирана, установить стоимость на товар на уровне внутренних цен и выстроить прямые отношения с покупателем и потребителем. Оплата за товар может быть осуществлена покупателем через систему «Хавала» или на счет компании экспортера в иранском банке. Отпуск продукции осуществляется по факту зачисления средств на счет продавца.

DDP. Данная модель предполагает реализацию на территории Ирана продукции после таможенного оформления. Дополнительной возможностью DDP, является то, что экспортер получает возможность формировать систему дистрибуции в различных регионах Ирана. В тоже время, следует понимать, что при получении оплаты за товар на счет в иранском банке потребуются решение задачи вывода средств из Ирана. В тоже время данная модель поставки требует от экспортера наличия представителя или представительства в одной из свободных экономических зон или на основной территории Ирана для обеспечения хранения и дистрибуции товара. Комплекс решений для данной модели предлагают свободные экономические зоны.

Изучая особенности модели расчетов при экспорте в Иран, потенциально на сегодняшний день существует лишь три модели расчетов при поставке товаров в Иран:

— Оплата на счет экспортера в российском банке. Данная возможность осуществления оплаты доступна лишь ограниченному числу иранских трейдеров, владеющих компаниями и капиталом за пределами Ирана и обладающих доступом к банковским сервисам: аккредитивам и факторингу;

— Оплата на счет экспортера в банке ОАЭ. Широко развита система финансовых расчетов между Ираном и ОАЭ посредством системы «Хавала», которая позволяет широкому числу, как юридических, так и физических лиц осуществить оплату из Ирана через многочисленные пункты обмена валюты «Сарафи» на счет компании зарегистрированной в одной из свободных экономических зон ОАЭ;

— Оплата на счет компании в Иране оплата на счет компании, зарегистрированной в одной из свободных экономических зон Ирана и на 100% принадлежащей иностранному гражданину возможна. В данном случае оплата будет осуществлена в иранских риалах. Иранское правительство декларирует свободный вывод прибыли и капиталов из свободных экономических зон, тем не менее, каких-либо финансовых инструментов банковская система, функционирующая по установленному Центральным банком Ирана курсу риала, не предоставляет. Единственным возможным инструментом вывода средств остается закупка и вывоз иранских товаров.

При импорте из Ирана существует 3 базовые модели оплаты:

— В USD или EUR на счет иранского экспортера в банке ОАЭ, счет, как правило, принадлежит иранскому производителю или поставщику, но официально никак с ним не связан;

— Оплата через Мир Бизнес Банк с предварительным открытием счета на основании представленного оригинала письма от иранской компании и копии подписанного договора;

— В IRR со счета, открытого на компанию, зарегистрированную в одной из свободных экономических зон Ирана, на 100% принадлежащую российскому физическому или юридическому лицу. В таком случае вывод средств осуществляется через закупку за риалы продукции с последующим ее экспортом из Ирана.

Изучив потенциал иранского рынка, особенности таможенно-тарифного регулирования, условия поставок и модели расчетов, перейдем к следующему этапу- определение формы выхода на рынок ИРИ.

При выработке стратегии в зависимости вида продукции, специфики сегмента целевого рынка, уровня конкуренции, технических особенностей, необходимости маркетинговой поддержки продаж и послепродажного обслуживания, выделим некоторые формы выхода на рынок Ирана: экспорт товаров и услуг, соглашение о консорциуме, регистрация компании в Иране.

Что касается экспорта товаров и услуг, то можно сказать, что с основными положениями мы уже ознакомились. Мы рассмотрели особенности таможенно-тарифного регулирования, способы оплаты и условия поставки.(см. рисунок 3.2)

Остановимся на выборе торгового посредника в Исламской республике Иран. Так как правильный выбор посредника оказывает положительное влияние на построение каналов продаж. В ходе выбора торгового посредника необходимо уделять внимание проверке его репутации. Ключевыми критериями при подборе посредника следует выделить: положительная репутация на рынке, соответствующий опыт работы на рынке, наличие ресурсов, персонал, отвечающий требованиям. Далее приведем примерную типологию торговых посредников Ирана. В различных секторах экономики Ирана структура и характер посредников может отличаться. Тем не менее, данная типология позволит нам отразить общую ситуацию.

— Трейдеры. Для данных представителей внешнеэкономическая деятельность является ключевой сферой деятельности. Установлено, что иранские трейдеры имеют доступ к финансовым ресурсам и некоторый

административный ресурс и специализируются на определенных видах товаров. Число данных компаний ограничено в Иране и они предъявляют высокие требования к условиям поставки. Поставки, в случае с трейдерами,



Рисунок 3.2 - Особенности при экспорте товаров и услуг на рынок Исламской республики Иран

Источник: Составлено автором

возможны при условии EXW FCA FAS FOB. Оплата осуществляется на счет экспортера в стране экспортера.

— Оптовые компании в Иране осуществляют хранение и распределение продукции внутри страны. Ключевой особенностью иранских оптовых компаний является то, что они не выступают участниками ВЭД. Поставка производится на условиях DAP, DDP. Оплата производится на счет экспортера в ОАЭ.

— Региональные дилеры берут на себя обязательство через построения отношений с розничной сетью через дистрибьюторов. Условия

поставки на условиях DDP. Оплата только на счет продавца в банке Ирана в IRR. [16, с. 89]

Ожидается, что по мере снятия санкции, потребность бизнеса Ирана в ведении ВЭД существенно возрастет, это повлечет за собой выход молодых компаний без необходимого опыта и знаний. Поэтому необходимо внимательно и требовательно изучать торгового партнера.

Консорциум подразумевает объединение усилий участников для реализации проекта без образования юридического лица. В рамках консорциума возможно заключение соглашения с иранским партнером для участия в торгах, организации поставок, реализации технического проекта. Данная модель подходит для осуществления поставок оборудования, технических решений, контрактного производства, требующего наличия на целевом рынке определенных ресурсов и компетенций, которые может предоставить иранский партнер. Исламская республика Иран испытывает проблему в доступности развитых технологий, поэтому консорциум является весьма актуальной формой выхода. В рамках соглашения консорциума не требуется регистрация юридического лица на целевом рынке. Как в партнерстве с другими участниками консорциума, так и самостоятельно данный формат выхода на рынок позволит реализовывать на целевом рынке маркетинговую стратегию, направленную на формирование спроса.

На условиях регистрации компаний в Иране остановимся подробнее. Выход компании на рынок Ирана возможно осуществить двумя путями, регистрации компании в одной из свободных экономических зон или на основной территории страны.(см. рисунок 3.3)

СЭЗ Ирана, призванные содействовать экономическому развитию и привлечению инвестиций предоставляют иностранным предпринимателям и компаниям широкий набор льгот:

- Упрощенные процедуры регистрации компаний;
- Возможность 100% владения компанией иностранным физическим или юридическим лицом;



- Свободный вывод капитала и прибыли;
- Свободный ввоз импортной продукции на территорию СЭЗ, ее хранение и реализацию в границах СЭЗ;
- Низкие ставки и упрощенные процедуры реэкспорта;
- Освобождение от уплаты налога на прибыль и активы в течение 20 лет.

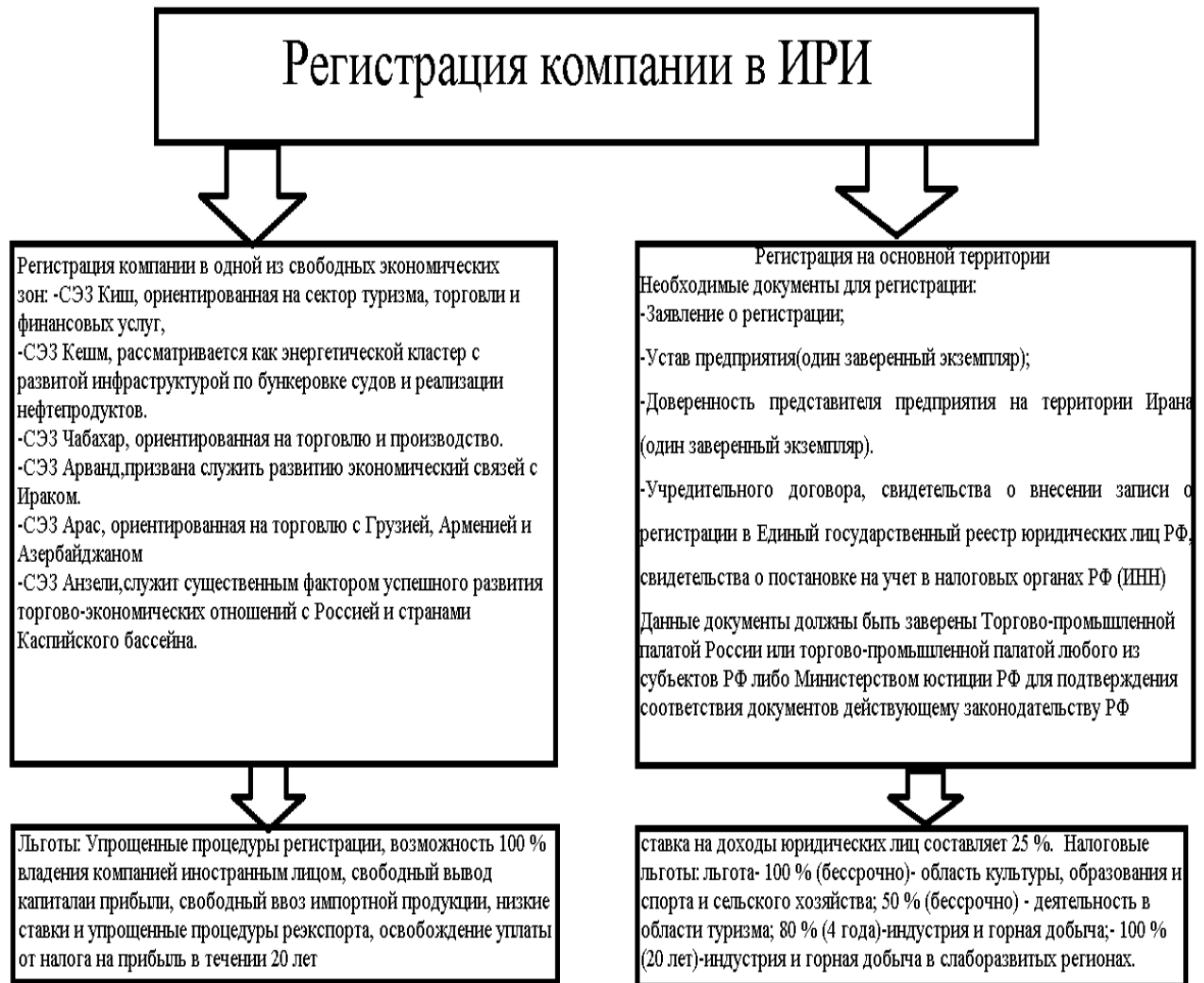


Рисунок 3.3 – Регистрация иностранных компаний в ИРИ (особенности и льготы)

Источник: Составлено автором

На сегодняшний день в Иране существует 6 СЭЗ. Расположенные на островах Персидского залива: СЭЗ Киш, ориентированная на сектор туризма, торговли и финансовых услуг, и СЭЗ Кешм, размещенная на одноименном

острове у входа в Ормузский пролив, рассматривается как энергетической кластер с развитой инфраструктурой по бункеровке судов и реализации нефтепродуктов. СЭЗ Чабахар, расположенная в 70 километрах от границы с Пакистаном в порту Персидского залива, ориентирована на торговлю и производство. СЭЗ Арванд, на ирано-иракской границе и призвана служить развитию экономической связей с Ираком. СЭЗ Арас была создана на Северо-Западе страны в приграничном с Нахичеванской автономной республикой городе Джульфа и ориентирована на торговлю с Грузией, Арменией и Азербайджаном. Наиболее привлекательной для российских компаний с точки зрения географического положения и логистики является СЭЗ Анзели, расположенная на южном побережье Каспийского моря. Развитая инфраструктура порта, и СЭЗ Анзели служит существенным фактором успешного развития торгово-экономических отношений с Россией и странами Каспийского бассейна. Развитое судоходство обеспечивает удобную логистику порта Анзели с Российскими портами на Каспийском море: Махачкала и Астрахань.

Открытие компании на основной территории Ирана обеспечит прямой доступ на внутренний рынок. Процесс регистрации занимает от 1 месяца. Полный 100% контроль компании на основной территории Ирана иностранными лицами возможен при регистрации представительства или филиала иностранной компании. При регистрации представительства необходимо нанять 3х сотрудников из местного населения. В тоже время представительство не вправе вести хозяйственную деятельность. В случае, регистрации совместного предприятия, учредителями может выступить, как физическое, так и юридическое иностранное лицо. В целях минимизации рисков возможно использовать схему СЭЗ + Основная территория, когда продукция будет поступать в адрес компании на 100% контролируемой экспортером и уже по факту осуществления предоплаты будет осуществляться поставка в адрес совместного предприятия. [16, с. 39]

В настоящее время создаются благоприятные возможности для более активного участия российских предприятий на иранском рынке. Правительство Ирана крайне заинтересовано в появлении на иранском рынке новой продукции, новых современных технологий. Руководство страны приветствует и поддерживает создание новых предприятий. Так как, это способствует появлению новых рабочих мест, оказывающее положительное влияние на внутренний рост экономики страны. Для создания первоначального видения перспектив работы на иранском рынке российским инвесторам необходимо иметь первоначальное представление о существующих правовых аспектах ведения производственной и предпринимательской деятельности на территории Ирана.

Для создания благоприятных для иностранных инвесторов условий постоянно совершенствуется законодательная и нормативно-правовая база. В частности, на данный момент, регистрация совместных предприятий с иностранным капиталом может осуществляться даже без разрешения комиссии по иностранным инвестициям министерства экономики. Кроме того сняты ограничения по размеру доли иностранного капитала, ранее доля не могла быть больше 49% от совместного капитала.

Общие правила регистрации юридических лиц на территории Ирана регламентируются законом «О регистрации коммерческих предприятий», от 1 июня 1931 года (с изменениями и дополнениями), а также инструкциями об исполнении данного закона, прочими подзаконными актами.

Иран предлагает регистрацию на своей территории представительств любой иностранной компании для представления интересов головного предприятия, проведения исследования рынка, проведения переговоров. Представительство иностранной компании не может осуществлять коммерческую деятельность. В то же время оно освобождается от уплаты налогов на свою деятельность.[8, с. 20]

Порядок и особенности регистрации иностранного предприятия следующий. Регистрация российского предприятия осуществляется лицом,

имеющим право подписи соответствующих документов в Иране от имени предприятия, либо полномочным представителем этого лица. Для регистрации иностранного предприятия в Регистрационную палату Тегерана должны быть предоставлены следующие документы:

- Заявление о регистрации;
- Устав предприятия(один заверенный экземпляр);
- Доверенность представителя предприятия на территории Ирана (один заверенный экземпляр).
- Учредительного договора, свидетельства о внесении записи о регистрации в Единый государственный реестр юридических лиц РФ, свидетельства о постановке на учет в налоговых органах РФ (ИНН)

Данные документы должны быть заверены Торгово-промышленной палатой России или торгово-промышленной палатой любого из субъектов РФ либо Министерством юстиции РФ для подтверждения соответствия документов действующему законодательству РФ. Печать учреждения, заверившего подлинность данных документов, подтверждается консульским отделом посольства Ирана в РФ или Генконсульствами ИРИ в Астрахани и Казани. Далее печать консульского отдела должна быть заверена Министерством иностранных дел Исламской республики Иран. Помимо всего, все документы, составленные за пределами Ирана, должны быть официально переведены переводчиками Министерства юстиции Ирана либо переводчиками ТПП России.

Заявление о регистрации российского предприятия на территории Ирана должно быть составлено на персидском языке и содержать сведения о полном наименовании, организационно-правовой форме, адресе головного подразделения, государственной принадлежности, размере уставного капитала, виде деятельности, местонахождении филиалов предприятия Ирана на территории Ирана и др.

В Регистрационной палате Тегерана делается запись о регистрации иностранного предприятия.

После регистрации иностранного предприятия Иран предоставляет предприятию свидетельство о регистрации.

После регистрации иностранного или совместного предприятия в течении одного месяца Регистрационная палата должна за счет данного предприятия поместить извещение о регистрации в газете «Рузнамерасми» или в одной из ежедневных газет Тегерана, определенных Министерством юстиции Исламской республики Иран. Данное извещение должно содержать следующие сведения:

- Краткое изложение устава вновь создаваемого предприятия;
- Имя полномочного представителя (представителей) иностранного предприятия на территории Ирана;
- Имена лиц, обладающих правом подписи;
- Имя лица, компетентного для получения всех извещений, касающихся деятельности предприятия.

После регистрации иностранные и совместные предприятия могут осуществлять свою деятельность в соответствии с законами и другими нормативно-правовыми актами на территории Ирана в статусе юридического лица.

Любая компания, зарегистрированная в Иране, основная деятельность которой осуществляется на территории этой страны, считается иранской (ст.1 закона «О регистрации коммерческих предприятий»).

ИРИ предоставляет следующие организационно-правовых формы регистрации иностранных предприятий:

- Акционерное общество;
- Общество с ограниченной ответственностью;
- Полное товарищество;
- Коммандитное неакционерное общество;
- Коммандитное акционерное общество;
- Общество с пропорциональной ответственностью;

— Производственные и потребительские кооперативы.

Акционерное общество в иранском законодательстве является коммерческое предприятие, капитал которого разделен на акции, ответственность акционера данного предприятия ограничена именной стоимостью его акций. Число акционеров в акционерном обществе должно состоять минимум из трех человек.

Иранское законодательство предоставляет два вида акционерных обществ: открытое акционерное общество и закрытое акционерное общество. Уставный капитал закрытого акционерного общества формируется исключительно за счет средств учредителей, тогда как часть уставного капитала открытого акционерного общества за счет открытой продажи акций.

Уставный капитал открытого акционерного общества не может быть меньше 5 миллионов риалов, закрытого акционерного общества - меньше 1 миллиона риалов. В обязанности учредителей входит на счет открываемого предприятия не менее тридцати пяти процентов от уставного капитала общества.

Собрание акционеров является высшим руководящим органом. Совет директоров производит процесс оперативного управления акционерным обществом. Собрание акционеров определяет и утверждает состав совета директоров. Устав общества определяет полномочия совета директоров, утверждаются полномочия собранием акционеров. Исполнительный директор назначается членами совета директоров.

Согласно иранскому законодательству обществом с ограниченной ответственностью является юридическое лицо, создаваемое двумя или несколькими лицами для ведения коммерческой деятельности. Учредители общества с ограниченной ответственностью несут ответственность по долгам и обязательствам общества только в пределах размеров своих вкладов в этом обществе.

Оборот «общество с ограниченной ответственностью» должно обязательно содержаться в названии предприятия. Иначе, данное общество будет расцениваться как полное товарищество, и в отношении него будут действовать другие правила. При создании общества с ограниченной ответственностью уставный капитал оплачивается полностью. Один миллион иранских риалов является минимальным вкладом в уставный капитал. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью должен быть внесен полностью на момент регистрации. Управление обществом с ограниченной ответственностью осуществляется директором, либо директорами. Директора избираются из числа участников общества или же могут быть наняты со стороны. Директора обладают всеми полномочиями необходимыми для управления делами общества. Полномочия директоров обязательно должны быть указаны в уставе общества. Все решения по обществу с ограниченной ответственностью принимаются участниками общества, имеющими как минимум пятьдесят процентов уставного капитала. (ст. 104-106 закона о торговле ИРИ).

Полным товариществом в иранском праве называется юридическое лицо, создаваемое двумя или несколькими лицами для ведения коммерческой деятельности.

В названии полного товарищества обязательно указывается фамилия одного из учредителей, к которой добавляется оборот «и партнеры» или «и братья». Уставный капитал полного товарищества оплачивается при создании полностью (ст.116-118 закона о торговле ИРИ).

Управление полным товариществом осуществляется директором, избранным из участников товарищества или приглашенным со стороны. Директор полного товарищества несет перед участниками общества полную ответственность за любой причиненный ущерб (ст. 121 и ст. 55 закона о торговле ИРИ, ст. 666 Гражданского кодекса ИРИ).

Коммандитным неакционерным обществом в системе иранского законодательства является юридическое лицо, создаваемое для ведения

коммерческой деятельности одним или несколькими полными товарищами и одним или несколькими коммандитистами, без выпуска акций. Полные товарищи несут ответственность по долгам предприятия всем своим имуществом, коммандитисты – лишь только в размере своего вклада.

В названии коммандитного неакционерного общества указывается фамилия, либо название хотя бы одного из полных товарищей и оборот «коммандитное общество» (ст.141 закона о торговле ИРИ).

Обязанности по управлению делами компании возлагаются на полных товарищей, которые несут полную ответственность за принимаемые решения (ст. 144 закона о торговле ИРИ).

Коммандитное акционерное общество отличается от коммандитного неакционерного тем, что коммандитисты вместо паев имеют акции. Управление коммандитным акционерным обществом организуется аналогично коммандитному неакционерному обществу.

Общество с пропорциональной ответственностью создается несколькими лицами для ведения коммерческой деятельности. Учредители несут полную ответственность по долгам предприятия пропорционально размеру своих вкладов.

Наиболее распространенными организационно-правовыми формами коммерческих предприятий в Иране являются акционерные общества и общество с ограниченной ответственностью. Хотя, есть случаи и создания совместных предприятий в форме коммандитного общества.

Основным законом, регулирующим порядок привлечения иностранных инвестиций, их защиту и порядок вывода прибыли и собственно инвестиционного капитала, является закон «О поощрении и защите иностранных инвестиций» 2008 года. [8, с. 34]

В соответствии с данным законом, иностранный капитал может быть ввезен в Иран в любой форме: наличные денежные средства, переведенные в страну при использовании банковской системы, либо любым другим возможным способом, подтвержденным Центробанком Ирана.



Иностранные инвестиции должны быть обязательно утверждены комиссией по иностранным инвестициям, состоящей из заместителя министра экономики и финансов Ирана по вопросам инвестиций, заместителя главы организации по управлению и планированию при администрации президента Ирана, заместителя председателя Центробанка и заместителей министров, ответственных за реализацию того или иного инвестиционного проекта.

Инвестированный капитал может быть в любое время выведен из страны по согласованию с правительством Ирана, при условии заблаговременного извещения за три месяца до предполагаемой даты вывода капитала. По согласованию с комиссией по инвестициям, прибыль, полученная от использования вложенных в экономику Ирана средств, может быть выведена в любой момент после оплаты налогов и других предусмотренных действующим законодательством Ирана отчислений.

Все возникшие споры и вопросы решаются согласно иранскому законодательству, если договорами и соглашениями, заключенными между Ираном и страной инвестора не предусмотрен иной порядок урегулирования споров.

На основании заявления иностранной компании, зарегистрированной на территории Ирана или на территории СЭЗ, выдается рабочая карта. На основании полученной рабочей карты собственники или наемные сотрудники получают разрешение на жительство. При необходимости в рабочую карту вносятся сведения о членах семьи, что дает основание для получения разрешения жительства для них. Заявление о выдаче рабочей карты подается в Департамент по трудоустройству иностранцев в Министерство труда и социального обеспечения, в случае регистрации компании на основной территории Ирана в случае если компания зарегистрирована. Если компания зарегистрирована на территории Свободной экономической зоны, заявление подается в Отдел по трудоустройству и социальной политике. Рабочая карта выдается на 1 год и

подлежит обязательной оплате пошлины в размере 2 875 000 IRR. Пошлина на годовое продление составит 2 070 000 IRR. Порядок найма иностранцев на основной территории Ирана изложен в Статьях 120-129 Закона «О труде» Исламской республики Иран.

Согласно закону «О недвижимом имуществе иностранных граждан» от 08.06.1941г., ни один иностранный гражданин не имеет право владеть землей любого назначения, будь то сельскохозяйственного назначения (поля, сады и др. сельскохозяйственные угодья) или же предназначенных для промышленного строительства. Но допускает владение недвижимостью совместными предприятиями по согласованию с комиссией по инвестициям.

Помимо этого, закон «О недвижимом имуществе иностранных граждан» предоставляет иностранным лицам право временного владения следующим недвижимым имуществом: здания и сооружения необходимые иностранным лицам, осуществляющим какого-либо рода деятельность на территории Ирана для проживания и работы.

Чтобы приобрести на территории Ирана недвижимое имущество для своего проживания, организации производства и т.д. иностранные физические лица должны передать в регистрационную палату по месту нахождения данного имущества заявление. Заявление должно содержать следующее:

- Имя и фамилия;
- Гражданство в настоящий момент;
- Сведения о семейном положении; в случае если лицом, подающим декларацию, является мужчина, также следует указать гражданство (подданство) жены до замужества, а при наличии детей – их пол и возраст и количество;
- Дата въезда в Иран с указанием мест предыдущего пребывания, а также настоящего и прошлых видов деятельности;
- Адрес постоянного места жительства;
- Цель приобретения в собственность недвижимого имущества;

— Вид недвижимого имущества, его площадь, другие характеристики, а также полный адрес местонахождения этого имущества;

— Подтверждение того, что лицо, подающее заявление, а также члены его семьи (дети, жена, родители), находящиеся на его иждивении, не имеют в Иране недвижимого имущества, а в случае наличия такого имущества следует указать его вид и все данные;

— Доказательство отсутствия судимости, характер которой ограничивает лицо, подающее заявление, в осуществлении гражданских прав;

— Копию вида на жительство с заверенной фотографией.

Лицо, подающее заявление, обязано принять на себя обязательство, что в случае выезда из Ирана на постоянное жительство в другую страну, передать, в течение 6 месяцев, другому иностранному, либо иранскому, физическому или юридическому лицу, имеющему разрешение на владение своим имуществом в Иране, право собственности на недвижимое имущество, указанное в заявлении. [10, с. 18]

Заявление иностранного юридического лица должно содержать следующие сведения:

— Государственную принадлежность юридического лица, дату его регистрации, размер Уставного капитала, вид деятельности в Иране и цели приобретения недвижимого имущества;

— Подтверждение легитимности регистрации юридического лица в его государстве, и в Иране;

— Сведения об отсутствии, либо наличии другого недвижимого имущества на территории Ирана.

Юридическое лицо обязано принять на себя обязательства, аналогичное обязательствам, принимаемым физическим лицом.

Чтобы получить положительный ответ на заявление о выдаче разрешения на приобретение недвижимого имущества, описанного выше, должны быть соблюдены следующие правила:

— Заявление не должно противоречить нормативно-правовым актам правительства Ирана;

— В государстве, гражданами которого являются физические лица, или же в котором зарегистрированы юридические лица, подавшие заявление, иранские физические и юридические лица имеют право приобретать в собственность недвижимое имущество;

— Площадь имущества, на приобретение которого запрашивается разрешения, будет соответствовать количеству членов семьи, социальному и материальному положению лица, подавшего заявления, либо будет соответствовать виду производственной и промышленной деятельности, в целях осуществления которой приобретается данная недвижимость;

— Месторасположение недвижимого имущества, на приобретение которого запрашивается разрешения, не будет находиться в приграничной зоне, либо в регионах, право владения недвижимостью для иностранцев в которых ограничено либо запрещено;

— В случае приобретения данного недвижимого имущества в качестве места работы и осуществления какого-либо рода деятельности, данная деятельность будет разрешенной по иранскому законодательству. В случае необходимости может быть затребована копия разрешения на работу.[16, с. 64]

Иностранец, не имеющий разрешения на постоянное проживание на территории Ирана, но постоянно приезжающий в Иран, имеет возможность приобрести в собственность в Иране недвижимое имущество, предназначенное для его личного проживания либо загородного отдыха. Данное имущество может быть куплено иностранцем только на денежные средства, официально ввезенные в страну, и только в регионах, определенных решением правительства Ирана.

Налогообложение в Иране подразделяется на две категории: прямые налоги и косвенные налоги. В рейтинге «Doing business 2016» по пункту «Простота уплаты налогов» Иран занимает 123 позицию из числа 189 стран.

Прямые налоги включают в себя две группы налогов: налог на доходы, налог на собственность. Статья 105 Закона Исламской республики Иран «О прямом налогообложении» гласит, что ставка на доходы юридических лиц составляет 25 %. Согласно пункту А. Статьи 107 налог на доходы иностранных компаний при выполнении подрядных работ и реализации инженерно-технических и исследовательских услуг облагается ставкой 12 %. От 20 % до 40 % облагается в отношении компаний, доходы которых получены в результате продажи прав на демонстрацию фильмов. В отношении налога на доходы юридических лиц существуют следующие льготы: льгота в 100 % подлежит любой деятельности в Свободных экономических зонах в течении 20 лет, льгота в 100 % на бессрочный период подлежит сферам деятельности в области культуры, образования и спорта и сельского хозяйства, льгота в 50 % на бессрочной основе принадлежит сфере деятельности в области туризма. Индустрия и горная добыча имеет льготы в 80 % в течении 4 лет, а индустрия и горная добыча в слаборазвитых регионах- 100 % льготы на 20- летний срок. [11, с. 42]

Налог на доходы физических лиц облагается ставкой от 15 % до 25 %, в зависимости от размера дохода. До 30 млн. IRR предусмотрена ставка 15 %. 20 %- от 30 млн. IRR до 100 млн. IRR, 25 %- свыше 100 млн. IRR .

К опосредованным налогам относится НДС, таможенные сборы, и социальные выплаты.

В настоящее время ставка налога на добавленную стоимость составляет 9 %. В отношении табачных изделий предусмотрена ставка в 12 %, в отношении бензина и керосина – в 20 %. При экспорте продукции за рубеж при предъявлении экспортной декларации НДС подлежит возврату. Не облагаются НДС импорт на территорию Свободных экономических зон, а также любая другая деятельность в границах указанных территорий. [9 с. 24]

23 % от суммы заработной платы составляет взнос, подлежащий ежемесячной уплате работодателем, в социальные фонды за работника.

Подводя итоги интернационализации российской компании на рынок Исламской республики Иран, отобразим особенности модели выхода на рынок ИРИ при экспорте товаров и услуг (см. рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Модель интернационализации российской компании на рынок Исламской республики Иран при экспорте товаров и услуг

Источник: Составлено автором

Особенности модели выхода на рынок ИРИ при регистрации компании на территории Ирана. (см. рисунок 3.5)

Рынок Ирана довольно большой, поэтому успешная деятельность на территории этой страны невозможна без следующего этапа- маркетинговые коммуникации.

Большой рынок Ирана предоставляет большие возможности компаниям, ищущих новые рынки сбыта. Следовательно, чтобы достичь успеха продаж в Иране, необходимо руководствоваться эффективной маркетинговой стратегией на целевом рынке. Связи с конечным

потребителем являются важной составляющей ведения бизнеса в Иране. Чтобы обеспечить продажи на иранском рынке необходимо решить следующие задачи:

- Реклама и продвижение товара;
- Перевод рекламных материалов;
- Адаптация под местную культуру и особенности;
- Расширение сети торговых посредников;
- Получение обратной связи от потребителя;
- Оценка активности конкурентов и их предложений.

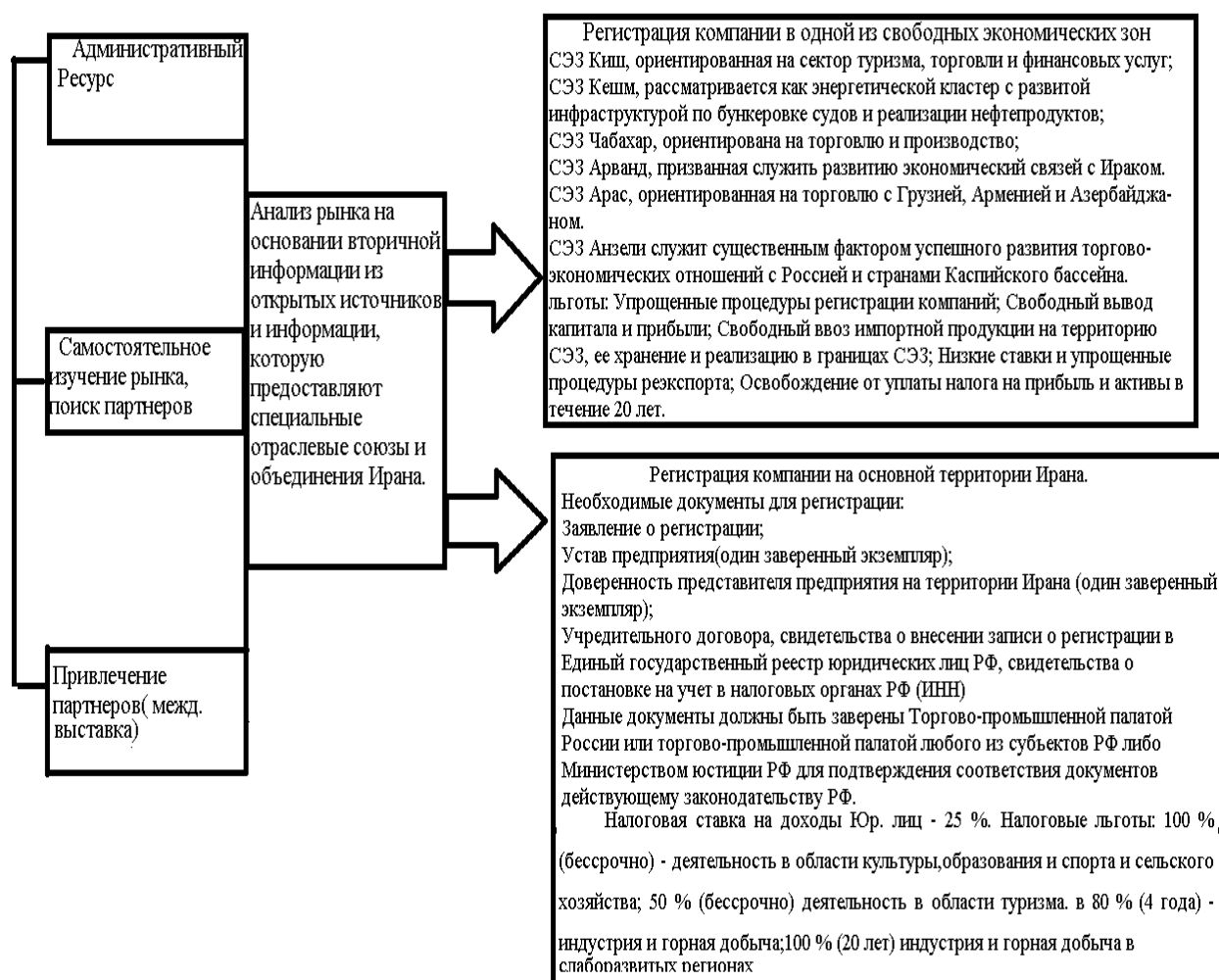


Рисунок 3.5 - Модель выхода российских компаний на рынок Исламской республики Иран при регистрации компании

Источник: Составлено автором

При осуществлении продаж товаров и услуг на рынке Ирана можно выделить три модели управления маркетингом. [30, с. 71]

Аутсорсинг функций маркетинга. В этом случае маркетинговые функции передается специальному маркетинговому агентству, расположенному на целевом рынке. Данный подход имеет ряд преимуществ:

- Непосредственное присутствие агента в Иране;
- Взаимодействие с агентом на русском языке;
- Знание агентом языка и деловой культуры на целевом рынке;
- Систематическое получение актуальной информации о состоянии рынка;
- Наличие прямого контакта с партнерами и потребителями;
- Высвобождение трудовых ресурсов экспортера.

Делегирование функций маркетинга. Данный подход подразумевает передачу прав и ответственности за выполнение маркетинговых мероприятий экспортному агенту или дилерам. В этом случае трудовые ресурсы экспортера не задействуются, однако данный подход минимизирует контроль экспортера за ситуацией на целевом рынке.

Прямое осуществление функций маркетинга. В этом случае экспортер самостоятельно осуществляет функции маркетинга, анализирует состояние рынка и выстраивает обратную связь с потребителями, обеспечивая постоянное взаимодействие с партнерами через свой филиал или представительство на целевом рынке. При использовании данного подхода необходимо руководствоваться знаниями о деловой культуре и других особенностях Ирана, а также иметь опыт в сфере международного бизнеса. [16, с. 75]

### 3.3. Выход российских компаний на рынок Исламской республики Иран в области черной металлургии

В данной работе мы провели анализ развития Исламской республики Иран. Мы изучили социально-экономическое развитие, институциональное



развитие, географическую, политическую и культурную составляющую страны.

Изучив подробно всю доступную информацию о рынке Исламской Республике Иран, можно сделать вывод, что наиболее приоритетным направлением для российского бизнеса является область черной металлургии. Чтобы доказать это проведем ее SWOT- анализ.

Таблица 3.3

### SWOT-анализ области черной металлургии Исламской республики Иран

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Значительные неосвоенные месторождения запасов руд.</li> <li>— Наличие компаний, имеющих определенные лицензии на месторождения.</li> <li>— Наличие налоговых льгот в сфере горной добычи.</li> <li>— Наличие соответствующей производственной инфраструктуры.</li> <li>— Наличие квалифицированных рабочих кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Нехватка технологий по освоению месторождений.</li> <li>— Ограниченные возможности снижения издержек местных компаний без привлечения новых инвестиций.</li> <li>— Малое количество и качество научных разработок.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Развитие металлургической промышленности в связи с реализацией программы по укреплению и модернизация горнорудной и металлургической промышленности Ирана до 2025 г.</li> <li>— Привлечение иностранных инвесторов для освоения месторождений.</li> <li>— Наличие условий и рост спроса на продукцию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Рост запасов руд в странах-конкурентах</li> <li>— Сильная зависимость от роли государства.</li> <li>— Квотирование продукции на внешних рынках.</li> </ul>

Источник: составлено автором [28, с. 4]

Обратив внимание на таблицу, сделаем вывод Иран имеет огромный потенциал в сфере черной металлургии и иранское правительство заинтересовано в полном его реализации. Иран имеет множество компаний с наличием специальной лицензии на определенные месторождения, однако страна испытывает проблему в технологиях по освоению этих месторождений. В настоящее время Иран начал реализацию программы модернизации и укрепления своей горнорудной и металлургической промышленности. В соответствии с данной программой к 2025 году

мощности иранских металлургических предприятий по выплавке стали должны превысить 50 млн. тонн. В связи с намерениями правительства по увеличению добычи полезных ископаемых Иран нуждается в покупке специальной техники для извлечения и транспортировки руд, работы в шахтах. Правительство Ирана также ведет закупку дорожно-строительной техники, экскаваторов, грейдеров и др. Вся необходимая Ирану подобная техника производится российскими машиностроительными промышленными группами.

Воспользоваться возможностью выхода на рынок Исламской республики Иран можно с помощью самостоятельного поиска партнеров и анализа рынка, всю доступную информацию которого предоставляет специальные отраслевые союзы Ирана, либо с помощью проведения международных выставок с последующим заключением сделок с иранскими партнерами.

При выходе на рынок Исламской республики Иран в области черной металлургии можно воспользоваться несколькими способами. Компании, располагающие соответствующими технологиями по освоению месторождений, исходя из наличия финансовых ресурсов, могут выбрать следующие способы. На рисунке 3.6 представлены возможные способы выхода на рынок Исламской республики Иран для некоторых российских компаний по добыче железных руд.

Во-первых - экспорт черных металлов и экспорт дорожно-строительной техники, экскаваторов, специальной техники для извлечения и транспортировки руд. Полная информация о таможенных пошлинах на данные товары в разделе «Законы» на сайте «Организации по развитию торговли Ирана (ОРТИ)» раздел XV и XVI: «Основные металлы и изделия из драгоценных металлов», «Машины и механические устройства, Электротехническое оборудование». Маршруты доставки см. рисунок 3.1.

Во-вторых - соглашение о консорциуме по доставке специальной техники или выполнению соответствующих услуг.

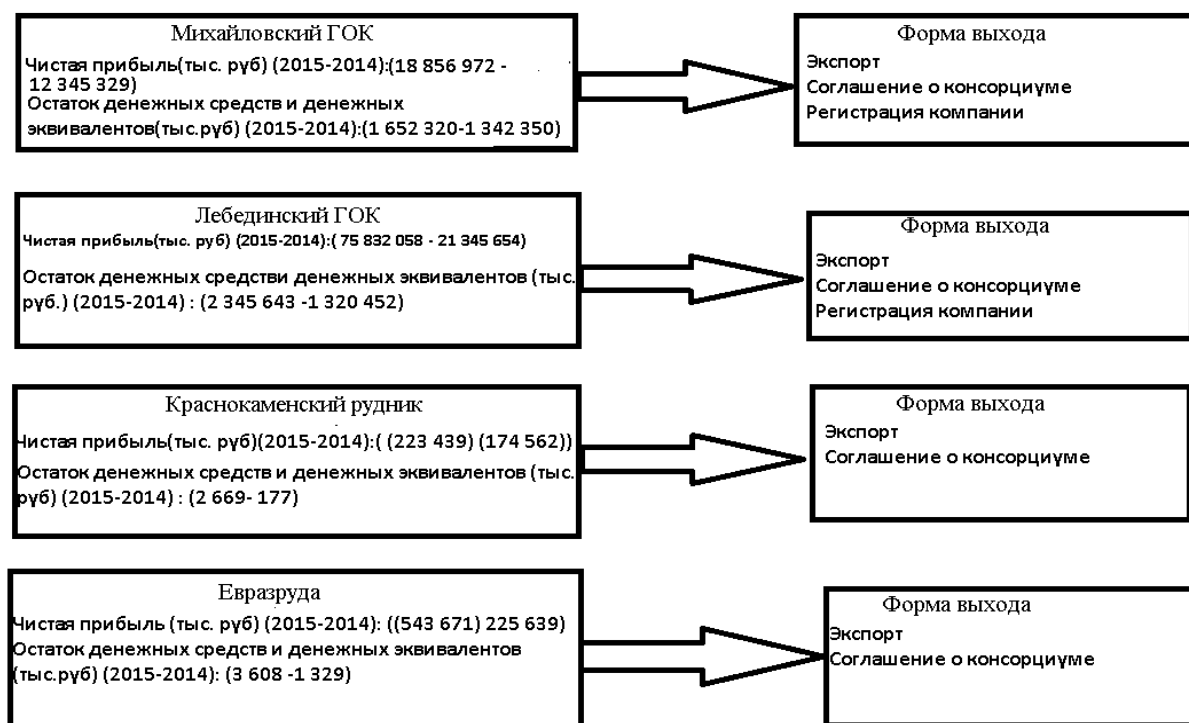


Рисунок 3.6 - Способы выхода на рынок Исламской республики Иран для российских компаний по добыче железных руд

Источник: Составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности компаний

И в-третьих это регистрация предприятий горно-промышленного комплекса, в частности по обогащению железной руды и фабрик окомкования, предусмотренных планом освоения месторождения.

Если обратится на карту полезных ископаемых(см. рисунок 3.7), то основные месторождения угля и марганцевых руд на севере страны наиболее интересны для российских инвесторов с точки зрения географии. Это дает возможность регистрации компании в СЭЗ Анзели. Компания «Гянджине Кахбод», работающая в этом районе, окажет вам содействие по регистрации вашей компании в СЭЗ, а также содействие по маркетинговым услугам с целью дальнейшей продажи вашей продукции. Основная часть месторождений железных руд сосредоточена в центральной части страны.

Местная компания «Esfahan Steel» является одним из крупнейших иранских производителей стального проката строительного назначения с 40-летней историей и заинтересована в освоении центральных месторождений

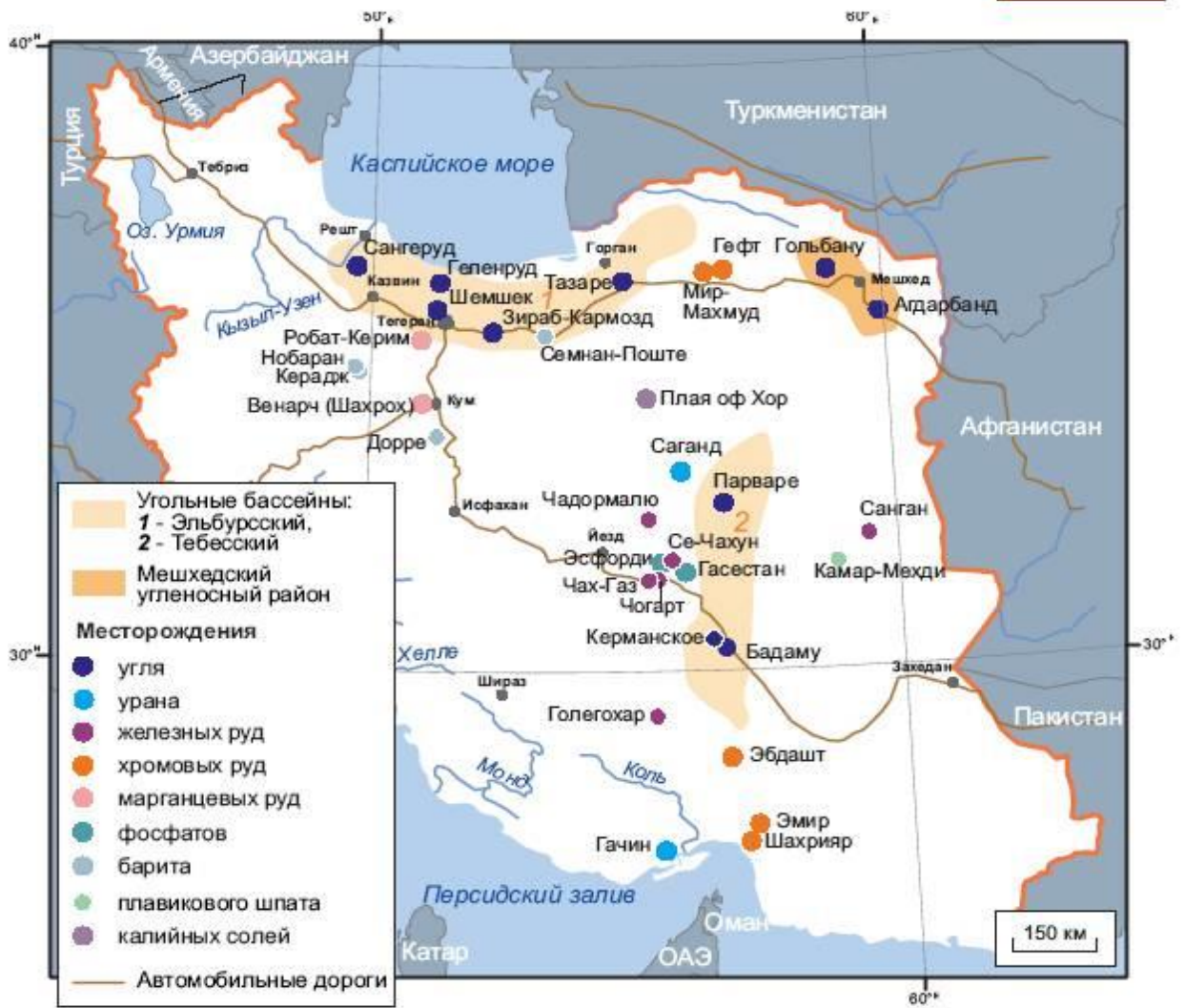


Рисунок 3.7 – Месторождения полезных ископаемых Исламской республики Иран

Источник: [19]

железных руд. Месторождения хромовых руд сосредоточены в Южной части страны.

В связи с недавней отменой санкций, конкуренция на рынке Ирана обострилась. В стране анонсированы либо уже реализуются ряд проектов по созданию новых металлургических и прокатных мощностей, в частности, с участием итальянских компаний «Danieli» и «Tenova», а также корейской «Posco». Однако, Иран учитывает огромный опыт России в черной металлургии, поэтому заинтересован в привлечении российских инвесторов.

Чтобы добиться успехов в сотрудничестве с иранскими партнерами, обозначим некоторые рекомендации по ведению бизнеса в Иране, включая проведение переговоров, присущие иранской деловой культуре:

— Ожидается, что по мере снятия санкции, потребность бизнеса Ирана в ведении ВЭД существенно возрастет, это повлечет за собой выход молодых компаний без необходимого опыта и знаний. Поэтому необходимо внимательно и требовательно изучать торгового партнера;

— Необходимо подготовка специалистов, ориентирующихся на рынок Ирана. Знания ведения бизнеса в среде иранской культуры приведут вашу компанию к успеху;

— Наиболее перспективные отрасли для российских компаний в Иране: нефтегазовая и металлургическая;

— Много свободных ниш в области дэйтинг-сайтов, социальных приложений, игр, логистических решений, решений для общепита и туризма, такси позволит российским компаниям расширить свое присутствие на мировой арене;

— Необходимо руководствоваться налоговыми льготами которые предоставляют СЭЗ Ирана и некоторые отрасли;

— На переговорах вы должны излучать уверенность в себе. Иранцы не любят спешить в делах, вам необходимо научиться терпеливо ждать;

— Иранцы придерживаются всегда быть на связи со своими партнерами. Вам не следует допускать перерыва в отношениях. Необходимо постоянно напоминать о себе различными способами;

— Старайтесь избегать разговоров непосредственно с одним человеком, в Иране принято проводить деловые беседы в сопровождении не менее двух лиц;

— Будьте всегда вежливы. При встрече приветствуйте партнеров вставанием;

— Иранские партнеры не будут ждать от вас подарков, однако небольшой сувенир будет воспринят с удовольствием, главное чтобы это был не алкоголь и не то, что запрещает исламская религия;

— При встрече с иранцем необходимо заранее знать его полное имя и титул. Если титула нет, то принято обращаться к иранцу «доктор», «мистер»;

— При разговоре с иранскими женщинами не делайте двусмысленных комплиментов, избегайте любых контактов, включая рукопожатие;

— При организации поездок в Иран учитывайте выходные и праздники. Официальным выходным днем в Иране считается пятница, не стоит назначать деловой визит в месяцы Рамадан, траурные дни Ашура и Тасуа, в период Новруза.

Иранские люди очень любезные, гостеприимные и вежливые люди, привыкшие придерживаться многовекового традиционного протокола. Элементарные знания о культуре, традициях и национальных особенностях несомненно приведут ваши переговоры с иранскими партнерами к успеху.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе данной работы мы провели обзор теоретических основ интернационализации бизнеса.

Было рассмотрено пять теорий:

- Теория стратегического подхода;
- Теория «жизненного цикла»;
- Уппсальская модель интернационализации (модель университета Уппсалы;
- Теория интернационализации (теория транзакционных издержек);
- Эклектическая теория Даннинга.

Каждая теория представляет из себя выбор определенной стратегии при выходе на внешние рынки. А вот алгоритм и последовательность выхода, набор экономических инструментов и методов существенно отличаются.

Помимо этого, мы рассмотрели стадии, факторы и условия интернационализации бизнеса. Интернационализация фирмы представляет собой стратегию, состоящей из четырех стадий: подготовительная стадия, начальная стадия выхода на международные рынки, экспансия на локальных рынках, глобальная рационализация.

Изучив факторы и условия интернационализации бизнеса, при которых компания принимает решение о выходе на зарубежный рынок, мы выяснили, что оценивая характеристики страны, компания может руководствоваться двумя критериями оценки: либо «возможностными» критериями, либо «проблемными». Приоритет, отдаваемый «проблемным» критериям, связан со стремлением компании минимизировать риски, связанные с интернационализацией, а также проблемы адаптации компании к новым условиям. У других компании, при выборе внешних рынков, основная задача стоит не минимизация рисков, а достижение намеченных целей. В этом случае компании выбирают зарубежные рынки, акцентируя

свое внимание на «возможностные» критерии, то есть на те характеристики, которые предлагает нам зарубежный рынок в виде деловых возможностей ведения бизнеса.

Во второй главе был проведен анализ развития Исламской республики Иран. Оценивая ее географическое и социально-экономическое положение, правовые, культурные и политические особенности, мы выяснили, что Исламская республика Иран- одно из наиболее крупных государств Юго-Западной Азии площадью около 1,65 млн. кв. км. Население страны с точки зрения возрастного состава является одним из самых молодых в мире и составляет около 80 млн. человек. Официальный язык Ирана- персидский. Религия- ислам шиитского толка. Форма правления- исламская республика.

Проанализировав социально-экономическое развитие Исламской республики Иран, несмотря на все вводимые против нее экономические ограничения остается одной из наиболее развитых стран Ближнего Востока. ВВП Ирана в 2014 году превысил 400 млрд. долларов США. Иран обладает большой ресурсной базой. По запасам нефти страна находится на четвертом месте в мире, по запасам газа на втором. На данный момент, после отмены санкций Иран планирует вывести производство нефти на досанкционный уровень в 4 млн. баррелей в день, тем самым это позволит реализовать стране весь свой экономический потенциал. Предусмотренный VI план пятилетнего развития экономики позволит Ирану развиваться не только в нефтегазовой сфере, но и в других отраслях экономики. Помимо нефтегазовой, приоритетными выделены следующие отрасли: транспортная, строительная, информационно-телекоммуникационная, морская, воздушная, металлургическая, водно-сельскохозяйственная.

Введенные экономические ограничения против Ирана сказались и на его оценке рейтинга глобальной конкурентоспособности. По данным рейтинга 2015-2016г.г. Исламская республика Иран располагается на 74 месте.



Проанализировав динамику рангов, выяснилось, что введенные против страны санкции наиболее сильно сказались на показателе «макроэкономическая среда». В период с 2011 по 2014 год страна опустилась с 27 на 100 место, однако на данный момент ситуацию удалось стабилизировать и Иран поднялся на 66 место. По данным рейтинга страна обладает одним из самых больших рынков-19 место. Помимо этого, Иран обладает одним из самых низких государственных долгов в процентном отношении к ВВП- 9 место. Наиболее проблематичными факторами для ведения бизнеса в Иране рейтинг глобальной конкурентоспособности выделяет доступ к финансированию, связанную с давлением со стороны США, политическую нестабильность, уровень инфраструктуры и коррупцию. Но следует отметить, уровень преступности в ИРИ очень низок, а уровень здравоохранения очень высок.

В третьей главе диссертационного исследования, мы на основе выявленных условий, которые Исламская республика Иран предлагает российским компаниям, выяснили, что российским компаниям при интернационализации своей деятельности не следует руководствоваться «проблемными» критериями ИРИ, так как РФ и Иран значительно отличаются в политической, культурной и социальной составляющей. Наиболее приемлемой оценкой Ирана при интернационализации своего бизнеса будет путем руководства «возможностными» критериями, то есть теми характеристиками страны, которые предоставляет ИРИ в виде деловых возможностей ведения бизнеса. Помимо этого, мы провели SWOT-анализ инвестиционной привлекательности Исламской республики Иран для российских компаний. После чего, выявили возможности и угрозы ведения бизнеса российских компаний в Исламской республике Иран.

На основе проведенного анализа, мы установили следующие возможности:

— Иран обладает большим рынком, который может быть интересен для компаний, ищущих новые рынки сбыта.

— ИРИ обладает широкой ресурсной базой и открывает большие возможности для компаний нефтегазового комплекса.

— Контракт IPC (Iran Petroleum Contract) позволит российским нефтегазовым компаниям создавать совместные предприятия с иранскими компаниями на наиболее выгодных условиях, нежели на тех, которые были до введения санкций.

— В связи с программой VI плана экономического развития Ирана, можно сказать, что все российские компании, действующие в приоритетных для Ирана сегментах, могут беспрепятственно инвестировать в Иранскую экономику.

— Наиболее приоритетным для российских компаний является область черной металлургии. В настоящее время Правительство Ирана начало реализацию программы модернизации и укрепления своей горнорудной и металлургической промышленности. Однако, страна испытывает проблему в нехватке технологий по освоению месторождений. Иран, учитывая опыт РФ в области черной металлургии, заинтересован в привлечении российских компаний в проектах по строительству предприятий горно-металлургического комплекса, заводов по обогащению железной руды и фабрик окомкования, а также в приобретении специального оборудования по освоению месторождений.

— Регистрация компании в 6 СЭЗ предоставляет иностранным компаниям широкий набор льгот. А также, удобное географическое положение, отмена визового режима и дешевая рабочая сила позволит российским компаниям нести небольшие затраты.

Что касается угроз, то можно сказать, что самая основная угроза- это огромное влияние ситуации на мировом рынке нефти и давление со стороны США, которое помешает реализовать Ирану весь свой экономический потенциал и как следствие это серьезно отразится на потере западных партнеров российскими компаниями, ведущих свою деятельность в Иране,

Возвращение западных рынков Ирана в сфере нефтегазового комплекса, также может оказать и негативную роль для российских компаний в виде обострения высокой конкуренции со стороны западных партнеров Ирана.

Еще одним препятствием на пути развития ирано-российских связей является отсутствие налаженного сотрудничества между банковскими системами двух стран, вследствие чего многие важные соглашения не действуют.

Немаловажный фактор, представляющий угрозу ведения бизнеса в Иране, состоит в том, что большинство политических, культурных, экономических и торговых институтов в Иране сталкиваются с проблемой дефицита специалистов, владеющих русским языком и хорошо знакомых с российскими реалиями. Это очень сильно скажется на доступности информации, которую российско-иранские партнеры будут получать друг о друге.

Далее мы составили для российской компании модель выхода на рынок Исламской республики Иран как общую, так и для компаний в области черной металлургии. Мы подчеркнули, что начальная стадия интернационализации российской компаний может проходить тремя путями. Во-первых с помощью административного ресурса, во-вторых с помощью проведения международных выставок, и в-третьих с помощью самостоятельного изучения рынка. Сама модель выхода на рынок Исламской республики Иран состоит из четырех этапов: предварительный обзор рынка, определение стоимости товара на рынке Ирана, разработка модели выхода на рынок Ирана, маркетинговые коммуникации. Каждый этап представляет из себя свои особенности, инструменты и методы. Выбор тех или иных инструментов и методов зависит от целей, ресурсов, отраслевой направленности и других составляющих российской компании.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВВП — Валовой Внутренний продукт

США — Соединенные Штаты Америки

ОАЭ — Объединенные Арабские Эмираты

ИРИ — Исламская республика Иран

IRR — Иранский риал(официальная валюта ИРИ)

USD — Американский доллар(официальная валюта США)

EUR — Евро(официальная валюта стран «еврозоны»)

СЭЗ — Свободная экономическая зона

ВЭД — Внешнеэкономическая деятельность

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арустамов Э. А. Внешнеэкономическая деятельность : учебник / Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева. - М. : КНОРУС, 2011. - 168 с.
2. Башуткин В.А. Анализ универсальности модели интернационализации на примере модели Упсала и модели международного жизненного цикла продукта/Статья; 2014
3. Бессонов, И.С. 2013. Малый бизнес и малое предпринимательство:особенности, преимущества и факторы развития / И.С. Бессонов //Вестник самарского государственного экономического университета. –2013. – Вып.1. – №99. – С.13-18.
4. Вологдин, А. А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности : учеб. пособие для магистров / А. А. Вологдин. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2012 . – 445 с.
5. Гурин, А.Ю. Интернационализация бизнеса: мировой опыт и практика российских компаний : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / А.Ю. Гурин ; Институт Европы РАН. – Москва, 2009. – 21 с.
6. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер.с англ., 6-е изд. - М.: “Дело Лтд”, 2006. -784 с.
7. Евдокимов А. И. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. А. И. Евдокимова. – М: Проспект, 2006. – 552 с.;
8. Закон «О поощрении и защите иностранных инвестиций» Исламской республики Иран; Утвержден в 2002 году, с учетом новейших поправок и исправлений
9. Закон «О труде Исламской республике Иран».
10. Закон «О экспорте и импорте» Исламской республики Иран от 24.06.1985.
11. Закон Исламской республики Иран «О прямом налогообложении» от 2008 г.

12. Зернова Л.Е., М. Фарзаниан. Классификация санкций и рисков из-за введения санкций/Научный рецензируемый журнал «Инновационные технологии управления и права», №3 (10), г. Йшкар-Ола, 2014г.
13. Ивашковский С.Н. Экономика: микро и макроанализ: учеб.-практ. пособие / С.Н. Ивашковский. – М.: Дело, 2009. – 360 с
14. Иностраннные инвестиции: учебное пособие / под ред. А. П. Косинцева. — М.: КноРус, 2014. — 210 с.
15. Интернет-портал Kapital.kz, статья «Экономика Ирана восстановится после снятия санкций», <http://kapital.kz/world/26768/ekonomika-irana-vosstanovitsya-posle-snyatiyasankcij.htm> (дата обращения 19.05.16)
16. Иран 2015/ Бизнес справочник//[Электронный ресурс] URL: <http://iranterra.ru/2015.pdf> (дата обращения 20.05.16 ).
17. Иран 2016 /Бизнес справочник // [Электронный ресурс] URL: <http://www.tpp-inform.ru/userdata/2016/1453975209.pdf> (дата обращения 20.05.16 ).
18. Карпов С.А. Развитие бизнес-инноваций: международный опыт.- Сб. «Efektivni nastroje modernich ved -2015», Praha, Publishing House «Education and Science» s.r.o., 2015.
19. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) /Официальный сайт / <http://www.un.org/ru/ga/unctad/> (дата обращения 18.05.16).
20. Корда Н.И. Иностраннные инвестиции: учебное пособие/Н.И. Корда. – М.: КноРус, 2015. — 120 с.
21. Костин А.А., Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность. Учебник для бакалавров. Гриф МО РФ. 8-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013. 527 с.
22. Костюнина Г. М. Иностраннные инвестиции (вопросы теории и практики зарубежных стран): учебное пособие / Г. М. Костюнина. — М.: Инфра-М, 2014. — 304 с.

23. Кузнецов А.В. За рубеж - вторым эшелоном / А.В. Кузнецов // Прямые инвестиции. - 2012. - № 7. - С. 34-36.
24. Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики: инвестиционный аспект. М., КомКнига (URSS), 2007, 288 с.
25. Кузнецов А.В. Прямые иностранные инвестиции: «эффект соседства» // МЭ и МО. 2008. №9.
26. Леонова Ю.Ю. Региональные интересы и факторы инвестиционной активности зарубежных компаний в России: монография / Ю. Ю. Леонова. — М.: ЛЕНАНД, 2015. — 195 с.
27. Ломакин В. К. Мировая экономика. Практикум: Учебное пособие. – М: Юнити, 2007. – 223 с.;
28. Мамедова Н.М. Экономическая политика правительства Хасана Роухани. –Иран : история и современность.Москва.ИВРАН.2014. С.212-213.
29. Министерство экономического развития РФ/ Портал внешнеэкономической информации. URL: <http://www.ved.gov.ru/>(Дата обращения 25.05.16).
30. Министерство экономического развития. Как экспортировать: пособие для начинающих экспортеров. Часть 1. Подготовка к экспорту: первые шаги. – М., 2014. – 48 с.
31. Мировая экономика в условиях «управляемого хаоса» и позиции России/ Сборник научных статей по итогам научного семинара 29 октября 2014 г. Экономический факультет РУДН. / Отв. редакторы проф. Л.В. Шкваря и доц. И.А.З.Айдрус. – М.: Экон-Информ, 2014. – 140 с.
32. Новиков И.А., Сазонов В.Г. Перспективы развития малых и средних предприятий-экспортеров в контексте выявленных сравнительных преимуществ России // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 2.

33. Останин, А. Ю. Выбор стратегических направлений интернационализации предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 /А. Ю. Останин. — Новосибирск, 2006. — 146 л.
34. Пивоваров, С. Э. Международный менеджмент. СПб. Питер, 2008.
35. Погорлецкий А., Сутырин С. Международный бизнес. Теория и практика : учебник. М. : Юрайт, 2014. 734 с.
36. Подшиваленко Г.П. Иностраннные инвестиции: курс лекций / Г. П. Подшиваленко. — М.: КноРус, 2010. — 120 с.
37. Показатели экономического социально-экономического развития Исламской республики Иран // <http://www.worldbank.org/> [электронный ресурс]
38. Покровская, В. В. Внешнеэкономическая деятельность. М.: Экономистъ, 2009.
39. Положение «О регистрации компании в свободных экономических зонах Ирана».
40. Поляков В., Щенин Р. Мировая экономика и международный бизнес. Экспресс-курс. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : КноРус, 2013. 278 с.
41. Поспелов В. Международный бизнес : учеб. пособие. М. : Вузовский учебник, 2014. 256 с.
42. Регламент «О Порядке экспорта и импорта на территории свободных экономических зон Ирана».
43. Рейтинг «Doing business» ИРИ [Электронный ресурс] / URL: <http://russian.doingbusiness.org/reports> (дата обращения 12.05.16).
44. Рейтинг глобальной конкурентоспособности ИРИ [ Электронный ресурс] / URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/> (дата обращения 10.05.16).
45. Рыбалкин В. Е. Международные экономические отношения: Учебник для вузов / Под ред. В. Е. Рыбалкина. – 6-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 577 с.



46. Социально-экономическое развитие стран [электронный ресурс] / URL: [tradingeconomics.com](http://tradingeconomics.com) (дата обращения 20.04.16)
47. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
48. Таможенная администрация ИРИ [электронный ресурс] / URL: <http://www.irica.gov.ir> (дата обращения 8.06.16).
49. Управление внешнеэкономической деятельностью в России: Учебное пособие. / М.Л. Постоленко. – М.: ФОРУМ, 2012. – 480 с.
50. Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] / URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 12.05.16).
51. Хазанович Э.С. Иностранные инвестиции: учебное пособие / Э. С. Хазанович. — 3-е изд., перераб. — М.: КноРус, 2013. — 311 с.
52. Хилл Ч. Международный бизнес. Спб : Питер, 2013. 688 с.
53. Цуканова Т.В. Российский малый бизнес: ориентир на международный рынок / Т.В. Цуканова // Современная конкуренция. – 2014. – Вып. 2. – №44. – С. 60-76.
54. Чиненов М.В. Основы международного бизнеса. М. : КноРус, 2012. 304 с.
55. Широкова Г.В. Выход на международный рынок российских фирм малого и среднего бизнеса: интегративный подход к анализу / Г.В.Широкова, Т.В. Цуканова // Современная конкуренция. – 2013. – Вып.39. – № 3. – С. 73-86.
56. Шкваря Л.В., Русакович В.И., Лебедева Д.В. Россия-Иран: развитие сотрудничества в условиях санкций // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 11 (73).
57. Chetty S., Blankenburg Holm D. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach // International business review. – 2000. – Т. 9. – № 1. – С. 77–93.

58. Christofor J. Theoretical Foundations of Firm Internationalization. Antecedents of Venture Firms' Internationalization. Wiesbaden: Gabler, 2008. – С. 23–81.
59. Dunning J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests // Journal of international business studies. – 1980. – Т. 11. – № 1. – С. 9–31
60. Dunning, J. H. Multinational enterprises and the global economy. Cheltenham; Northampton Edward Elgar, 2008. - 920 с. 339.9 D90
61. Etemad H., Lee Y. The knowledge network of international entrepreneurship: Theory and evidence // Small Business Economics. – 2003. – Т. 20. – № 1. – С. 5–23
62. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. Alberto Onetti, Antonella Zucchella, Marian V. Jones, Patricia P. McDougall-Covin, Springer Science+Business Media, LLC. 2010
63. J. Whitelock, “Theories of internationalisation and their impact on market entry” (Теории интернационализации и влияние на вхождение на рынок) International Marketing Review, vol. 19, no. 4, 2005
64. Johanson J and Vahlne J (1977) The internationalization process of the firm— A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies, 8: 23-32
65. Johanson J and Wiedersheini-Paul F(1975) The internationalization of the firm:Four Swedish Journal of Management Studies 12(3): 305-322.
66. M. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.1985
67. M. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980
68. M. Porter. The Competitive Advantage of Nations. 1990

69. Rugman A.M. Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature // *Review of World Economics*. – 1980. – T. 116. – № 2. – С. 365–379
70. Sommer, L. Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises—a matter of attitude? / L. Sommer // *Journal of International Entrepreneurship*. – 2010. – Vol. 8, Issue 3. – P. 288-317
71. Vernon R. International investment and international trade in the product cycle // *The quarterly journal of economics*. – 1966. – С. 190–207

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Средний импортный тариф Исламской республики Иран

Раздел ТН ВЭД	Описание	Тариф
1	Живые животные и продукты животного происхождения.	20,09%
2	Продукты растительного происхождения.	32,97%
3	Жиры и масла животного или растительного происхождения.	9,02%
4	Продукты пищевой промышленности.	26,3%
5	Минеральные продукты.	10,31%
6	Продукция химической и связанных с ней отраслей	16,89%
7	Пластмассы и изделия из нее; каучук и резиновые изделия	17,9%
8	Кожевенное сырье, кожа, пушнина, меховое сырье и изделия из них.	76,1%
9	Древесина и изделия из древесины.	14,93%
10	Бумажная масса из древесины или других волокнистых.	14,8%
11	Текстиль и текстильные изделия.	65,34%
12	Обувь и головные уборы, трости, хлысты; перья искусств.	103,6%
13	Изделия из камня, гипса, цемента, асбеста, слюды и прочее	50,08%
14	Драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы.	6,95%
15	Неблагородные металлы и изделия из них.	14,25%
16	Машины, оборудование, приборы и аппараты.	19,88%
17	Средства наземного, воздушного и водного транспорта.	54,08%
18	Приборы и аппараты оптические, фотографические и другие.	13,85%
19	Оружие и боеприпасы; их части и принадлежности.	20%
20	Разные промышленные товары.	42,64%
21	Произведения искусства, предметы коллекционирования .	4%

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Рейтинг глобальной конкурентоспособности Исламской республики Иран  
(оценка от 1 до 7)

Составляющая рейтинга	Ранг	Оценка
1. Институты	94	3.6
Государственные учреждения	86	3.6
Частные учреждения	123	3.6
2. Инфраструктура	63	4.2
Транспортная инфраструктура	80	3.4
Электричество и инфраструктура телефонии 1-7 (лучше всего)	56	4.9
3. Макроэкономическая среда	66	4.8
Валового национального сбережения % ВВП	11	35.3
Инфляция годовое измерение %	137	15.5
Государственный долг в % от ВВП	9	12.2
4. Здравоохранение и начальное образование 1-7 (лучше всего)	47	6.0
Здоровье 1-7 лучшее	69	6.5
Начальное образование 1-7 (лучше)	42	5.6
5. Высшее образование и профессиональная подготовка	69	4.3
Количество образования 1-7 лучшее	51	5.6
Качество образования 1-7 (лучше)	89	3.7
На рабочем месте обучения 1-7 (лучше)	108	3.6
6. Эффективность рынка товаров 1-7 (лучше)	109	4.0
Конкурс 1-7 (лучший)	116	4.1
Качество условий спроса 1-7 (лучше всего)	93	3.7
7. Эффективность рынка труда	138	3.2
Гибкость	117	4.0
Эффективное использование талантов 1-7 (лучше)	138	2.3
8. Развитие финансового рынка 1-7 (лучше)	134	2.8
Эффективность 1-7 (лучше)	133	2.5
Достоверность и доверие 1-7 (лучше)	131	3.0
9. Технологическая готовность	99	3.2
Технологическое принятие 1-7 (лучше)	118	3.9
ИКТ используют 1-7 (лучше)	88	2.4
10. Размер рынка	19	5.2
Внутренний размер рынка 1-7 лучшее	18	5.1
Размер зарубежного рынка 1-7 лучшее	28	5.5
11. Бизнес - утонченность 1-7 (лучше)	110	3.5
Местное количество поставщиков	73	4.5
Местное качество поставщиков	121	3.6
Контроль международной дистрибуции 1-7 (лучше)	81	3.7
Степень маркетинга 1-7 (лучше)	126	3.5
12. Инновации	90	3.1
Потенциал для инноваций	104	3.6
Качество научно-исследовательских институтов	56	4.0
Наличие ученых и инженеров	43	4.3

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Рейтинг «Doing Business» Исламской республики Иран 2016 г. в  
сравнении со странами региона и странами ОЭСР

Индикатор	ИРИ	Ближний Восток и Северная Африка	ОЭСР
<b>Получение разрешений на строительство</b>			
Процедуры (количество)	15.0	14.8	12.4
Время (дней)	97.0	139.7	152.1
Стоимость (% от стоимости товарного склада)	2.1	3.1	1.7
Индекс качества контроля в строительстве (0-15)	8.5	9.5	11.4
<b>Регистрация предприятий</b>			
Процедуры (количество)	8.0	8.2	4.7
Время (дней)	15.0	18.8	8.3
Стоимость (% от дохода на душу населения)	2.7	25.8	3.2
Минимальный уставной капитал (% от дохода на душу населения)	0.0	37.7	9.6
<b>Подключение к системе электроснабжения</b>			
Процедуры (количество)	6.0	4.9	4.8
Время (дней)	77.0	82.4	77.7
Стоимость (% от дохода на душу населения)	823.4	931.3	65.1
Индекс надежности электроснабжения и прозрачности тарифов (0-8)	5.0	3.2	7.2
<b>Регистрация собственности</b>			
Процедуры (количество)	7.0	5.7	4.7
Время (дней)	12.0	29.6	21.8
Стоимость (% от стоимости объекта недвижимости) в соответствии с законодательством.	6.1	5.6	4.2
Индекс качества системы управления земельными ресурсами (0-30)	15.0	12.5	22.7
<b>Получение кредитов</b>			
Индекс уровня защиты кредитных операций (0-12)	2.0	1.3	6.0
Индекс кредитной информации (0-8)	7.0	4.1	6.5
Охват кредитным бюро (% взрослого населения)	49.1	10.8	11.9
Охват кредитным реестром (% взрослого населения)	46.6	12.0	66.7
<b>Защита миноритарных инвесторов</b>			
Индекс уровня защиты миноритарных инвесторов (0-10)	4.0	4.5	6.4
Индекс конфликта интересов (0-10)	4.0	4.7	6.3
Индекс уровня разглашения информации (0-10)	7.0	5.8	6.4
Индекс ответственности директора (0-10)	4.0	4.6	5.4
Индекс юридической ответственности руководителей (0-10)	1.0	3.7	7.2
Индекс акционерного управления (0-10)	4.0	4.4	6.4
Индекс прав акционеров (0-10)	6.0	5.2	7.3
Индекс развития структуры управления (0-10)	4.0	4.0	5.6
Индекс корпоративной прозрачности (0-10)	2.0	3.9	6.4

## Продолжение таблицы

Индикатор	ИРИ	Ближний Восток и Северная Африка	ОЭСР
<b>Налогообложение</b>			
Платежи (количество в год)	20.0	17.7	11.1
Общая налоговая ставка (% от прибыли)	44.1	32.6	41.2
Зарплатные налоги и отчисления (% от прибыли)	25.9	16.3	24.1
Другие налоги (% от прибыли)	0.4	3.7	1.7
<b>Международная торговля</b>			
Стоимость экспорта: оформление документов (долл. США)	143	351	36
Время на импорт: пограничный и таможенный контроль (часы)	148	120	9
Стоимость импорта: пограничный и таможенный контроль (долл. США)	660	594	123
Время на импорт: оформление документов (часы)	284	105	4
Стоимость импорта: оформление документов (долл. США)	197	385	25
<b>Разрешение неплатежеспособности</b>			
Коэффициент возврата средств (центов за доллар)	18.0	27.5	72.3
Время (лет)	4.5	3.0	1.7
Стоимость (% от стоимости объекта недвижимости)	15.0	13.8	9.0
Конечный исход процесса	0	0	1
Индекс эффективности нормативно-правовой базы (0-16)	7.0	5.4	12.1
Индекс открытия производства по делу о несостоятельности (0-3)	2.0	2.1	2.8
Индекс управления имуществом должника (0-6)	3.0	3.1	5.3
Индекс процедуры реорганизации (0-3)	0.0	0.1	1.7
Индекс участия кредиторов (0-4)	2.0	1.2	2.2
<b>Обеспечение исполнения контрактов</b>			
Время (дней)	505.0	653.3	538.3
Стоимость (% от суммы иска)	17.0	24.7	21.1
Индекс качества системы судопроизводства (0-18)	6.5	6.5	11.0

