

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*B. С. Катькало, А. Г. Медведев*

## **ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И КОНФИГУРАЦИЯ ИХ ДЕЛОВЫХ ОПЕРАЦИЙ**

Динамичный рост многонациональных корпораций (МНК) из растущих экономик рассматривается как одна из ключевых тенденций глобализации мировой экономики. Проводимые в последнее десятилетие исследования показывают, что объяснения, основанные на изучении прямых зарубежных инвестиций и специфических преимуществ стран, являются недостаточными для понимания динамики развития МНК из растущих экономик, в частности российских МНК (РМНК). Развитие зарубежной экспансии российских фирм не вписывается в рамки простых моделей последовательной интернационализации и концепций прямых зарубежных инвестиций, что затрудняет исследование феномена РМНК. Настоящая статья посвящена рассмотрению зарубежных операций РМНК с точки зрения формирования стратегий и конкурентных преимуществ РМНК, например, в процессе построения ими глобальной цепочки ценности. В статье описываются институциональные особенности РМНК и некоторые исторические аспекты их развития, анализируются теоретические объяснения конфигурации деловых операций МНК. Исследуются стратегические мотивы зарубежной экспансии РМНК и участие РМНК в глобальных цепочках ценности, способствующее усилинию корпоративных специфических конкурентных преимуществ, в частности, за счет поддержания эффективных пропорций между деловыми операциями в цепочке ценности.

**Ключевые слова:** многонациональные корпорации, теории многонациональных корпораций, растущие экономики, стратегии зарубежной экспансии, глобальная цепочка ценности.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Динамичный рост многонациональных корпораций (МНК) из растущих экономик<sup>1</sup> рассматривается как одно из ключевых проявлений развития глобальной экономики в последние 15 лет. Сегодня МНК из ра-

<sup>1</sup> Термины «растущие экономики» и «растущие рынки» авторы используют как эквивалент английских терминов *emerging economies* и *emerging markets*.

© В. С. Катькало, А. Г. Медведев, 2011

стущих экономик обеспечивают до 10% зарубежных продаж и владеют 10% зарубежных активов среди 500 крупнейших МНК в сравнении с 1–2% в 1995 г. [UNCTAD..., 2010]. В 2000-х гг. число компаний из растущих экономик в списке Fortune Global 500 увеличилось более чем в три раза (с 21 до 75). В наступившем десятилетии конкуренция между МНК из развитых стран и компаниями из растущих экономик с глобальными амбициями (последние метко названы Boston Consulting Group «Global Challengers», т. е. «бросающими глобальный вызов») будет усиливаться. Эта новая тенденция глобализации мировой экономики привлекает в последнее время всевозрастающий интерес к МНК из растущих экономик исследователей, работающих в областях международного бизнеса (так называемое IB-направление)<sup>2</sup> и стратегического менеджмента (SM-направление).<sup>3</sup> Были опубликованы несколько монографий, посвященных этой проблематике [Rugman, 2005; Goldstein, 2007; Larzon, 2009; Casanova, 2009; Ramamurti, Singh, 2009].

Литература, посвященная деятельности МНК из растущих экономик, носит описательный характер или ограничивается трактовками, типичными для ранних стадий развития теории МНК. Попытки объяснить рост прямых зарубежных инвестиций и усиление позиций МНК из растущих экономик в основном специфическими преимуществами страны (*country-specific advantages — CSA*) наталкиваются на определенные трудности. Аргументы, основанные на CSA, являются в настоящее время недостаточными для комплексного понимания природы и механизмов формирования

<sup>2</sup> Под IB-направлением (от англ. *international business*) принято понимать научное направление, в рамках которого изучаются закономерности международного бизнеса. Можно выделить три основные области исследований: во-первых, это так называемые международные экономические отношения, т. е. экономические отношения между странами; во-вторых, это процессы интернационализации фирм (в частности, способы ведениями фирмами зарубежных операций); и, в-третьих, рассматриваемая в комплексе деятельность МНК. Теории международных экономических отношений все больше базируются на характеристиках компаний (а не стран). В этой связи следует отметить концепцию постепенной интернационализации, модели выбора способа ведения трансграничных операций и т. д.

<sup>3</sup> В дополнение к областям знания, входящим в IB-направление, для объяснения процессов в сфере международного бизнеса все чаще привлекаются научные и практические результаты «смежных областей». Речь идет обо всем комплексе функциональных областей менеджмента (операционный менеджмент, маркетинг, управление НИОКР, финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами), но прежде всего — об области стратегического менеджмента (соответствующее научное направление можно назвать SM-направлением (от англ. *strategic management*)).

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

конкурентных преимуществ МНК из растущих экономик. С одной стороны, сегодня (в отличие от ситуации во второй половине XX в.) прямые зарубежные инвестиции перестали быть единственным признаком МНК. Трансграничные операции, не предполагающие владения зарубежными активами, приобретают не меньшее значение для МНК как из развитых стран, так и из растущих экономик. С другой стороны, специфические преимущества фирмы (*firm-specific advantages — FSA*), предопределляемые ее ресурсами и способностями, все больше рассматриваются как более значимые факторы формирования конкурентных преимуществ фирмы в сравнении с CSA. Такой подход характерен для исследователей SM-направления. Внимательное изучение используемых компаниями организационных форм (например, аутсорсинга и глобальных производственных цепочек ценности) может оказаться более эффективным инструментом анализа феномена МНК в сравнении с традиционным подходом, базирующимся на изучении прямых зарубежных инвестиций и конкурентных преимуществ стран.

Кроме того, существует определенная «географическая несбалансированность» в исследованиях МНК из растущих экономик. Так, российские МНК привлекли к себе пока меньшее внимание исследователей в сравнении с МНК из других стран БРИК. Частично это можно объяснить тем фактом, что российские МНК (РМНК) только недавно стали выступать как глобальные игроки; к тому же число РМНК, «бросающих глобальный вызов», не столь велико, хотя некоторые РМНК стали заметными глобальными игроками в нефтегазовом секторе, металлургии. Появляются российские МНК и в ряде других отраслей. Поэтому анализ стратегий, используемых российскими МНК, может не только объяснить тенденции их развития, но и создать основу для сравнительного исследования конкурентных преимуществ МНК из растущих экономик.

В настоящей статье авторы ставят целью выявить некоторые организационные предпосылки формирования конкурентных преимуществ российских МНК, в частности, в процессе построения ими глобальной цепочки ценности. В первой части статьи описываются институциональные особенности РМНК и некоторые исторические аспекты их развития. Во второй части представлены теоретические объяснения конфигурации деловых операций МНК. Стратегические мотивы зарубежной экспансии РМНК и их участие в глобальных цепочках ценности, обеспечивающее специфические конкурентные преимущества корпораций, исследуются в третьей части. В четвертой части рассматриваются вопросы поддержания фирмами эффективных пропорций между деловыми операциями в цепочке ценности. В заключении авторы формулируют некоторые выводы и обобщения.

## РОССИЙСКИЕ МНК КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

**Стадии развития зарубежной экспансии российских фирм.** Исследование конкурентных преимуществ российских МНК затруднено целым рядом обстоятельств. Это прежде всего историческое прошлое РМНК, институциональный контекст перехода от плановой к рыночной экономике, структура российской экономики, а также мотивы и способы интернационализации российских фирм, часто не соответствующие тем, которые предопределяются устоявшимися IB-теориями. Кроме того, существуют противоречия в интерпретации достигнутых и потенциальных конкурентных позиций РМНК на глобальных рынках, что часто связано с низкой конкурентоспособностью российской экономики в целом.

Можно выделить две стадии развития зарубежной экспансии, предшествующие появлению современных российских МНК. Во-первых, во времена СССР существовало ограниченное число государственных фирм, проводивших операции (чаще всего сбытовые) и имевших инвестиции за рубежом. Эти «красные МНК» [Hamilton, 1986], или «советские МНК», вряд ли могут рассматриваться как предшественники современных РМНК. Во-вторых, в 1990-е гг., после дезинтеграции СССР, имели место процессы «случайной интернационализации» российских фирм, результатом чего стало появление первых РМНК, многие из которых фокусировали свою деятельность в странах СНГ. Это происходило путем реструктуризации и трансформации бывших государственных предприятий, консолидирующих в процессе слияний и поглощений свои активы, оказавшиеся в новых независимых государствах [Filatochev, Buck, Wright, 2007]. Параллельно с этим другая группа российских МНК образовалась в результате приватизации государственных предприятий. Этот тренд в консолидации активов (особенно в сырьевых отраслях), описанный в [McCarthy, Puiffer, Vikhanski, 2009], положил начало ряду крупных корпораций (некоторые из них являются глобальными лидерами), представляющих собой наиболее известные РМНК.

Стоит отметить, что в отличие от стран Центральной и Восточной Европы влияние прямых иностранных инвестиций на развитие бизнеса в России было ограниченным. Поэтому развитие российских МНК не соответствует закономерностям, предопределенным моделью траектории инвестиционного развития (*the model of investment development path*) [Dunning, 2000], и, в частности, теоретическим объяснениям, предложенным А. Рагманом, согласно которым появление МНК в растущих экономиках повторяет историю канадских МНК [Rugman, 2009]. Сначала Канада была страной, принимающей иностранные инвестиции главным образом из США; канадские дочерние предприятия МНК способствовали улучшению макроэкономической инфраструктуры в Канаде, что, в свою очередь, обусловило появление группы канадских МНК мирового уровня.

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

Современный этап развития РМНК начался в 2000-х гг. Десятилетие «глобальной российской экспансии» было отмечено ростом зарубежных инвестиций: с 14,4 млрд долл. в 2001 г. до 255,2 млрд долл. в 2007 г. (максимальный объем зарубежных инвестиций среди стран БРИК в 2007 г.). При этом российские корпорации использовали все основные способы интернационализации, слияния и поглощения, проекты green-field и стратегические альянсы [Filippov, 2008]. В 2000-х гг. представительство РМНК в списке Fortune Global 500 увеличилось с 2 до 13 компаний. Столь быстрая экспансия частично стимулировалась нефтегазовыми доходами и тенденциями глобальной консолидации (особенно заметными в сырьевых отраслях и телекоммуникационном секторе), а кроме того, серьезной политической поддержкой. Растущее глобальное присутствие российских фирм и их превращение в глобальных игроков часто не было обусловлено фактором роста эффективности, а являлось отражением амбициозных политических целей (например, выступая компенсатором потерянного СССР к концу 1980-х гг. статуса супердержавы). В 2004 г. вступила в силу новая редакция закона «О валютном регулировании и валютном контроле», который существенно упростил процесс покупки российскими резидентами (юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями) зарубежных активов. Появление закона определенным образом иллюстрирует наличие политической поддержки российских фирм, осуществляющих зарубежную экспансию. С этого времени объемы приобретения российскими фирмами зарубежных активов существенно выросли.

Для российских МНК характерен отчетливый географический фокус [Колчин, 2005; Либман, Хейфиц, 2006], что позволяет охарактеризовать большинство РМНК как «региональные». Косвенным индикатором зарубежной активности РМНК может служить объем сделок M&A в отдельных регионах мира. Так, в 2008 г. российские фирмы осуществили M&A на сумму 2510 млрд долл. в странах СНГ и Восточной Европы, 1372 млрд долл. — в развитых странах, 329 млрд долл. в Юго-Восточной Азии и 16 млрд долл. — в Африке и Латинской Америке [UNCTAD..., 2010]. Подобная региональная ориентация соответствует выводам Рагмана [Rugman, 2005], однако РМНК фокусируются не на каком-либо регионе «Триады», а на достаточно специфическом регионе, включающем в себя страны, окружающие Россию. Эти страны характеризуются географической близостью, общей историей и во многих случаях сходной культурой (в частности, языком). Данная тенденция подтверждает положение о том, что если фирма фокусирует деловые операции на своих «естественных рынках» (*natural markets*, для РМНК это страны СНГ и Восточной Европы), то вероятность успеха зарубежной экспансии возрастает [Casanova, 2004].

Некоторые РМНК используют пошаговую модель географической экспансии. Они начинают с экспансии в другие районы России (хотя и не ин-

тернационализируясь на этой стадии, но тем не менее накапливая опыт и специфические фирменные преимущества в виде способности вести операции в незнакомом окружении, т. е. действовать в условиях высокого давления со стороны локальных или национальных особенностей). Затем эти корпорации проникают в страны СНГ и позже — в другие страны. Российские телекоммуникационные и страховые компании служат примером такой пошаговой модели («ВымпелКом», МТС, «Росгосстрах»).

**Определение границ МНК.** Современный взгляд на МНК отличается достаточной широтой критериев трактовки фирмы как МНК. UNCTAD рассматривает «транснациональную корпорацию» как организацию, контролирующую активы за рубежом. Это предприятие, которое вне зависимости от страны происхождения и собственности состоит из хозяйственных единиц, расположенных в двух или более странах и связанных отношениями собственности или иными отношениями таким образом, что одни из них могут оказывать существенное влияние на деятельность других. Такие корпорации используют систему принятия решений, позволяющую проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию из одного или нескольких центров принятия решений. На практике имеет место множественность способов ведения деловых операций, используемых фирмами за рубежом. Контроль над зарубежными операциями может осуществляться через владение активами или операционное взаимодействие. В частности, для ведения операций за рубежом могут использоваться следующие «способы для проникновения» в зарубежную экономику: организация дочернего предприятия (это наиболее очевидный признак отнесения фирмы к разряду МНК), альянсы и партнерства (субконтрактинг, контрактные альянсы, мониторинговое владение, совместные предприятия, обмен активами, участие в качестве оператора в проектах, соглашения о разделе продукции).

Наконец, нельзя забывать, что состав любой МНК динамичен и может изменяться в результате появления новых дочерних предприятий или диверсификаций (в том числе и как результат неэффективных стратегических решений). Так, «Норильский никель», крупнейшая российская металлургическая компания, в 2003 г. приобрела контрольный пакет акций американской горнодобывающей компании Stillwater Mining, а в 2010 г. продала все эти акции. Другая российская металлургическая компания «РУСАЛ» продала свою долю в канадской компании Magna в ходе кризиса 2008–2009 гг. Даже если зарубежное дочернее предприятие остается в составе МНК, оно может прекратить на какое-то время свои деловые операции. В 2009 г. «РУСАЛ» приостановила на год производство на своих глиноземных предприятиях Windalco на Ямайке и Eurallumina в Италии в связи с резким падением спроса на глинозем в условиях кризиса, а в начале 2011 г. «ЛУКОЙЛ» продал оставшуюся часть сети своих заправочных станций в США.

Отмеченные обстоятельства предопределяют две важные предпосылки для исследования деятельности РМНК. С одной стороны, они подтверждают, что осуществление прямых зарубежных инвестиций не является достаточным критерием для понимания появления РМНК и формирования их стратегий, что не вполне согласуется с традиционной IB-теорией. Имеющаяся литература, посвященная российским МНК, фокусируется в значительной мере на рассмотрении прямых зарубежных инвестиций из России [Авхачев, 2005; Булатов, 2002], в то время как стратегии и бизнес-модели не получили достаточного внимания, в частности, из-за того, что число глубинных кейс-исследований РМНК крайне ограничено<sup>4</sup>. Даже в периодических отчетах о деятельности МНК из стран БРИК (представляемых с 2007 г. Vale Columbia Center) и России (перечень крупнейших российских МНК публикуется «Сколково») рассматривается только аспект прямых зарубежных инвестиций. С другой стороны, реальные процессы интернационализации препятствуют идентификации конкретных МНК, так как определение границ и масштабов деятельности РМНК (и их глобальных цепочек ценности) наталкивается на определенные трудности, связанные с методологическими проблемами использования имеющихся данных.

Во-первых, базы данных содержат, как правило, сведения о крупнейших российских фирмах (как, например, отчеты UNCTAD, списки Fortune, Forbes и Financial Times), не все из которых могут рассматриваться как МНК. Так, в 2010 г. из 60 крупнейших российских нефинансовых фирм 20 действовали в энергетической промышленности, ориентируясь главным образом на внутренние ресурсы и внутренний рынок. Как результат, списки российских МНК, используемые разными исследователями, могут существенно различаться [Skolkovo Research..., 2008; Boston Consulting Group..., 2011].

Во-вторых, данные о прямых зарубежных инвестициях фирм могут давать лишь косвенное представление об активности зарубежных дочерних предприятий МНК и о стратегических решениях, принимаемых менеджерами МНК. Причинами этого могут быть различия в методологии учета ПЗИ, используемой разными международными (World Bank, OECD) и национальными организациями (в ряде стран объемы прямых иностранных инвестиций не включают в себя реинвестированную прибыль дочерних предприятий зарубежных фирм). Данные о ПЗИ российских фирм, представляемые Росстатом и Центральным банком России, основаны на разных принципах учета ПЗИ. С 2008 г. реинвестированные средства и лизинговые платежи исключены из объема прямых иностранных инвестиций в отчетах Росстата о прямых иностранных инвестициях в России. Помимо методоло-

<sup>4</sup> В качестве одного из редких примеров можно привести исследование опыта российских металлургических МНК [Лаптев, 2010].

тических различий, называются еще несколько причин, по которым данные о FDI дают искаженную картину деятельности МНК в принимающих странах: статус налоговых гаваней в некоторых странах, использование местных источников финансирования в принимающей стране, волатильность валютных курсов и уровень производительности труда в принимающих странах [Beugelsdijk et al., 2010].

В-третьих, имеющиеся данные не всегда позволяют однозначно идентифицировать материнскую компанию (владельцев МНК) и страну происхождения фирмы. Так, по информации Росстата, в 2008 г. основной объем исходящих из России инвестиций был сконцентрирован на Кипре (31,1% от общего объема зарубежных инвестиций) и в Нидерландах (30,5%). Многие российские компании регистрируют в этих странах дочерние предприятия, которые, в свою очередь, инвестируют в активы, расположенные в других странах, в том числе в самой России. Так, Кипр является одним из ведущих инвесторов в России. Другая трудность с идентификацией страны происхождения МНК имеет место, если фирма в развитой стране контролируется нерезидентом. Так, например, компания Highland Gold Mining была создана в Великобритании в 2002 г. для осуществления золоторудных проектов в России. Основным владельцем Highland Gold Mining является инвестиционная компания Millhouse Р. Абрамовича. Кроме того, фирмы могут осуществлять за рубежом «косвенные» инвестиции через свои дочерние предприятия в третьей стране или непосредственно в целевой стране. Norimet Ltd, швейцарское дочернее предприятие «Норильского никеля», купило 51,3% акций американской компании Stillwater Mining Company, производителя палладия. Иногда в «многоуровневых МНК» отдельные подразделения функционируют как относительно самостоятельные МНК. Так, компания «Балтика» в списках Financial Times определена как «российская» компания, хотя мажоритарным пакетом акций «Балтики» владеет компания ВВН, принадлежащая датской группе Carlsberg. Еще одним примером является российская телекоммуникационная отрасль. Совладельцем «ВымпелКома», одного из трех ведущих мобильных операторов в России, выступает норвежская группа Telenor с 33,6%-й долей. Совладельцем «МегаФона», другой компании из этой «большой тройки», является TeliaSonera, крупнейший шведский телефонный оператор, владеющий 43,8% акций «МегаФона».

**Особенности анализа российских МНК.** Развитие зарубежной экспансии российских фирм не вписывается в рамки простых моделей последовательной интернационализации и концепций прямых зарубежных инвестиций, что затрудняет исследование феномена российских МНК. Существует несколько причин, по которым традиционный подход к анализу деятельности МНК не может быть непосредственно использован для объяснения деятельности РМНК.

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

Во-первых, радикально различается исторический опыт МНК из развитых стран и российских МНК. В 1990-е гг., когда российские фирмы только приступили к процессу интернационализации, МНК из развитых стран начали активные операции в России, имея до этого огромный опыт работы в десятках других стран. Поэтому опыт РМНК крайне ограничен, даже китайские МНК «стартовали» как минимум на 10 лет раньше.

Во-вторых, определяющие специфические преимущества страны макроэкономические и политические характеристики России как страны происхождения существенно отличаются от характеристик большинства других стран происхождения МНК. Это низкий уровень диверсификации экономики, экономический спад 1990-х гг., ограниченный исторический опыт рыночной экономики, высокая роль государства в экономике. Фактор государственной поддержки интернационализации российских фирм является весьма существенным, хотя не все попытки приобретения активов за рубежом российскими МНК даже при массивной государственной поддержке оказались успешными: можно упомянуть несостоявшуюся сделку между «Сбербанком» и Opel и неудачную попытку «Северстали» завладеть люксембургской Arcelor.

В-третьих, хотя отраслевой состав РМНК эволюционировал от традиционного доминирования сырьевых компаний (до 2000 г. «Газпрому» и «ЛУКОЙЛу» принадлежало 90% российских зарубежных активов) в сторону телекоммуникационного, информационного и некоторых других секторов, восприятие ведущих российских МНК как «чемпионов природных ресурсов» [McCarthy, Puffer, Vikhanski, 2009] остается справедливым.

В России наблюдается фактор «концентрации экономической силы». Например, продажи 100 крупнейших российских фирм составляют около 60% ВВП Российской Федерации. Крупнейшие российские фирмы играют важнейшую роль в российском экспорте: тройка ведущих экспортёров нефти и газа («Газпром», «ЛУКОЙЛ» и «Роснефть») обеспечивает около трети российского экспорта, а вместе взятые нефтегазовые, добывающие и металлургические корпорации — 2/3 экспорта [Liuhto, Vahtra, 2009].

При этом размер российских компаний не всегда связан с уровнем их зарубежной деятельности, масштабы которой могут быть представлены размерами зарубежных активов. Так, зарубежные активы крупнейшей российской нефтегазовой компании «ЛУКОЙЛ» в 10 раз уступают зарубежным активам Shell. В табл. 1 приведены значения некоторых показателей интернационализации «большой шестерки» нефтегазовых МНК и «ЛУКОЙЛА».

В-четвертых, хотя географический охват РМНК в 2000-е гг. существенно расширился в сравнении с 1980 гг., страны СНГ до сих пор остаются важным регионом присутствия РМНК. В силу географических и историче-

ских особенностей многие страны СНГ и в настоящее время выступают как «естественные рынки» для российских компаний, где управление дочерними предприятиями осуществляется относительно легко.

Таблица 1

**Некоторые показатели интернационализации ведущих нефтегазовых МНК**

МНК	Зарубежные активы, млн долл.	Индекс транснационализации, %	Число стран, где ведутся операции
Shell	222 324	73,0	Более 90
BP	188 969	81,0	Более 100
ExxonMobil	161 245	67,9	140
Total	141 442	74,5	Более 130
Chevron	106 129	58,1	180
Eni	95 818	56,4	79
ЛУКОЙЛ	21 515	42,2	34

Составлено по: [UNCTAD..., 2010], отчеты компаний.

С учетом тенденций развития и отмеченных особенностей интернационализации российских фирм исследование конкурентных преимуществ РМНК должно в большей мере опираться на рассмотрение специфических преимуществ фирмы (FSA). Конкурентоспособность национальной экономики остается крайне низкой: согласно данным World Economic Forum, в 2010 г. Россия занимала 66-е место в рейтинге конкурентоспособности 133 стран [Global Competitiveness Report, 2010]. Однако как минимум два десятка РМНК, особенно шестерка фирм, «бросающих глобальный вызов» («ЕВРАЗ Групп», «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Норильский никель», «Северсталь» и «РУСАЛ»), являются признанными глобальными лидерами. Хотя очевидно, что интернационализация сама по себе не означает конкурентного преимущества. Преимущества РМНК не могут быть объяснены исключительно тем фактом, что они обеспечивают мировой рынок продуктами, в которых он крайне нуждается, как предполагается в [McCarthy, Puffer, Vikhanski, 2009]. Поскольку эти российские фирмы не испытывают конкурентного давления на внутреннем рынке, они должны иметь особые предпосылки для успеха на внешних рынках. До кризиса 2008–2009 гг. три обстоятельства обеспечивали ведущим российским фирмам существенные преимущества в сравнении с ведущими мировыми игроками: они обладали ноу-хау относительно ведения операций на растущих рынках, ликвидностью и сильной гибкой структурой [Rusal, 2006]. Развитие специфических фирменных преимуществ остается актуальным в наступившем десятилетии. Речь, в частности,

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

идет о преимуществах, опирающихся на сбалансированную конфигурацию видов деятельности МНК, интеграцию приобретаемых за рубежом активов и эффективную передачу знаний между материнской компанией и дочерними предприятиями.

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОБЪЯСНЕНИЯ КОНФИГУРАЦИИ ДЕЛОВЫХ ОПЕРАЦИЙ МНК**

**Специфические преимущества страны и специфические преимущества фирмы.** Исторически первые объяснения феномена МНК были предложены в рамках IB-направления экономической науки. Для многих представителей этого направления характерны попытки своего рода «отождествления» теорий прямых зарубежных инвестиций и теории МНК [Caves, 1982; Buckley, 1990; Krugman, Obstfeld, 2006]. Вместе с тем сформулировавший в 1970-х гг. эклектическую парадигму прямых зарубежных инвестиций Дж. Даннинг особо подчеркивает, что теории прямых зарубежных инвестиций не могут использоваться для объяснения стратегических решений в МНК: «Эклектическая парадигма международного производства не является (и никогда не ставила целью стать) объяснением транснациональной или многонациональной фирмы» [Dunning, 2000]. Среди изменений, ограничивающих применение эклектической парадигмы, он называет реконфигурацию активов МНК, кластеризацию предприятий, формирование промышленных сетей [Dunning, 1995].

Хотя осуществление прямых инвестиций в принимающих странах — очевидная характеристика МНК, эта форма ведения деловых операций является далеко не единственной. Входящие в состав МНК подразделения осуществляют операции международной торговли, заключают лицензионные соглашения, формируют альянсы с зарубежными партнерами, совместно реализуют крупные проекты. Поэтому параллельно с теоретическим рассмотрением прямых зарубежных инвестиций научное сообщество ведет исследования природы многонациональных фирм, работая над созданием «теории МНК» [Pitelis, Sugden, 2000] и изучая эмпирические данные о деятельности МНК [Rugman, Verbeke, 2008]. Д. Тис предлагает формировать «теорию МНК», дополняя IB-концепции (в частности, эклектическую парадигму) выводами, формируемыми в рамках ресурсной концепции [Teece, 2009].

Исследователи МНК различают две группы факторов, предопределяющих конкурентные преимущества фирмы: обусловленные специфическими преимуществами страны и обусловленные специфическими преимуществами самой фирмы. Специфические преимущества страны происходят из политических, правовых, экономических, финансовых, культурных факторов, фактора квалификации рабочей силы, а также из наличия природ-

ных ресурсов. Некоторые интересные соображения о специфических преимуществах в растущих экономиках представлены в [Ramamurti, 2009b]. В свою очередь, феномен прямых зарубежных инвестиций может быть объяснен, в частности, тем, что фирма опирается на преимущества интернационализации, чтобы реализовать свои специфические преимущества, которые можно определить как уникальные способности фирмы. Они могут опираться на технологии в продуктах и процессах, знания, управлеченческую и маркетинговую квалификацию, бренды, логистические процессы, способность фирм оперировать в растущих экономиках или в мультилокальном окружении. В работе [Ramamurti, 2009b] специфическим преимуществом некоторых фирм из растущих экономик названа также государственная поддержка.

В качестве инструмента классификации стратегий, формулируемых менеджерами МНК, в [Rugman, 2005] предлагается матрица CSA/FSA, в которой акцент делается на взаимодействие специфических преимуществ страны (CSA) и специфических преимуществ самой фирмы (FSA) с учетом их относительной силы и слабости. В работе [Rugman, 2009], посвященной анализу МНК из растущих экономик (главным образом, из Азии), применяется матрица CSA/FSA для исследования этих МНК. Квадрант матрицы, характеризующийся сочетанием «сильные CSA — слабые FSA», показывает место фирм, которые обычно относятся к сырьевым и/или зрелым секторам, ориентированных на международные рынки. Очевидно, что в этот квадрант попадают все крупные российские МНК, действующие в добывающей, нефтегазовой, металлургической отраслях. Что касается сочетания «сильные FSA — слабые CSA», то фирмы из этого квадранта представляют собой обычно дифференцированные фирмы с высоким уровнем маркетинга и адаптации продуктов и сильными брендами. Для таких фирм наличие специфических страновых преимуществ не является существенным условием эффективного функционирования. Среди крупных российских МНК таких фирм пока нет.

Теории стратегического менеджмента обеспечивают полезное дополнение OLI-парадигмы в понимании деятельности современных МНК [Goldstein, 2007]. В работе [Ramamurti, 2009a] отмечается, что IB-теории могут объяснить многое в деятельности МНК из растущих экономик, но не все, что интересует менеджеров и политиков. В работе [Gui, 2010] предполагается, что хотя в прошлом деятельность МНК и прямые зарубежные инвестиции часто рассматривались как синонимы, смешение этих двух понятий сегодня выглядит все более неточным.

**Значение отраслевой принадлежности МНК.** Активное использование SM-концепций в управлении МНК предопределило появление третьего элемента в системе принятия решений о зарубежных операциях фирмы (в дополнение к стране ведения операций и собственно фирме) — отрасли

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

(*strategic business area*)<sup>5</sup>. Учет отраслевых особенностей выступает еще одним важным фактором формирования стратегии зарубежной экспансии. Прежде всего здесь следует выделить *мультилокальные* и *глобальные* отрасли, различающиеся степенью необходимости учета национальных условий ведения бизнеса. Характер конкуренции в мультилокальных и глобальных отраслях был описан в [Porter, 1986]. В работе [Grant, 2008] к двум названным типам отраслей добавляются еще два: «отрасли-укрытия» (*sheltered industries*), где интернационализация практически отсутствует, и так называемые торгующие отрасли (*trading industries*), где интернационализация не требует осуществления прямых зарубежных инвестиций. Современные российские МНК представлены главным образом в глобальных и «торгующих» отраслях.

Для объяснения стратегических альтернатив МНК из растущих экономик можно использовать модель «Степень интеграции — учет местных условий» [Prahalad, 1976; Prahalad, Doz, 1987]. Эта модель, в которой рассматриваются различные сочетания необходимости *глобальной интеграции деловых операций* и необходимости *учета национальных условий*, позволяет выделить четыре стратегические альтернативы, подробно исследованные в [Bartlett, Ghoshal, 1989], — мультилокальную (*multi-domestic*), репликационную (*home-replication*), глобальную и транснациональную. Крупные российские МНК используют, как правило, глобальную или транснациональную стратегию, характеризующиеся разветвленными цепочками ценности, в рамках которых интегрируются операции, проводимые в разных странах.

Опираясь на результаты SM-исследований, можно сделать вывод о том, что выбор способа ведения зарубежных операций фирмами должен определяться не только накопленными на данной стадии интернационализации знаниями фирмы о целевой стране (так называемый процесс обучения), но и всем комплексом стратегических факторов, т. е. поддерживать выбранную стратегическую альтернативу [Hill, Hwang, Kim, 1990; Cullen, Parboteeah, 2005; Lasserre, 2007]. Среди факторов, предопределяющих выбор способов ведения зарубежных операций, отмечаются стратегические цели фирмы, ее ресурсы и способности, регулирование в целевой стране и политические риски, особенности продукта и рынка (отраслевые особенности и отраслевые риски), географическая и культурная «дистанция», потребность в контроле над зарубежными операциями и т. д. Так, реализуя корпоративную стратегию интернационализации, «Газпром» использует самые разно-

<sup>5</sup> Исследователи SM-направления приходят к той же комбинации из трех элементов, отталкиваясь от двух факторов конкурентного преимущества — ресурсов и способностей фирмы и ключевых факторов успеха в отрасли, добавляя к ним условия, сложившиеся в отдельной стране [Grant, 2008].

образные формы ведения зарубежных операций: экспорт сырья, переработку сырья на основе толлинга, формирование совместных предприятий с зарубежными партнерами, участие в крупных инфраструктурных проектах, прямые инвестиции в производственные мощности за рубежом.

Ограниченный отраслевой состав российских МНК подтверждает, что отраслевая принадлежность фирмы оказывает непосредственное воздействие на возможности и формы зарубежной экспансии российских фирм. Именно различия в уровне развития тех или иных отраслей в национальных экономиках в значительной мере предопределяют соотношение между входящими и выходящими прямыми инвестициями. В этой связи модель траектории инвестиционного развития [Dunning, 2000] в приложении к российской экономике в целом не может объяснить динамику и направленность потоков прямых зарубежных инвестиций. В России различные отрасли находятся на разных стадиях цикла инвестиционного развития (*the investment development cycle*).

Именно поэтому различаются возможности превращения российских фирм из разных отраслей в мировых игроков. Крупные российские МНК действуют в добывающей отрасли, нефтегазовой промышленности, атомной энергетике, металлургии, химической промышленности, телекоммуникациях. Вряд ли можно ожидать появления российских МНК в табачной или пивоваренной отрасли, так как большая часть производства в России осуществляется дочерними предприятиями крупных МНК из разных стран.

Если рассматривать природу отрасли с точки зрения необходимости учета страновых условий, то в мультилокальных отраслях крупных российских МНК практически нет, что исторически связано с ограниченным опытом российских фирм проведения операций в других странах и, как следствие, низким уровнем способности российских фирм к адаптации своих стратегий и операций к множественным условиям внешней среды. В глобальных отраслях российские фирмы вынуждены конкурировать на глобальной основе, при этом значение фактора учета национальных условий ограничено, что облегчает российским фирмам проведение операций за рубежом и открывает более широкие возможности для участия в формировании глобальных цепочек ценности с использованием широкого спектра зарубежных деловых операций.

**Конфигурация цепочки ценности в глобальных отраслях.** В качестве перспективного инструмента исследования международных межфирменных трансакций, развивающегося в рамках SM-подхода, может выступать концепция глобальной цепочки ценности [Gui, 2010]. По мнению авторов настоящей статьи, характер конфигурации цепочки ценности в глобальных отраслях становится не менее важным условием понимания конкурентных преимуществ РМНК, чем государственная поддержка и глобальный спрос

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

на сырьевые ресурсы. Концепция цепочки ценности, распространенная на трансграничные операции МНК, позволяет менеджерам эффективно сформулировать проблему выбора места для размещения того или иного вида операций, т. е. *конфигурации* видов деятельности МНК. Конфигурация видов деятельности МНК может быть географически рассредоточенной или географически концентрированной [Porter, 1986].

Распространяя анализ цепочки ценности на трансграничные операции, менеджеры «глобальных» (в терминах Прахалада — Доза) МНК анализируют местные специфические преимущества, позволяющие реализовать так называемую экономию размещения (*location economy*) по аналогии с экономией от масштаба и экономией от охвата (*scope economy*). Эффект экономии размещения в максимальной степени используется в «глобальных фабриках» («глобальных фирмах»), позволяющих оптимизировать конфигурацию видов деятельности МНК. Очевидно, что для размещения некоторых видов деятельности фирмам необязательно быть «ближе к рынку», иногда фирме важнее быть в странах с дешевыми сырьевыми ресурсами, с центрами НИОКР, с квалифицированными или недорогими человеческими ресурсами, с доступом к дешевым финансовым источникам и т. д.

Конфигурация видов деятельности МНК в значительной степени предопределяет характер взаимодействия подразделений внутри МНК (между материнской компанией и каждым дочерним предприятием и между дочерними предприятиями) и взаимодействия подразделений МНК с внешним окружением (поставщиками, потребителями, партнерами и т. д.). С учетом внешнего окружения глобальная организация превращается из цепочки ценности МНК в «промышленную сеть» (*industrial network*). Сегодня глобальная фирма может рассматриваться как совокупность видов деятельности, распределенных между подразделениями МНК и стратегическими партнерами МНК и размещенных в различных географических точках (т. е. имеющих определенную конфигурацию). Такое представление нашло отражение в концепции «стратегической сборки глобальной фирмы» (*strategic assembly of global firms*) — подхода, позволяющего формировать эффективную стратегическую организацию МНК [Koza, Tallman, Ataay, 2011].

В силу исторических обстоятельств действующие в глобальных отраслях российские фирмы (как и фирмы из некоторых других растущих экономик) относительно поздно начали процесс интернационализации, столкнувшись с выбором: пытаться строить интегрированные цепочки ценности самим или присоединить свои операции к какой-либо существующей или строящейся цепочке. Первых можно назвать «формирующими цепочку ценности» (*value chain builders*), вторых — «присоединяющимися к цепочке ценности» (*value chain joiners*). Если одновременно с таким делением ввести еще одну характеристику — «размер фирмы», то можно построить типо-

логическую матрицу, которая может служить для классификации фирм из растущих экономик. Матрица «Роль в цепочке ценности — размер фирмы», показанная на рис. 1, обеспечивает эффективную основу для исследования стратегий российских МНК, действующих в глобальных отраслях.



Рис. 1. Матрица «Роль в цепочке ценности — размер фирмы»

С помощью матрицы «Роль в цепочке ценности — размер фирмы» можно выделить четыре типа фирм, оперирующих в глобальных отраслях. В квадранте 1 располагаются крупные МНК, формирующие интегрированные цепочки ценности. Это могут быть интегрированные компании, осуществляющие как вертикальную, так и горизонтальную экспансию за рубежом, например, российские нефтегазовые и металлургические корпорации («ЛУКОЙЛ», «Роснефть», НЛМК, «ЕВРАЗ»). Это могут быть также «охотники за ресурсами» (*resource-seekers*), осуществляющие обычно обратную вертикальную интеграцию, приобретая сырьевые источники и активы по их первичной переработке, как это делают металлургические и химические фирмы («РУСАЛ», «Еврохим»). Наконец, это могут быть «охотники за рынком» (*market-seekers*), реализующие горизонтальную зарубежную экспансию, проникая на рынки других стран, например российские мобильные операторы («ВымпелКом», МТС) и некоторые банки и страховые компании.

В квадранте 2 расположены мини-МНК, выступающие как «охотники за ресурсами» или «охотники за рынком». Рост небольших и средних МНК («мини-МНК») явился тенденцией последних лет в международном бизнесе [Hill, 2007]. Здесь можно назвать малые и средние российские предприятия пищевой отрасли, инвестирующие за рубежом в сельскохозяйственные или производственные активы, используемые для производства продукции, предназначеннной в первую очередь для российского рынка («Май», Dionis Club, «Невские сыры»). Сюда же относятся немногочисленные пока примеры российских мини-МНК, оперирующих в гостиничной отрасли и общественном питании.

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

Квадрант 3 занимают крупные компании, которые не ставят задачу формирования цепочки ценности, но способны интегрироваться в существующие или создаваемые «производственные сети». К ним можно отнести российских поставщиков отдельных видов (часто уникальных) ресурсов (например, ВСМПО «Ависма», крупный мировой поставщик титана, «встроен» в цепочки ценности ведущих мировых авиапроизводителей Boeing и Airbus, а также цепочки производителей авиадвигателей). Здесь же могут расположиться российские фирмы — «поставщики эффективности» (*efficiency providers*) (так, российская косметическая фабрика «Северное сияние», войдя в 1994 г. в состав Unilever, постепенно сконцентрировалась на производстве отдельных видов продукции, предназначенных для рынков всех европейских стран). Еще один тип фирм, попадающих в квадрант 3, — это провайдеры технологии (например, «Эльбрус» и «Юнипро», два известных российских исследовательских центра, где заняты высококвалифицированные специалисты, подписали в 2004 г. соглашение с Intel и практически оказались «включенными» в цепочку ценности Intel). Наконец, этот же квадрант занимают российские «маркетинговые спутники» (*marketing satellites*), обеспечивающие дистрибуцию товаров мировых МНК на российском рынке (например, дилеры ведущих мировых автопроизводителей).

В квадранте 4 могут располагаться те же типы российских предприятий, что и в квадранте 3, с той лишь разницей, что это относительные небольшие фирмы.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОТИВЫ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ МНК**

В процессе интернационализации операций МНК из стран БРИК стратегические мотивы часто превалируют над краткосрочными финансовыми целями, что частично связано с ролью государственных предприятий из этих стран. В работе [Ramamurti, 2009b] представлены пять базовых стратегий, которым могут следовать МНК из растущих экономик: вертикальный интегратор в сырьевой отрасли (*natural-resources vertical integrator*), локальный оптимизатор, партнер с низкими издержками (*low-cost partner*), глобально консолидирующий (*global consolidator*) и «быстро глобализирующийся» (*global first-mover*). Эти стратегии основаны на сочетании различных CSA и FSA; результатом реализации соответствующих стратегий является та или иная траектория интернационализации.

Большая группа РМНК в сырьевой отрасли реализует стратегию вертикального интегратора; кроме того, некоторые российские фирмы, ориентированные на операции в странах СНГ, могут осуществлять стратегию, близкую к стратегии локального оптимизатора. С ростом цен факторов

производства в России российским фирмам все труднее играть роль партнера с низкими издержками. Некоторые элементы стратегии глобального консолидатора могут быть обнаружены в активности российских металлургических фирм. Что касается быстро глобализирующихся, то лишь ограниченное число российских фирм действительно владеет передовыми технологиями, которые могли бы найти глобальное применение, хотя в последнее десятилетие идея технологического лидерства находит в России активную политическую поддержку.

Следующий шаг анализа нацелен на понимание того, как связаны между собой такие детерминанты интернационализации российских фирм, как роль материнской компании, стратегические мотивы зарубежной экспансии, способы создания ценности и построение эффективной траектории интернационализации. Рассмотрение опыта многих РМНК позволяет заключить, что в большинстве случаев их материнские компании играют роль интегрированного оператора, «охотника за ресурсами», «охотника за рынком», «охотника за технологией» или реже провайдера технологии. Это заключение соответствует наблюдению, в соответствии с которым фирмы из растущих экономик интернационализируют свои деловые операции не в целях переноса своих компетенций за рубеж, а для получения доступа к «чужим» ресурсам и способностям [Mathews, 2006]. Обобщенный перечень детерминант интернационализации некоторых РМНК представлен в табл. 2.

Как видно из таблицы, интернационализация РМНК может предопределяться различными *стратегическими мотивами*, связанными, в частности, с развитием специфических преимуществ фирмы. Среди таких мотивов можно назвать доступ к недостающим активам и поддержание эффективных пропорций между элементами цепочки ценности, доступ к ресурсам и рынкам, технологиям, брендам и управленческим компетенциям, а также реализацию технологического потенциала, защиту конкурентных позиций на рынках отдельных стран.

Ниже рассмотрены примеры российских МНК, интернационализация которых предопределена различными стратегическими мотивами.

*Доступ к недостающим активам.* В 2006 г. Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) приобрел 50%-ю долю в люксембургской Steel Invest & Finance, совместном предприятии с итальянской Duferco. Партнеры получили в СП по 50%. Duferco в оплату своей доли внес пакеты акций 22 компаний (включая заводы в Бельгии, Франции, Италии, а также сервисные центры во Франции, Бельгии и Чехии), а НЛМК — 805 млн евро. Благодаря этой сделке российская компания смогла снизить долю продукции с низкой добавленной стоимостью, цены на которую наиболее волатильны, и увеличить долю продукции с высокой добавленной стоимостью.

*Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

*Таблица 2*

**Детерминанты интернационализации некоторых РМНК**

<b>Роль материнской компании РМНК</b>	<b>Интегрированный оператор</b>	<b>«Охотник за ресурсами»</b>	<b>«Охотник за рынком»</b>	<b>«Охотник за технологией»</b>	<b>Провайдер технологии</b>
Примеры	НЛМК, «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Газпром»	«Акрон»	«Норильский никель», «Вымпел-Ком», МТС	«ЛУКОЙЛ»	Атомэнергопром
Отрасль	Глобальная	Глобальная	Глобальная, смешанная (с элементами мультилокальности)	Глобальная	Глобальная
Стратегические мотивы интернационализации	Доступ к недостающим активам, поддержание пропорций между элементами цепочки ценности	Доступ к ресурсам	Доступ к рынкам и конечным потребителям, развитие маркетинговых компетенций	Доступ к технологиям	Реализация технологического потенциала
Способ создания ценности	Синергия, экономия размещения	Экономия размещения	Перенос ключевой компетенции	Глобальное обучение	Перенос ключевой компетенции
Способы интернационализации	Поглощения, международные стратегические альянсы	Поглощения	Поглощения, проекты green-field	Поглощения, международные стратегические альянсы	Международные стратегические альянсы
Направление в цепочке ценности	Горизонтальная и вертикальная экспансия	Обратная вертикальная интеграция	Горизонтальная и прямая вертикальная экспансия	Горизонтальная и вертикальная экспансия	Прямая вертикальная интеграция

*Доступ к технологиям.* Зарубежная экспансия российских МНК в ряде случаев преследует цель овладеть технологиями, необходимыми для эффективного развития бизнеса корпорации. Нефтяные месторождения в

Западной Африке рассматриваются как весьма перспективные, запасы которых могут превышать западносибирские. Однако отсутствие у российских нефтегазовых МНК конкурентоспособных технологий добычи углеводородов на шельфе ограничивает их возможности участия в перспективных проектах. Российский «ЛУКОЙЛ» в последние годы активно развивает зарубежную добычу. В 2007 г. Lukoil Overseas, дочерняя компания «ЛУКОЙЛа», заключила соглашение с американской нефтегазовой компанией Vanco Energy о приобретении 56,66%-й доли в трех проектах по геологоразведке и разработке перспективных глубоководных участков на шельфе Ганы в Гвинейском заливе. В 2010 г. с той же Vanco Energy «ЛУКОЙЛ» начал геологоразведку нефтяного участка, расположенного на шельфе Румынии. Американская компания, имеющая опыт работы на глубоководных шельфах, стала лидером рынка в сфере управления программами разведки глубоководной добычи. Партнерство с Vanco Energy должно помочь «ЛУКОЙЛу» в приобретении опыта, необходимого для участия в перспективных оффшорных проектах.

*Развитие маркетинговых компетенций.* Для компаний, действующих в мультилокальных отраслях, важной является способность эффективно адаптировать свои продукты и услуги к требованиям местных рынков. Постепенно накапливая опыт на начальном этапе проникновения на зарубежные рынки, менеджеры фирм получают возможность использовать его на последующих этапах зарубежной экспансии. Российская телекоммуникационная корпорация «ВымпелКом» ведет активные операции на рынках ряда стран СНГ (Казахстан, Украина, Таджикистан, Узбекистан, Грузия и Армения). В одних странах «ВымпелКом» осуществлял проекты строительства сетей в форме green-field, в других — приобретал уже имеющиеся активы. Развитие в странах СНГ дало «ВымпелКому» новый опыт и знания. Приобретение «Арментела» в Армении обеспечило «ВымпелКому» опыт в развитии услуг фиксированной связи. Услуги связи третьего поколения компания впервые запустила в Таджикистане. Накопленный опыт в дальнейшем переносился в другие подразделения группы «ВымпелКом», в том числе и в Россию. Так как во всех странах действует разное регулирование, «ВымпелКом» вынужден был применять там различные бизнес-модели и смог приобрести ценный опыт ведения операций во «множественной внешней среде», что необходимо МНК, следующей мультилокальной стратегии.

*Реализация технологического потенциала.* В тех отраслях, где российские фирмы являются технологическими лидерами, зарубежная экспансия призвана повысить отдачу от инвестиций в новые технологии за счет экономии от масштаба. В 2009 г. «Атомэнергопром», входящий в государственную корпорацию «Росатом», договорился с японской Toshiba Corporation об

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

участии в проектах по обогащению урана для нужд энергетики Японии и совместных действиях на рынке товаров и услуг ядерно-топливного цикла Азиатского региона. Такое сотрудничество обещает быть взаимовыгодным: Россия — мировой лидер в технологиях обогащения урана, тогда как Toshiba считается ведущей компанией в строительстве АЭС. Благодаря сотрудничеству с Toshiba российская фирма может получить доступ к новым рынкам сбыта продукции и услуг ядерно-топливного цикла.

*Доступ к ресурсам.* Российская химическая группа «Акрон», один из ведущих мировых производителей минеральных удобрений, с начала 2000-х гг. реализует стратегию вертикальной интеграции, в результате чего в состав группы в дополнение к производственным подразделениям вошли предприятия по добыче сырья, логистические и сбытовые компании. В рамках намеченной стратегии «Акрон» осуществляет проекты по освоению месторождений апатит-нефелиновых руд и калийно-магниевых солей. В частности, в Канаде, в провинции Саскачеван, группа владеет разрешениями на геологические изыскания на 36 участках месторождений калийных солей. К разведке, проектированию и строительству горнодобывающих предприятий «Акрон» привлекает ведущие канадские инжиниринговые компании, имеющие большой опыт работы в отрасли.

*Доступ к рынкам.* Некоторые российские фирмы, пытаясь облегчить проникновение на зарубежные рынки (например, в ЕС или США) своей продукции, приобретают производственные мощности в целевых странах. В 2003 г. «Норникель» приобрел контроль (51,3% акций) над компанией Stillwater, единственным в США производителем палладия и платины. Менеджеры «Норника» исходили из того, что объединение запасов «Норильского никеля» с клиентской базой Stillwater обеспечит взаимный выигрыш для обоих участников сделки. «Норильский никель» планировал продавать палладий через Stillwater. Поскольку Stillwater является единственным производителем платиноидов в США, регулятор потребовал ограничить влияние российской компании на актив, и «Норникелю» было запрещено проводить своих сотрудников в Совет директоров Stillwater, что затрудняло влияние менеджмента «Норника» на управление компанией. С 2004 г. «Норникель» начал реализовывать металлы в США самостоятельно, получив благодаря Stillwater доступ к крупным клиентам в США, в частности, заключила долгосрочные контракты с Ford и DaimlerChrysler. В 2010 г. «Норникель» принял решение продать все принадлежавшие компании через Norimet Ltd акции Stillwater Mining. В целом проект оказался эффективным: выручка от продажи пакета Stillwater в 3,7 раза превысила затраты на актив. Одновременно, заработав репутацию, «Норникель» сумел закрепиться на американском рынке — теперь компания самостоятельно поставляет продукцию крупнейшим автопроизводителям США.

## ПОДДЕРЖАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОПОРЦИЙ В ЦЕПОЧКЕ ЦЕННОСТИ

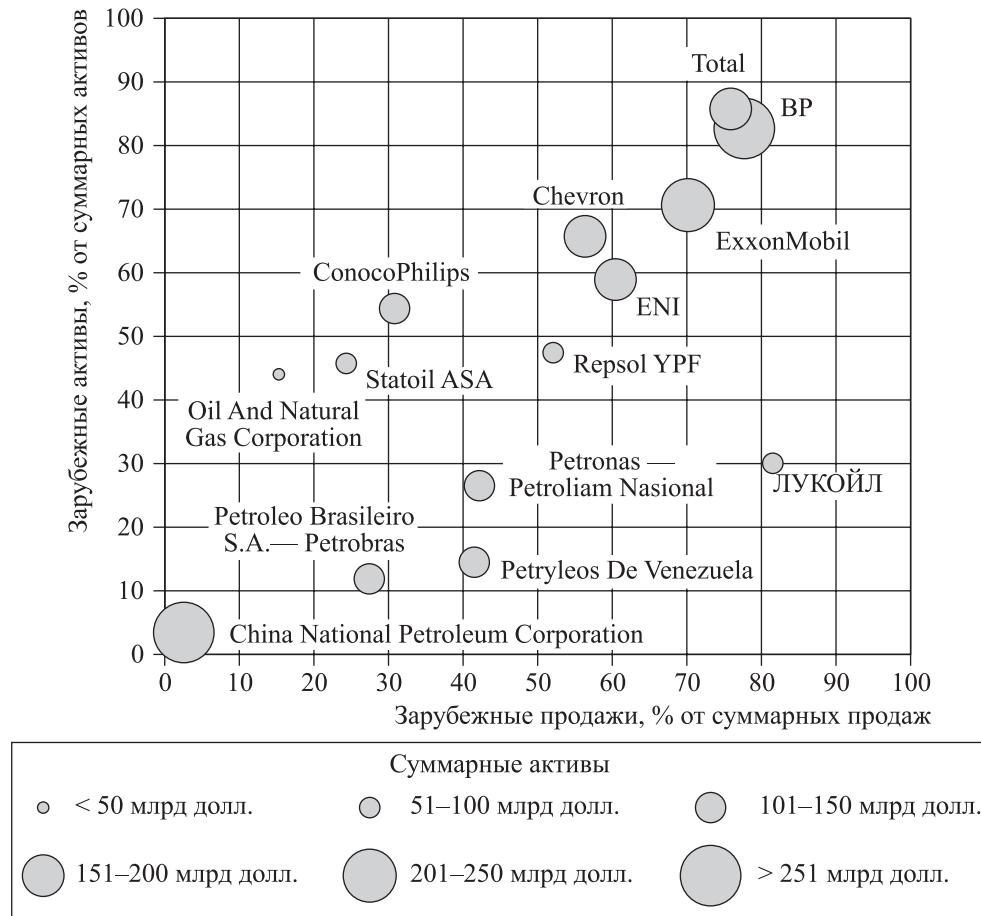
Анализируя конфигурацию цепочки ценности, выстраиваемую МНК, важно различать «нисходящие» (*downstream*) и «восходящие» (*upstream*) фирменные конкурентные преимущества. Между теми и другими может существовать асимметрия [Rugman, 2005]. Хотя основные заключения относительно региональной природы МНК были сделаны А. Рагманом на основе данных о региональном распределении продаж МНК (т. е. «нисходящих» элементов в цепочке ценности), он комбинирует оба вида конкурентных преимуществ фирмы при анализе базовых ролей стратегических бизнес-единиц в МНК [Rugman, 2005]. В организационной структуре многих МНК, пытающихся объединить эффективность глобальной интеграции с учетом национальных условий, такие виды деятельности, как НИ-ОКР, закупки и производство, отделяются от подразделений маркетинга и послепродажного обслуживания.

Разнообразные комбинации «нисходящих» и «восходящих» видов деятельности МНК в различных странах отражены в «карте глобальных амбиций», показывающей роль, которую МНК собирается играть на мировом рынке, и то, как корпорация видит будущее сочетание своих продаж и активов в ключевых регионах мира [Lasserre, 2007].

С помощью «карты глобальных амбиций» можно определить различные роли, которые играют МНК: «региональный игрок», «экспортер», «глобальный поставщик», «региональный доминирующий игрок» (*regional dominant global player*) и «глобальный игрок». В качестве двух переменных в «карте амбиций» используются так называемые индекс глобальных продаж (*global revenue index*) и индекс глобальных производственных мощностей (*global capacity index*). Оба индекса рассчитываются на базе сравнения объема продаж и активов МНК в основных регионах мира с распределением спроса на продукцию отрасли, в которой действует корпорация, между этими же регионами. Это выглядит логичным при расчете индекса глобальных продаж; однако сравнение регионального распределения активов МНК с региональным распределением спроса (а не распределением ресурсов) представляется методологически некорректным.

В настоящей статье для оценки соотношения между «восходящими» и «нисходящими» зарубежными операциями в РМНК и у их основных глобальных конкурентов в нефтегазовой отрасли, металлургии и телекоммуникационном секторе используется матрица «Интернационализация продаж — интернационализация активов». В качестве индикатора «нисходящих» конкурентных преимуществ фирмы используется доля зарубежных продаж в общих продажах, а в качестве индикатора «восходящих» конкурентных преимуществ — доля зарубежных активов в общих активах фирмы (рис. 2, 4 и 5).

*Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*



*Рис. 2. Матрица «Интернационализация продаж — интернационализация активов»: нефтегазовые МНК*

Составлено по: [UNCTAD..., 2010].

Как показано на рис. 2, нефтегазовые МНК из развитых стран (некоторое исключение составляет ConocoPhilips), являясь лидерами по размеру активов, имеют очевидный баланс между «восходящими» и «нисходящими» зарубежными операциями. «ЛУКОЙЛ», крупнейшая по размеру активов российская нефтегазовая МНК, 70% активов имеет в России, т. е. в стране происхождения, оставаясь крупным экспортером нефти и нефтепродуктов. Это же относится (хотя и в меньшей степени) к бразильской, венесуэльской и малайской МНК. Напротив, Statoil, ConocoPhilips и Oil And Natural Gas Corporation of India, имея крупные активы вне страны происхождения, осуществляют основные продажи в своих странах.

Российские МНК, действующие в нефтегазовой отрасли, стремятся к достижению более эффективных пропорций между элементами цепочки ценности, в частности, за счет увеличения доли «нисходящих» операций. Так, компания «Роснефть» объявила о намерении приобрести у венесуэльской PDVSA 50% акций Ruhr Oel, владеющей пятью нефтеперерабатывающими заводами в Германии, что позволило бы «Роснефти» увеличить соотношение переработки и добычи с 44 до примерно 55%. Менеджеры «ЛУКОЙЛа» ставят целью обеспечить сбалансированные объемы переработки и добычи нефти с коэффициентом 70% (для сравнения: ConocoPhillips — почти 100%, ExxonMobil — 240%). К 2010 г. мощности «ЛУКОЙЛа» по переработке составили около 70 млн т в год, из них 25 млн т — за рубежом (Болгария, Румыния, Италия и Нидерланды). Сейчас «ЛУКОЙЛ» перерабатывает около 62% добываемой нефти (см. врезку и рис. 3, где показаны решения менеджмента «ЛУКОЙЛа» относительно пропорционального развития отдельных видов деятельности в цепочке ценности и интернационализации этих видов деятельности, а также иллюстрируется торговый баланс дочерних предприятий «ЛУКОЙЛа»).

Менеджеры интегрированной нефтегазовой корпорации «ЛУКОЙЛ» стремятся к поддержанию эффективного баланса между элементами цепочки ценности и размещением отдельных видов деятельности корпорации. Степень интернационализации различных операций в цепочке ценности различается в зависимости от распределения ресурсов и производственных мощностей между странами. Корпорация располагает запасами нефти и газа главным образом в России: доля международных проектов составляет только 9,1%. В 2008 г. корпорация действовала в 15 геологических регионах вне России, где проводилось 18% разведочного бурения: в Казахстане, Узбекистане, Азербайджане, Саудовской Аравии, Колумбии, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Гане и Египте. В сфере разработки месторождения и добычи нефти международные проекты обеспечивают 5,6%: в Казахстане, Узбекистане, Азербайджане и Египте.

В разработке газовых месторождений международные проекты занимают 24,6%: в Казахстане, Узбекистане и Азербайджане.

Годовая производственная мощность в нефтеперерабатывающих подразделениях корпорации составила в 2008 г. 66,5 млн т (объем переработки — 56,28 млн т), мощность пяти российских нефтеперерабатывающих предприятий — 44,7 млн т (объем переработки — 44,18 млн т). Зарубежные нефтеперерабатывающие заводы «ЛУКОЙЛа» на Украине, в Болгарии и Румынии и совместное предприятие в Италии располагают мощностями в 21,8 млн т (объем переработки — 12,1 млн т).

Производство масел организовано на четырех российских и двух зарубежных перерабатывающих заводах: в Финляндии и Румынии. Газопереработка сконцентрирована на четырех предприятиях в России. Нефтехимические продукты производятся на двух заводах в России, заводе на Украине и заводе в Болгарии.

Энергетические мощности «ЛУКОЙЛа» расположены исключительно в России.

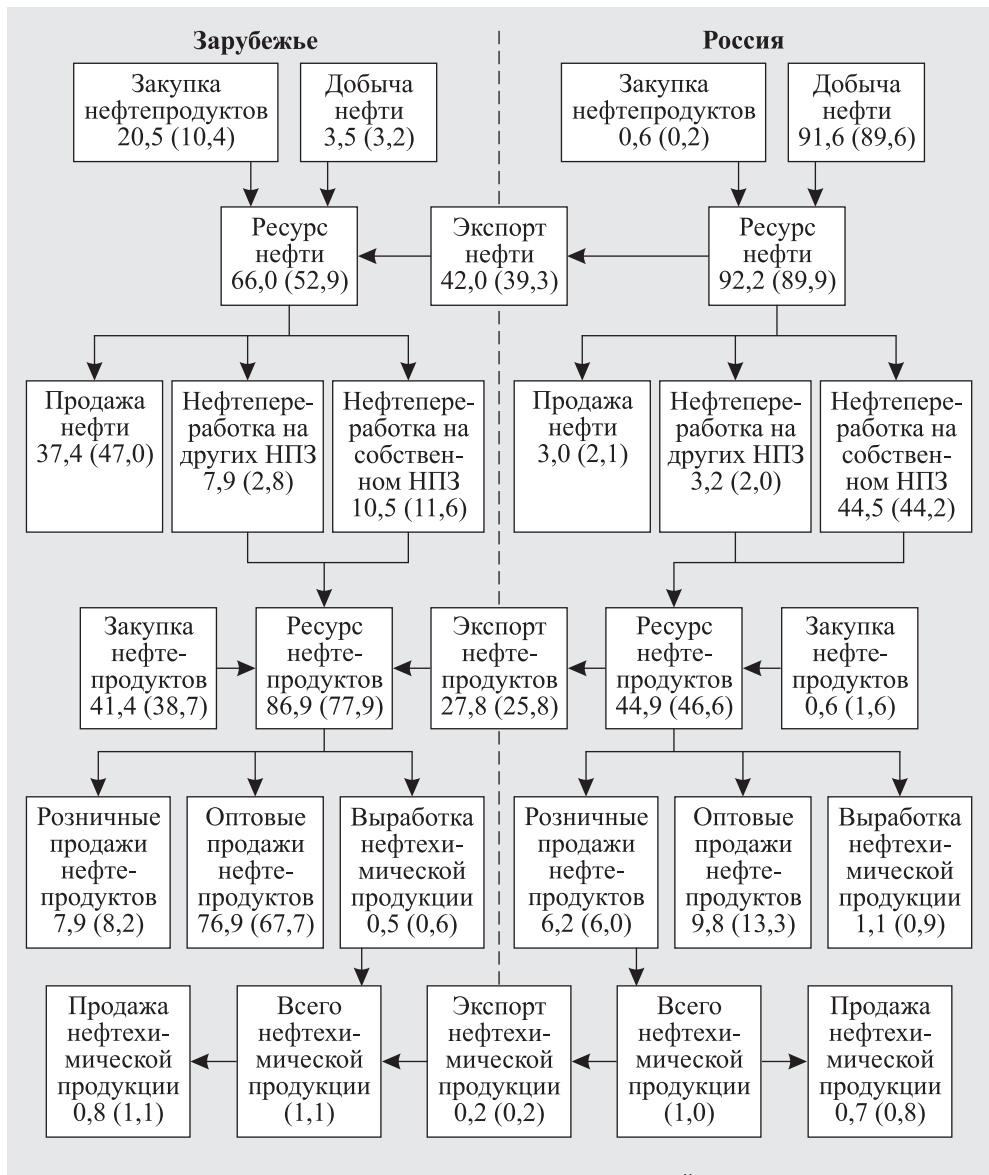


Рис. 3. Торговый баланс дочерних предприятий «ЛУКОЙЛа», 2009 (2008), млн т  
Составлено по: [ЛУКОЙЛ..., 2008; 2009].

Что касается «нисходящих» видов деятельности, то «ЛУКОЙЛ» занят поставками нефти и газа и сбытом нефтепродуктов. Структура оптовых и розничных продаж нефтепродуктов выглядит следующим образом: Россия — 35,2%, СНГ — 11,6, страны Балтии — 3,3, европейские страны — 28,0, Турция — 3,0, США — 18,9%.

Сеть заправочных станций «ЛУКОЙЛа» в России насчитывает 2,106 станции, в Европе — 2399, в США — 1524, странах СНГ — 517 и странах Балтии — 202 станции.

Рисунок 4 иллюстрирует тот факт, что среди крупнейших российских металлургических МНК, существенно различающихся по степени интернационализации, соблюдается определенная пропорциональность между зарубежными активами и зарубежными продажами, что характерно и для крупнейших мировых игроков (исключение составляет Alcoa, у которой доля зарубежных активов заметно превышает долю зарубежных продаж).

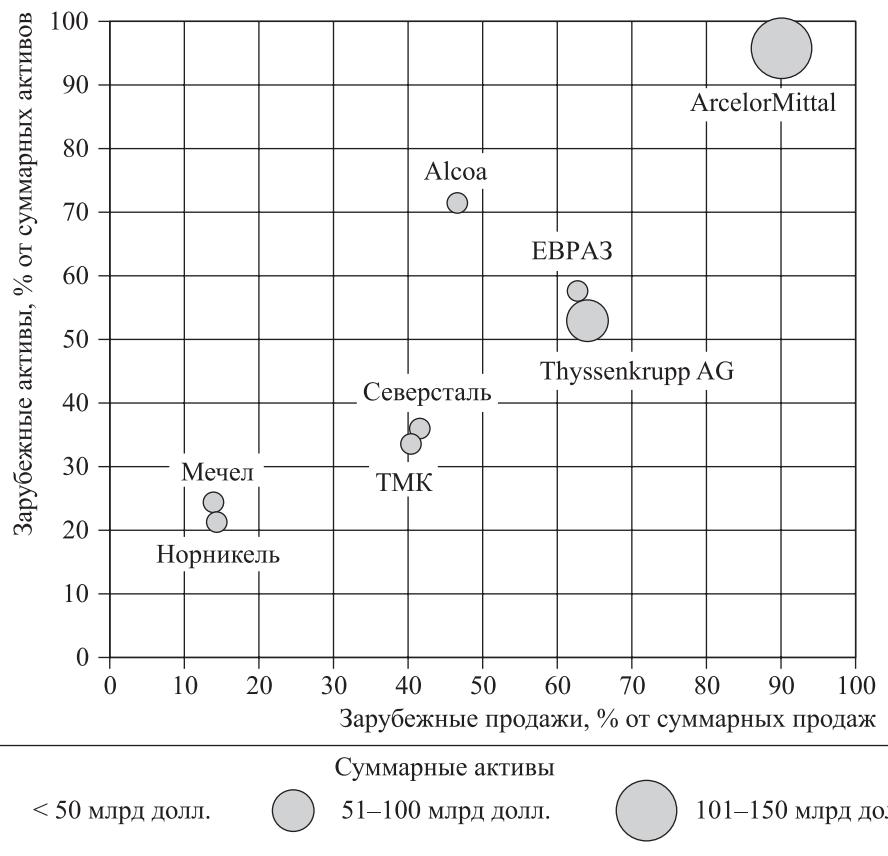


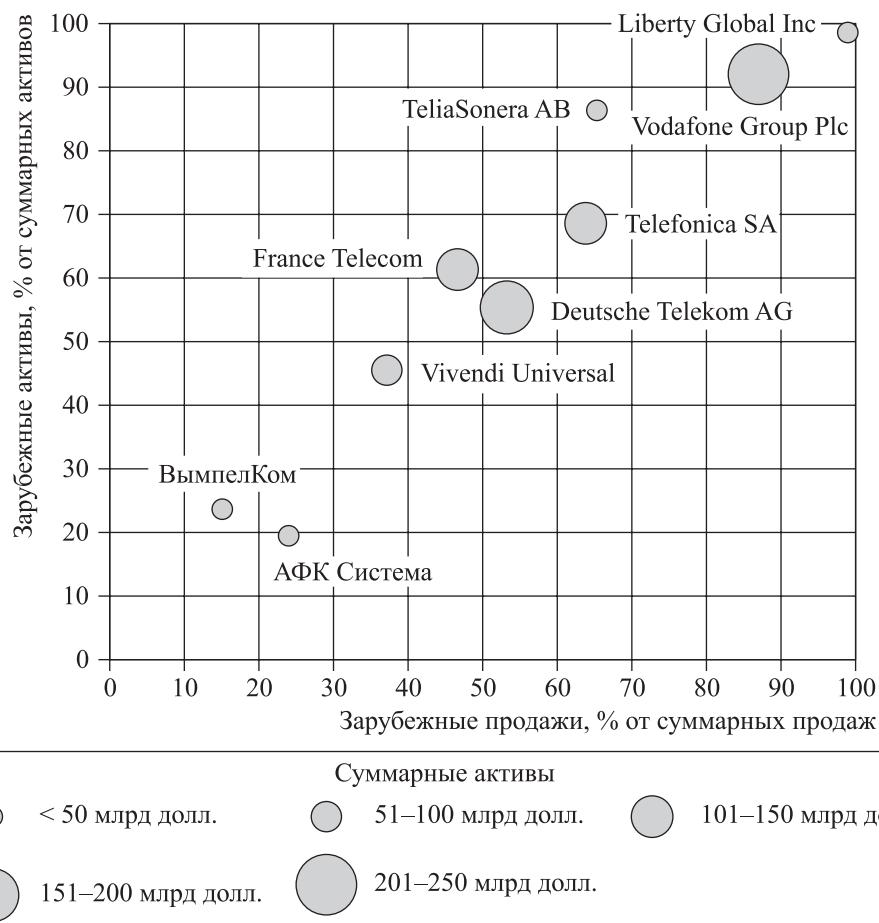
Рис. 4. Матрица «Интернационализация продаж — интернационализация активов»: металлургические МНК

Составлено по: [UNCTAD..., 2010].

Как видно из рис. 5, в телекоммуникационной отрасли у всех основных игроков доля зарубежных продаж близка к доле зарубежных активов (что во многом определяется технологическими особенностями отрасли). Российские «ВымпелКом» и АФК «Система», хотя и значительно уступают

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

мировым лидерам отрасли по степени интернационализации, также соблюдают определенный баланс между зарубежными активами и зарубежными продажами.



*Рис. 5. Матрица «Интернационализация продаж — интернационализация активов»: телекоммуникационные МНК*

Составлено по: [UNCTAD..., 2010].

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

После десятилетия быстрого роста российских МНК они стали новым отчетливо проявляющимся феноменом современной глобальной экономики, хотя их значимость во многом ограничивается сырьевыми отраслями. Существует несколько причин, по которым традиционный подход к анализу деятельности МНК не может быть непосредственно использо-

ван для объяснения деятельности РМНК. Во-первых, радикально различается исторический опыт МНК из развитых стран и российских МНК. Во-вторых, макроэкономические и политические характеристики России как страны происхождения МНК существенно отличаются от характеристик большинства других стран. В-третьих, восприятие ведущих российских МНК как «чемпионов природных ресурсов» остается справедливым. В-четвертых, РМНК присуща определенная региональная ориентация: страны СНГ до сих пор остаются важным регионом присутствия РМНК.

Так как отраслевой фактор является важным для определения степени интернационализации и способов ведения зарубежных операций РМНК, теории стратегического менеджмента обеспечивают полезное дополнение IB-теорий в понимании деятельности современных МНК. Крупные российские МНК используют чаще глобальную или транснациональную стратегию, которые характеризуются разветвленными цепочками ценности, в рамках которых интегрируются операции, проводимые в разных странах. Именно различия в уровне развития тех или иных отраслей в национальных экономиках в значительной мере предопределяют соотношение между входящими и выходящими прямыми инвестициями.

В мультилокальных отраслях крупных российских МНК почти нет, что исторически связано с ограниченным опытом российских фирм по проведению операций в других странах и, как следствие, с низким уровнем способности российских фирм к адаптации своих стратегий и операций к множественным условиям внешней среды. Те же РМНК, которые действуют в мультилокальных отраслях, вынуждены применять в разных странах различные бизнес-модели, постепенно приобретая необходимый опыт ведения операций во «множественной внешней среде».

В глобальных отраслях российские фирмы вынуждены конкурировать на глобальной основе. В силу исторических обстоятельств действующие в глобальных отраслях российские фирмы (как и фирмы из некоторых других растущих экономик) относительно поздно начали процесс интернационализации, столкнувшись с выбором: пытаться строить интегрированные цепочки ценности самим или присоединить свои операции к какой-либо существующей или строящейся цепочке. В первом случае усиливается вовлеченность РМНК в глобальные цепочки ценности, во втором — позиционирование российской фирмы как «нишевого игрока», дополняющего цепочку ценности более крупной корпорации.

Как показывает опыт, чаще всего материнские компании РМНК играют роль интегрированного оператора, «охотника за ресурсами», «охотника за рынком», «охотника за технологией» или реже провайдера технологии. При этом интернационализация РМНК может предопределяться различными стратегическими мотивами, связанными, в частности, с развитием

## *Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

специфических преимуществ фирмы. Среди таких мотивов можно назвать доступ не только к ресурсам и рынкам, достижение экономии от масштаба и создание синергетических преимуществ, но также и к новым технологиям, брендам и управлеченческим компетенциям. Российские фирмы часто интернационализируют свои деловые операции не в целях переноса своих компетенций за рубеж, а для получения доступа к «чужим» ресурсам и способностям. Все большее значение приобретает обеспечение конкурентных преимуществ РМНК с помощью доступа к недостающим активам и эффективной интеграции таких активов (в форме вертикальной интеграции или построения сетевых отношений) с целью поддержания эффективных пропорций между элементами цепочки ценности. Так, российские МНК, действующие в нефтегазовой отрасли, стремятся к достижению более эффективных пропорций между элементами цепочки ценности, в частности, за счет увеличения доли «нисходящих» операций. Реже встречаются такие мотивы, как реализация технологического потенциала и защита конкурентных позиций на рынках отдельных стран.

В наступившем десятилетии российским МНК придется решить, каким образом действовать в условиях конкуренции с МНК из развитых стран в трех ключевых областях: в борьбе за потребителей в растущих экономиках, за лидерство в отрасли и за позиции на новых рынках [Boston Consulting Group..., 2011]. Для ответа на эти вызовы РМНК должны выработать собственные модели ведения бизнеса, сопоставимые с предлагаемыми лучшими мировыми практиками и в то же время достаточно уникальные, чтобы поддерживать сильные глобальные конкурентные позиции.

## **Литература**

- Авхачев Ю. Международные слияния и поглощения компаний: новые возможности предприятий России по интеграции в мировое хозяйство. М.: Научная книга, 2005.
- Булатов А. С. Создание и функционирование компаний с российским капиталом за рубежом. М.: МГИМО МИД, 2002.
- Колчин С. В. Российские и зарубежные нефтегазовые компании на постсоветском пространстве: сотрудничество или конкуренция? М.: Центр проблем интеграции ИЭ РАН, 2005.
- Лаптев Ю. В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 2. С. 3–23.
- Либман А. М., Хейфиц Б. А. Экспансия российского капитала в страны СНГ. М.: Экономика, 2006.
- ЛУКОЙЛ: Отчет о деятельности 2008: Годовой отчет. 2008 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lukoil.ru>

- ЛУКОЙЛ: Отчет о деятельности 2009: Годовой отчет. 2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lukoil.ru>
- Bartlett Ch. A., Ghoshal S. Managing across Borders: The Transnational Solution. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.
- Beugelsdijk S., Hennart, J.-F., Slangen A., Smeets R. Why and How FDI Stocks Are a Biased Measure of MNE Affiliate Activity // Journal of International Business Studies. 2010. Vol. 41. N 9. P. 1444–1459.
- Boston Consulting Group. Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies And Reshaping Global Industries. Boston: Boston Consulting Group, 2011.
- Buckley P. J. Problems and Developments in the Core Theory of International Business // Journal of International Business Studies. 1990. Vol. 31. N 4. P. 657–665.
- Casanova L. East Asian, European, and North American Multinational Firm Strategies in Latin America // Business and Politics. 2004. Vol. 6. N 1.
- Casanova L. Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals. Basingstoke, UK; N. Y.: Palgrave Macmillan, 2009.
- Caves R. E. Multinational Enterprise and Economic Analysis, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- Cullen J. B., Parboteeah K. P. Multinational Management. A Strategic Approach. 3rd ed. Mason, OH: Thomson, South-Western, 2005.
- Dunning J. H. 1995. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism // Journal of International Business Studies. 1995. Vol. 26. N 3. P. 461–491.
- Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production. A Personal Perspective // The Nature of Transnational Firm / Eds. C. N. Pitelis, R. Sugden R. 2nd ed. London; N. Y.: Routledge, 2000. P. 119–139.
- Filatov I., Buck T., Wright M. Soviet All-Union Enterprises as New Multinationals of the CIS // The International Executive. 2007. Vol. 35. N 6. P. 525–538.
- Filippov S. Russia's Emerging Multinationals: Trends and Issues. UNU-Merit Working Paper Series. 2008. N 2008-062.
- Global Competitiveness Report // World Economic Forum. 2010 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- Goldstein A. Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2007.
- Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. 6th ed. Malden, MA: Blackwell, 2008.
- Gu L. Reshaping the Boundaries of the Firm: Global Value Chains and Lead Firm Strategies // Reshaping the Boundaries of the Firm in the Era of Global Interdependence, Progress in International Business Research. / Eds. J. Pla-Barber, J. Alegre. Vol. 5. Emerald Group Publishing Ltd., 2010. P. 29–55.
- Hamilton G. (ed.). Red Multinationals or Red Herrings? The Activities of Enterprises from Socialist Countries in the West. N. Y.: St. Martin's, 1986.
- Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
- Hill C. W. L., Hwang P., Kim Chan W. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode // Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11. N 2. P. 117–128.

*Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций*

- Koza M. P., Tallman S., Ataay A. The Strategic Assembly of Global Firms: A Microstructural Analysis of Local Learning and Global Adaptation // *Global Strategy Journal*. 2011. Vol. 1. N 1–2. P. 27–46.
- Krugman P. R., Obstfeld M. *International Economics: Theory and Policy*. 7th ed. Boston, MA: Pearson/Addison-Wesley, 2006.
- Larzon J.-P. (ed.). *Chinese Multinationals*. New Jersey: World Scientific; EFMD, 2009.
- Lasserre P. *Global Strategic Management*. 2nd ed. Basingstock, UK; N. Y.: Palgrave Macmillan, 2007.
- Liuhto K., Vahtra P. Who Governs the Russian Economy? A Cross-Section of Russia's Largest Corporations. Electronic Publications of Pan-European Institute, 2009. 12.
- Mathews J. A. Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization // *Asia Pacific Journal of Management*. 2006. Vol. 23. N 1. P. 5–27.
- McCarthy D. J., Puffer S. M., Vikhanski O. S. Russian Multinationals: Natural Resource Champions // *Emerging Multinationals in Emerging Markets* / Eds. R. Ramamurti, J. V. Singh. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009. P. 167–199.
- Pitelis C. N., Sugden R. (eds.). *The Nature of Transnational Firm*. 2nd ed. London; N. Y.: Routledge, 2000.
- Porter M. E. Changing Patterns of International Competition // *California Management Review*. 1986. Vol. 28. Winter. N 2. P. 9–40.
- Prahalaad C. K. The Strategic Process in a Multinational Corporation. Unpublished Doctoral Presentation. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1976.
- Prahalaad C. K., Doz Y. L. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. N. Y.: The Free Press, 1987.
- Ramamurti R. Why Study Emerging-Market Multinationals? // *Emerging Multinationals in Emerging Markets* / Eds. R. Ramamurti, J. V. Singh. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009a. P. 3–22.
- Ramamurti R. What Have we Learned about Emerging-Market MNEs? // *Emerging Multinationals in Emerging Markets* / Eds. R. Ramamurti, J. V. Singh. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009b. P. 399–426.
- Ramamurti R., Singh J. (eds.). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.
- Rugman A. M. The Regional Multinationals: MNEs and «Global» Strategic Management. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.
- Rugman A. M. Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies // *Emerging Multinationals in Emerging Markets* / Eds. R. Ramamurti, J. V. Singh. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009. P. 42–63.
- Rugman A. M., Verbeke A. A Regional Solution the Strategy and Structure of Multinationals // *European Management Journal*. 2008. Vol. 26. N 5. P. 305–313.
- Rusal. The Russians Are Coming: Understanding Emerging Multinationals — 2006. Study by Rusal and the Economist Intelligence Unit. 2006.
- Skolkovo Research: Emerging Russian Multinationals: Achievements and Challenges. Moscow School of Management Skolkovo, 2008. November.

B. С. Катъкало, А. Г. Медведев

Teece D. J. Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009.  
UNCTAD World Investment Report. N. Y. and Geneva: United Nations, 2010.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Avkhachev Yu. Mezhdunarodnye sliyaniya i pogloshheniya kompanij: novye vozmozhnosti predpriyatiy Rossii po integratsii v mirovoe khozyajstvo. M.: Nauchnaya kniga, 2005.*
- Bulatov A. S. Sozdanie i funktsionirovanie kompanij s rossijskym kapitalom za rubezhom. M.: MGIMO MID, 2002.*
- Kolchin S. V. Rossijskie i zarubezhnye neftegazovye kompanii na postsovetskem prostranstve: sotrudnichestvo ili konkurentsiya? M.: Tsentr problem integratsii IE RAN, 2005.*
- Laptev Yu. V. Strategii rosta rossijskikh MNK: ispytanie krizisom // Vestnik S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010. Vyp. 2. S. 3–23.*
- Libman A. M., Khejfits B. A. Ekspansiya rossijskogo kapitala v strany SNG. M.: Ekonomika, 2006.*
- LUKOIL: Otchet o deyatel'nosti 2008. Godovoj otchet. 2008 [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://www.lukoil.ru>*
- LUKOIL: Otchet o deyatel'nosti 2009. Godovoj otchet. 2009 [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://www.lukoil.ru>*

Статья поступила в редакцию 25 мая 2011 г.