

*М. Ю. Шерешева, Е. В. Бузулукова*

## **СЕТЕВЫЕ МЕЖФИРМЕННЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

Мировой экономический кризис стал серьезным испытанием для менеджмента ТНК и заставил подвергнуть ревизии традиционные подходы в стратегическом управлении. В статье рассматриваются проблемы и перспективы использования сетевых межфирменных взаимодействий в деятельности ТНК на российском рынке. Обосновывается необходимость новых форм взаимодействия ТНК с другими экономическими агентами, выявляются ограничения использования сетевых форм в России с учетом особенностей российской институциональной среды.

*Ключевые слова:* межфирменное сетевое взаимодействие, ТНК.

### **ВВЕДЕНИЕ**

В течение нескольких прошедших десятилетий в экономике постсоветской России произошли существенные изменения. Вступление нашей страны в ВТО, по сути, лишь формализовало тот факт, что российская экономика в XXI в. является неотъемлемой частью глобального экономического пространства, со всеми преимуществами и недостатками этого положения.

Для российских компаний выход страны в открытое мировое экономическое пространство означает необходимость действовать в условиях жесткой конкуренции с транснациональными корпорациями (ТНК)<sup>1</sup>, во многом

---

<sup>1</sup> В данной статье не рассматривается дискуссия о терминологии, в частности об определениях фирмы и корпорации в рамках стратегической теории фирмы (подробнее см., напр.: [Катькало, 2006; Гурков, 2008; Тамбовцев, 2010]), а также о том, насколько современными и взаимозаменяемыми можно считать термины ТНК (транснациональная корпорация) и МНК (многонациональная корпорация). Отметим лишь, что оба термина активно используются в исследованиях российских и зарубежных ученых (см., напр.: [Губайдулина, 2003; Кучеренко, 2005; 2006; Кузнецов, 2006; Либман, Хейфец, 2006; Пителис, 2007; Шерешева, Бузулукова, 2012; Rugman, 1996; Transnational Corporations and Economic Development..., 2005; Bartlett, Ghoshal, Beamish, 2008; Panibratov, 2009; 2010]); в некоторых работах встречается сочетание двух терминов, например: «индекс транснациональности российских МНК» [Лаптев, 2010, с. 6]. В настоящей статье под ТНК понимается корпорация, имеющая филиалы за рубежом и управляемая из единого центра, который проводит согласованную глобальную политику.

© М. Ю. Шерешева, Е. В. Бузулукова, 2012

определяющими динамику и структуру современных рынков. В настоящее время количество ТНК превышает 82 тыс., при этом они владеют 810 тыс. зарубежных филиалов, численность персонала ТНК составляет около 77 млн человек, на их долю приходится 2/3 объема внешней торговли, 90% прямых зарубежных инвестиций в мире [UNCTAD, 2010]. В 2010 г. добавленная стоимость в рамках мирового производства транснациональных корпораций составила около 16 трлн долл., т. е. примерно 1/4 глобального ВВП. Только на зарубежные филиалы ТНК приходилось более 10% глобального ВВП и 1/3 мирового экспорта [UNCTAD, 2011].

Деятельность ТНК на российском рынке всегда привлекала к себе пристальное внимание исследователей, свидетельством чему является огромное количество зарубежных и российских научных публикаций по данной тематике. Диапазон исследований в последние годы заметно расширился за счет интереса к крупным отечественным корпорациям, которые не только составили конкуренцию зарубежным ТНК внутри страны, но и существенно потеснили их в отдельных отраслях мирового рынка, войдя в число мировых лидеров [Кузнецов, 2006; Кучеренко, 2006; Катъкало, Медведев, 2011; Лаптев, 2010; 2011; Панибратов, Верба, 2011; Panibratov, 2012]. Тем не менее не утратила актуальности и проблематика деятельности ТНК на российском рынке, особенно с учетом изменений, происходящих в настоящее время в глобальной экономике.

Мировой экономический кризис стал серьезным испытанием для менеджмента и заставил подвергнуть ревизии традиционные подходы в стратегическом управлении. «Изначально управление призвано было решать две задачи... Задачи назывались „эффективность“ и „масштаб“. А решались они созданием иерархической структуры, формулировкой последовательных целей, четким распределением ролей, системой правил и процедур. Сейчас перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой...» [Хэмел, 2009, с. 92]. В частности, гораздо большее внимание уделяется развитию так называемых сетевых стратегий сотрудничества, таких как франчайзинг, кобрендинг, ДСМ-подход в контексте сетевого взаимодействия в цепочке создания ценности [Третьяк, 2008; Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008], кластерный подход [Голованова, Авдашева, Кадочников, 2010; Сетевой бизнес и кластерные технологии, 2011]. Возникает новый контекст, предполагающий пересечение, сотрудничество и конкуренцию не отдельных компаний, а устойчивых групп экономических агентов, получивших обобщенное название «экосистемы» [Бек, Филинов, Владимирова, 2010; Шерешева, 2010; Яковлева, 2010; Бузулукова, 2011]. Все это накладывает отпечаток на подходы, используемые ТНК при освоении мировых рынков [Dicken, 2003; Panibratov, 2012].

Главной целью данной работы является рассмотрение проблем и перспектив использования сетевых межфирменных взаимодействий в деятельности ТНК на российском рынке. Мы исходим из предположения о возможности использования сетевых межфирменных взаимоотношений для повышения конкурентоспособности, основываясь на совокупности предпосылок, включая идеи об ограниченной рациональности экономических агентов, специфичности активов и оппортунистическом поведении, наличии «провалов рынка», вызываемых оппортунизмом субъектов, преследующих свои личные интересы [Уильямсон, 2003; Williamson, 1975; 1985]. Эти предпосылки позволяют рассматривать построение межфирменных сетевых отношений как одну из равноправных дискретных альтернатив, выбор которых осуществляется с учетом двух групп факторов: контрактных рисков (характеристики институциональных соглашений) и системных рисков (особенности институциональной среды).

Реализация поставленной цели предполагает изучение новых форм взаимодействия ТНК с различными экономическими агентами, выявление ограничений подобных отношений, в том числе с учетом особенностей российской институциональной среды.

В качестве объекта исследования в данной работе выступает деятельность ТНК в России, методом исследования является изучение фактически проводимой этими компаниями политики освоения российского рынка (эмпирический анализ). Представленные в статье выводы основываются на результатах исследований, проведенных в рамках ряда проектов, выполнявшихся в НИУ ВШЭ в 2008–2011 гг., а также моделирования условий для развития межфирменных сетей на российском рынке.

Выдвигается и тестируется гипотеза о том, что свойства институциональной среды в России неблагоприятны для создания и развития межфирменных сетей как основы повышения конкурентоспособности, вследствие чего иностранные ТНК на российском рынке не рассматривают сетевые взаимодействия как предпочтительную альтернативу, выбирая традиционные подходы.

Источниками данных для настоящего исследования выступают материалы эмпирического изучения деятельности ТНК методом кейс-стади, данные пилотного анкетирования, результаты глубинных интервью с менеджерами компаний, а также официальные материалы компаний, ежегодные доклады UNCTAD, аналитические обзоры и исследования.

#### **МЕЖФИРМЕННЫЕ СЕТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК НА СОВРЕМЕННЫХ РЫНКАХ**

Начиная с 2007 г. в мировой экономике наблюдается сокращение объема сделок по слияниям и поглощениям. В 2010 г. стоимостной объем трансграничных сделок в рамках слияний и поглощений увеличился на 36%,

но все еще составлял лишь примерно 1/3 от предыдущего пикового уровня, достигнутого в 2007 г. Такое развитие, безусловно, объясняется последствиями мирового финансово-экономического кризиса.

Однако статистика свидетельствует также о том, что альтернативой слияниям и поглощениям (так называемой классической интеграции) все чаще выступает квазиинтеграция — объединение экономических субъектов, предполагающее развитие устойчивых долгосрочных связей между ними и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности. Мировой объем трансграничных взаимодействий между компаниями, не связанных с инвестиционными финансовыми вложениями, в 2009 г., согласно оценкам, превысил 2 трлн долл. На подрядное промышленное производство и аутсорсинг услуг приходится 1,1–1,3 трлн долл., франчайзинг — 330–350 млрд долл., лицензирование — 340–360 млрд долл., а на управленческие контракты — порядка 100 млрд долл. В большинстве случаев рост масштабов использования данных моделей опережает рост отраслей, в которых эти способы применяются [UNCTAD, 2011]. Значительный объем таких контрактных взаимодействий приходится на ТНК, которые все более активно используют сетевое взаимодействие при освоении мировых рынков [Dicken, 2003].

Прежде всего следует отметить, что накопленный к настоящему времени значительный эмпирический опыт позволяет выделить разные типы межфирменных сетей, причем ряд классификаций сетевых взаимоотношений предоставляет возможность вести речь о сетевом характере организации самих ТНК. Так, в ряде типологий, предложенных в 90-е гг. XX в., сетевые организации рассматриваются с двух точек зрения: внутриорганизационной и межорганизационной [Snow, Miles, Coleman, 1992; Hinterhueber, Levin, 1994; Achrol, 1997]. В частности, в базовой типологии Майлза — Сноу выделяются три типа сетей: внутренние, динамичные и стабильные. *Внутренняя* сеть, понимаемая как совокупность полуавтономных стратегических бизнес-единиц в рамках одной организации, в значительной степени соответствует внутриорганизационным принципам, используемым многими ТНК (в частности, когда работа внутренних подразделений корпорации организована по рыночным, а не по трансфертным ценам)<sup>2</sup>. В качестве примера можно назвать принципы взаимоотношений между подразделениями General Motors или успешный опыт шведской корпорации АВВ, когда головная компания продает уникальные компоненты своим подразделениям по низким ценам, а подразделения оказывают друг другу платные услуги. На

---

<sup>2</sup> К. Бартлетт и С. Гопшал неоднократно подчеркивали, что для повышения эффективности работы ТНК необходимо развивать не только внешние, но и внутренние сети [Bartlett, Ghoshal, 2002; Bartlett, Ghoshal, Beamish, 2008].

территории России действует более 50 подразделений АВВ, многие из которых конкурируют между собой на одних и тех же сегментах рынка.

*Динамичные* сети — это временные объединения независимых фирм с ключевыми компетенциями, как правило, сгруппированные вокруг управляющей фирмы или фирмы-брокера и сотрудничающие по поводу специфического проекта или возникшей привлекательной возможности. Эта модель особенно характерна для таких отраслей, как индустрия моды, где формируется устойчивое взаимодействие между производителями, дизайнерами и продавцами. *Стабильные* сети гораздо более устойчивы и, в основном, группируются вокруг одной крупной фирмы, которая может быть как производителем (например, автомобильный концерн), так и участником, расположенным на другой ступени создания ценности (например, крупный ритейлер).

На наш взгляд, классификация Майлза — Сноу требует дополнительного расширения. Об этом свидетельствует значительное число попыток предложить новые варианты типологии, сделанных такими авторами, как А. Грандори и Дж. Сода [Grandori, Soda, 1995], Г. Джереффи, Дж. Хамфри и Т. Стерджен [Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005], К. Мёллер и А. Раджала [Möller, Rajala, 2007]<sup>3</sup>. В данной статье мы рассматриваем исключительно межфирменное сетевое взаимодействие, оставляя за рамками исследования внутренние сети. При этом мы придерживаемся классификации, в которой на основании совокупности ряда критериев (степень равноправности взаимоотношений (фокальная или полицентрическая сеть), стабильность группы, наличие или отсутствие внутренней конкуренции и барьеров входа в сеть, размер компаний-участников) выделяются пять основных типов межфирменных сетей (табл. 1).

Как показывают эмпирические исследования, ТНК проявляют неодинаковую активность в создании и развитии указанных типов сетей, предпочитая те или иные из них в зависимости от отрасли, в которой они действуют<sup>4</sup>, а также от свойств институциональной среды (в стране, где

---

<sup>3</sup> Подробнее об этих и других классификациях сетевого взаимодействия см.: [Шерешева, 2010].

<sup>4</sup> В самом общем виде можно говорить о том, что внутренние и стабильные сети хорошо применимы в зрелых отраслях, где требуются значительные капитальные инвестиции. При этом внутренние сети чаще используются в ситуациях, когда фирмам трудно найти новых поставщиков, а также важно обеспечить заинтересованность всех подразделений в результатах своей работы. Стабильные сети позволяют внести значительную гибкость в материалоемких и высокотехнологичных отраслях. Динамичные сети адекватны в низкотехнологичных отраслях с короткими циклами разработки продуктов и в развивающихся высокотехнологичных отраслях [Катяло, 1999].

Таблица 1

## Основные типы межфирменных сетей

Критерий классификации	Тип сетей					Виртуальная организация
	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамичная фокальная сеть	Полицентрическая	
Соотношение степеней влияния	Фокальная или полицентрическая	Полицентрическая	Фокальная	Фокальная	Полицентрическая	Полицентрическая
Стабильность группы	Стабильная	Стабильная	Стабильная	Динамичная	Динамичная	Динамичная
Внутренняя конкуренция	Как правило, отсутствует	Конкуренция возможна	Возможна между поставщиками, но не по отношению к лидеру	Конкуренция за участие в выполнении заказа	Конкуренция за участие в проекте	Конкуренция за участие в проекте
Вход в сеть	Закрыт	Закрыт	Закрыт	Открыт	Открыт	Как правило, открыт
Размер компаний	Как правило, крупные	Крупные, малые и средние предприятия	Крупный игрок, малые и средние предприятия	Крупный игрок, малые и средние предприятия	Крупный игрок, малые и средние предприятия	Малые и средние предприятия
Примеры использования в деятельности	General Electric & Toshiba, Nissan & Daimler Benz	Sainsbury	Volkswagen, BMW, Toyota	Nike, Reebok, Dell Computers	Amazon, Digital*	Amazon, Digital*

Составлено по: [Шершерева, 2008, с. 44–45].

Примечание. \* Строго говоря, Amazon и Digital не обладают значительной долей зарубежных активов и прямых иностранных инвестиций и не осуществляют производственную деятельность за рубежом, т. е. не относятся к ТНК в традиционном понимании. Однако они имеют обширные сети поставок и осуществляют свою деятельность по всему миру [Amazon..., 2010]. Многие авторы говорят в этой связи о необходимости уточнения определения ТНК, так что вопрос об отнесении Amazon и Digital к ТНК остается открытым. Будучи ограничены рамками статьи, мы опускаем нашу аргументацию по этому поводу.

расположена штаб-квартира, и в странах проникновения). При этом имеют значение как потенциал межорганизационных связей по созданию ценности, так и возможность экономии издержек [Шерешева, 2008; 2010].

Наиболее характерно для ТНК формирование фокальных сетей, поскольку менеджмент таких корпораций ориентирован на создание рыночной власти и стремится обеспечить контроль во всей цепочке создания ценности. Именно поэтому до недавнего времени практически безальтернативной считалась вертикальная интеграция классического типа. В настоящее время, как отмечалось, стратегические подходы претерпевают ряд изменений, поскольку «преимущество специализации в узком диапазоне вертикальной деятельности способно перевесить любые выгоды вертикальной интеграции» [Грант, 2008, с. 199]. Однако и в случае формальной независимости контрагентов участие в сети ТНК тесно связано с феноменом рыночного доминирования, т. е. с возможностью одной фирмы контролировать всю цепочку и заинтересованность других подчиняться этому контролю. Как подчеркивает О. А. Третьяк, «анализ вертикальной интеграции в терминах выбора между тремя дискретными альтернативами — совершенным рынком, иерархией и гибридной формой — оказывается неполным без рассмотрения рыночной власти» [Третьяк, 2008, с. 145]. Иными словами, используя квазиинтеграцию в своей стратегии, ТНК чаще всего формируют вокруг себя сеть на принципах собственного доминирования и диктуют формат взаимоотношений всем участникам сети. В этой связи использование такого типа межфирменной сети, как виртуальная организация, для ТНК не характерно. Они становятся фокальным предприятием сети, т. е. концентрируют в своих руках значимые решения относительно продукта и производства, стандартизируя требования к качеству.

Структура фокальной сети поставок может быть представлена следующим образом: в отрасли действует небольшое число крупных «глобальных игроков», у каждого — локальные иерархии поставщиков. Им соответствуют сетевые по форме партнерства между производителями и поставщиками «первого уровня» в местах основного базирования производителя. Ниже находится следующий уровень — производители деталей, технологически и финансово привязанные к фокальному предприятию, а еще ниже — масса мелких поставщиков запчастей, находящихся в состоянии конкуренции по издержкам. Яркими примерами успешных фокальных сетей поставок могут служить BMW, Toyota, Volkswagen, General Motors.

Фокальная фирма, имея значительное количество поставщиков, в достаточно высокой степени зависима от их ресурсов и компетенций, поэтому поставщики обычно получают серьезную поддержку по ряду позиций. Напри-

мер, компания Toyota оказывает своим поставщикам поддержку в совершенствовании производства и повышении уровня качества. Она знакомит их с планом материально-технического снабжения (МТС). План МТС представляет собой компьютерную систему, которая, исходя из данных о структуре производимой продукции, о потребностях в деталях и узлах и сообразуясь с информацией о сроках выполнения заказов на поставки и сборку узлов, составляет графики размещения заказов на снабжение и выполнение производственных задач. Компания использует систему планирования МТС, чтобы помочь поставщикам прогнозировать спрос на их продукцию.

Другим примером является компания Siemens, которая имеет порядка 120 тыс. партнеров. Выделяют четыре типа поставщиков: высокотехнологичные производители уникальной продукции, с большим объемом поставок; высокотехнологичные поставщики стандартных компонентов; небольшие поставщики уникальных компонентов; небольшие поставщики стандартных компонентов. Фактически компания выстраивает партнерские взаимоотношения только с теми, кто имеет большую долю поставок, а также производит уникальные компоненты. В рамках этих отношений Siemens финансирует проекты по НИОКР, мероприятия по контролю системы качества, осуществляет техническую поддержку, имеет единую информационную систему и помогает в случае нехватки материалов и сырья. С остальными поставщиками отношения носят транзакционный характер, решение об их участии в каждой следующей поставке принимается на основании цены и стабильности качества и поставок.

Таким образом, установление тесных партнерских связей с поставщиками ТНК находится в зависимости от их типа и степени влияния на конечный продукт корпорации. Небольшое число прибыльных ниш для производителей компонентов заставляет поставщиков либо занимать зависимую позицию местного поставщика третьего уровня, либо осуществлять очень рискованные специфические инвестиции, чтобы позиционироваться в рамках глобальной сети поставщиков.

Равноправное взаимодействие ТНК с партнерами по межфирменной сети наблюдается только в рамках стратегических альянсов, которые предполагают объединение конкурентов со сходной рыночной силой, действующих на одной и той же ступени цепочки создания ценности, для достижения общей цели [Riemer, Gogolin, Klein, 2005; Gomes-Casseres, 2006; Rodrigues, Diez, 2008]. Целью вступления в стратегический альянс может быть усиление позиции компании по сравнению с конкурентами, оставшимися за пределами сети, а также реализация дорогостоящих совместных проектов.

Для стратегических альянсов характерно совпадение только некоторых целей контрагентов и, как правило, на ограниченный отрезок времени, при этом партнеры по альянсу зачастую остаются конкурентами во всех сферах

деятельности, не касающихся совместных планов. С помощью этой формы межфирменного взаимодействия в настоящее время решаются различные задачи, в том числе:

- ♦ расширение портфеля товаров и услуг за счет их соединения (например, формирование крупных альянсов авиаперевозчиков, такие как Star Alliance или Sky Team);
- ♦ распределение инвестиционных рисков, совместное пользование технологиями (например, крупные европейские UMTS-партнерства);
- ♦ осуществление инноваций и создание новых продуктов (например, альянс Sony Ericsson по производству новых мобильных телефонов);
- ♦ совместный маркетинг (часто в сочетании с другими целями).

Учитывая сказанное, можно вести речь о достаточно широком использовании сетевого межфирменного взаимодействия в деятельности ТНК на современных рынках. Безусловно, это не означает отказа от других дискретных альтернатив. Если использовать традиционное деление используемых ТНК моделей освоения рынков на экспортные, инвестиционные и контрактные, то можно предположить, что многие менеджеры по-прежнему предпочитают традиционный путь, в котором на стадии вхождения используются модели инвестирования, а контрактные модели, к которым относится построение межфирменных сетей, реализуются на стадии стабилизации стратегии. В то же время изменения на глобальных рынках, турбулентность среды и обострение конкуренции нередко заставляют современных менеджеров обращаться к более сложным управленческим решениям [Катькало, 2006; Владимирова, 2011; Dicken, 2003] и рассматривать контрактные модели (лицензирование, управление или производство по контракту, а также различные формы сетевого взаимодействия) уже на первых стадиях освоения рынка [Бек, Филинов, Владимирова, 2010; Владимирова, 2011; Vladimirova, 2011].

Подчеркнем, что создание и развитие межфирменных сетей не выступает однозначно оптимальным решением ни для самих ТНК, ни для входящих в сеть компаний, ни для стран, в которых действуют ТНК. Так, в докладах UNCTAD высказываются опасения по поводу того, что ТНК могут использовать подобные формы взаимодействия для ухода от социальных и экологических стандартов [UNCTAD, 2010; 2011]. Сетевые взаимоотношения являются рискованными, поскольку существует угроза неисполнения партнерами взятых на себя обязательств или риск потери корневых компетенций. Кроме того, как мы уже подчеркивали, сетевые взаимоотношения в целом и различные типы сетей выгодны в одной институциональной среде и могут быть связаны с запретительно высокими издержками — в другой.

Изучение деятельности на российском рынке 20 европейских ТНК, выбранных случайным образом из списка крупнейших европейских компаний

Financial Times FT Europa 500, в целом свидетельствует в пользу сказанного. Обследованные ТНК работают в различных сферах экономики: от банковской деятельности до электроснабжения и добычи нефти и газа. Сбор информации о компаниях в России осуществлялся на основе анализа годовых отчетов, сайтов, интервью с главами представительств в России, а также новостных лент. Половина обследованных компаний имела исторический опыт работы в России, т. е. вела деятельность на российском рынке еще в конце XIX в., но вынуждена была покинуть страну после революции (примеры — компании Nestle, Roche, BASF и др.).

Анализ деятельности ТНК, попавших в выборку, показал, что 12 компаний при входе на российский рынок использовали инвестиционные модели, причем 6 из них начали свою деятельность через создание совместных предприятий (корпорации ABB, Nestle, BASF, Adheuser-Busch Inbev, Societe Generale, Ruuki), а затем выкупили большую долю или все предприятие у российской стороны. Экспортные модели были использованы на первом этапе 4 компаниями, в остальных случаях применялась комбинация экспортных и контрактных моделей. Характерно, что 14 из 20 обследованных ТНК создали стратегические партнерства с российскими предприятиями, при этом выявилась тенденция: если компании выходили на российский рынок позже, чем основные конкуренты, то они в обязательном порядке создавали партнерства с крупными российскими предприятиями. Так, например, испанская банковская группа Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S. A. (BBVA) активно развивает отношения с Внешторгбанком по предоставлению кредитных ресурсов в объеме до 85% контрактной стоимости импортируемых товаров и услуг сроком на 5 лет и более. Корпорация Total в 2007 г. заключила соглашение с российским ОАО «Газпром» о совместной разработке Штокмановского газового месторождения в Баренцевом море, а в 2011 г. стала стратегическим партнером «Новатэка» в реализации проекта «Ямал СПГ» (отметим, однако, что в данном случае предусмотрена доля участия в 20%). Другие примеры также свидетельствуют о том, что долгосрочные межфирменные взаимодействия чрезвычайно важны для ТНК, вынужденных выходить на те сегменты российского рынка, в которых уже присутствуют их основные конкуренты.

Поскольку ответ на вопрос о соотношении издержек и выгод различных альтернатив находится в зависимости от конкретной ситуации на том или ином рынке, существует необходимость продолжения исследований особенностей сетевых взаимодействий в России. Несмотря на появление целого ряда достаточно интересных исследований, посвященных отдельным аспектам данной проблематики [Куц, Рафинеджид, Афанасьев, 2002; Куц, 2006; Попова, 2008; Голованова, Авдашева, Кадочников, 2010; Сетевой бизнес и кластерные технологии, 2011], накопленного эмпирического материала пока недостаточно для комплексной характеристики ситуации на российском

рынке. Поэтому необходимы дальнейшие исследования в разных сегментах российского рынка, которые позволят постепенно дополнить картину и создать эмпирическую базу для обоснованных выводов. Ниже представлены некоторые результаты проектов по изучению практики межфирменного сетевого взаимодействия, выполненных в НИУ ВШЭ в 2008–2011 гг.

#### ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СЕТЕВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ В СТРАТЕГИИ ТНК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Для проверки гипотезы о том, что свойства институциональной среды в России неблагоприятны для создания и развития межфирменных сетей как основы повышения конкурентоспособности, вследствие чего иностранные ТНК на российском рынке не рассматривают сетевые взаимодействия как предпочтительную альтернативу, выбирая традиционные подходы, были использованы результаты, полученные в рамках международного проекта *STROI-network — Business Networks in Russia*, а также проектов «Исследование сетевых форм организации бизнеса» и «Исследование условий и возможностей развития межфирменных сетей и инновационных кластеров в России», выполнявшихся сотрудниками Лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента НИУ ВШЭ<sup>5</sup>.

В ходе качественного исследования, проходившего в период с ноября 2008 г. по июль 2009 г., было проведено 31 глубинное интервью в Москве и Санкт-Петербурге с руководителями среднего и высшего звена, а также подробно изучены практики шести финских строительных компаний, ведущих бизнес в России, проанализированы стратегии их выхода на российский рынок и формы взаимодействия с российскими партнерами<sup>6</sup>. На предварительном этапе исследования, в частности при подготовке гайда для глубинных интервью, были использованы данные о деятельности зару-

---

<sup>5</sup> Авторы настоящей статьи принимали участие в выполнении данных проектов как руководитель и исполнитель. Результаты проектов приводятся либо без ссылок, либо со ссылками на публикации, в которых они были представлены ранее [Бек, Бек, 2011; Бузулукова, 2011; Шерешева, 2011; *STROI-network...*, 2010].

<sup>6</sup> В качестве респондентов выступали менеджеры компаний *Konecranes Heavy Lifting*, *KPM-engineering*, *Lassila&Tikanoja*, *GTT*, *Forssan metallityöt*, *NCC*, *Peab Seicon*, *Rakennusteollisuus RT*, *Stora Enso Timber*, *Finndomo*, *CRAMO*, *Metsäliitto Osuuskunta*, *Finnforest* и ряда других. В каждой компании было проведено несколько интервью с менеджерами высшего и среднего звена по полуструктурированной анкете, содержащей несколько блоков вопросов. Каждое интервью длилось 40–60 мин. и записывалось на диктофон (за исключением 15 интервью, где запись велась на бумажный носитель). Транскрипты интервью согласовывались с респондентами и кодировались для использования в *Nvivo7*. Полученные данные анализировались и проходили дополнительную верификацию с использованием вторичных данных.

бежных компаний в строительной отрасли и других сегментах российского рынка, полученные в предшествующий период отечественными исследователями и опубликованные в работах (см., напр.: [Панибратов, 2004; Петровски, 2005; Гурков, 2008]).

Широко известен и подтвержден достаточно большим количеством эмпирических работ скандинавских исследователей тот факт, что финские компании активно используют преимущества, которые даются сетевыми формами взаимодействия в Финляндии. Соответственно, можно было предположить, что в России сетевые формы сотрудничества между финскими компаниями также будут активно развиваться, причем даже на этапе выхода на рынок, поскольку совместный выход на рынок имеет ряд преимуществ по сравнению с «одиначным». Эти преимущества могли бы быть основаны на том, что компании будут поддерживать друг друга, активно делаясь информацией об удачном или неудачном партнерстве с российскими компаниями, предлагать более широкий ассортимент товаров, снижать издержки на изучение российского рынка и некоторые другие затраты — например, за счет организации совместных поставок финских компонентов в Россию.

Однако, как показали результаты исследования, фактически каждая из изучаемых компаний конкурировала в «одиначестве» как с российскими, так и с финскими компаниями. Практически все взаимоотношения выстраивались заново, кроме тех редких случаев, когда пользование услугами финского поставщика диктовалось материнской компанией, что было крайне редко.

В ходе исследования были выявлены следующие стратегии выхода финских корпораций на российский рынок: инвестиционная с созданием филиала в России, инвестиционная с покупкой отечественного производственного предприятия, а также новая стратегия, которую можно рассматривать как форму квазиинтеграции.

Первая из выявленных стратегий может считаться традиционным способом освоения нового рынка. Она подразумевала организацию собственного представительства в России финской компанией, которая инвестирует в его развитие, стимулирует постепенное его становление, помогает накапливать клиентскую и партнерскую базу, стремится к расширению присутствия представительства на локальном рынке. Руководителем российского филиала выступает финский представитель, и организационная структура и культура выстраиваются в европейском стиле. Преимуществами этого подхода являются: полная независимость филиала от российских партнеров или менеджмента, возможность реализации стратегических решений без необходимости их согласования. Такая организация работы позволяет преодолевать значительную часть сложностей россий-

ской организационной культуры, связанной с низкой мотивацией персонала и перекладыванием ответственности в принятии решений на руководителей. Недостатки такого подхода — длительный поиск клиентов и партнеров, большие затраты на выход, а также продолжительный период развития филиала.

Второй тип стратегий выхода предполагает поиск подходящего российского предприятия для организации совместного производства, модернизацию и внедрение успешного опыта финской компании и в дальнейшем — выкуп СП финской стороной. Этот тип также относится к инвестиционным моделям. Как правило, речь идет о первоначальном выкупе как минимум 50%-й доли предприятия. Преимуществами такого подхода являются: наличие сложившегося рынка сбыта у российского предприятия, существующие производственные мощности и возможность быстрого запуска производства новых продуктов, наличие квалифицированной рабочей силы, короткие сроки становления и развития финской компании на российском рынке. К недостаткам можно отнести сложности согласования целей развития компании с российской стороной, которая, как правило, видит свои направления развития, необходимость перестройки принципов корпоративной культуры, а также возможные сложности при последующем выкупе оставшейся доли компании финской стороной.

Третий тип стратегий является достаточно новым и заключается в организации полностью российской компании с российским менеджментом во главе. Этой компании давался заем на развитие и рост, а также предоставлялась помощь в заключении первых контрактов, найденных финским представителем. Далее компания развивалась, расширяла свою клиентскую базу, наращивала объем заказов у «материнской» компании и через какой-то период времени начинала возвращать заем партнеру. Этот тип взаимодействия можно отнести к формам квазиинтеграции, так как вновь организуемая организация на территории РФ была полностью российской, отсутствовали какие-либо имущественные связи между сторонами. Главным преимуществом такого взаимодействия для финской компании является то, что с ростом объемов продаж российского партнера возрастала сумма закупок комплектующих в головной финской компании, а также расширялось, хотя и косвенно, ее присутствие на российском рынке. При этом это происходило без необходимости безвозвратно инвестировать в создание собственной компании. Таким образом, материнская финская компания возвращала средства, инвестированные в созданное предприятие и получала рост объемов продаж своих товаров в России. Российская компания, в свою очередь, также была заинтересована в развитии, поскольку понимала, что после возвращения первоначального займа сможет самостоятельно распоряжаться заработанной прибылью и тратить ее в приоритетных для

себя направлениях, а также самостоятельно выбирать стратегию будущего развития. Главными преимуществами такой стратегии выступают сильная мотивация российского менеджмента и персонала в скорейшем развитии компании и возврат финской компании первоначальных инвестированных средств. В то же время в ходе интервью руководители признавали, что в такой стратегии присутствуют большие риски, связанные с потерей ноу-хау, отсутствием гарантий продолжения закупок у финской компании, а также возможным искажением фактических результатов деятельности российской компании-партнера и, как следствие, длительностью возврата заемных средств.

Итак, в ходе изучения практики освоения российского рынка финскими корпорациями, активно использующими межфирменное сетевое взаимодействие на собственном и на ряде других рынков, выявилось, что в России большинство обследованных компаний предпочитало организацию филиала или создание совместного предприятия. Несмотря на то что один из выявленных подходов к освоению рынка относится к гибридной контрактации, будучи связан с выстраиванием партнерства с независимой российской компанией, он также не ведет к формированию межфирменной сети в полном смысле этого слова. Можно лишь предполагать, что в дальнейшем финская компания, расширяя масштабы своего присутствия, начнет выстраивать сбытовые сети, через которые в дальнейшем будет реализовываться ее продукция в России. Но это скорее согласуется с традиционным подходом к освоению новых рынков, когда менеджмент ТНК достаточно осторожен на этапе вхождения на новый рынок, приступая к активному развитию сети взаимоотношений только на следующих его стадиях

Возникновение сетевой кооперации между финскими и российскими партнерами наблюдается в области управления персоналом. Финские компании, работающие в Петербурге и Ленобласти, запустили в 2007 г. совместный проект Pietari Business Campus по подготовке HR-менеджеров, которые занимаются подбором кадров. В реализации проекта принял участие целый ряд компаний, в том числе поставщик погрузочно-разгрузочных машин Kalmar Industries, производитель косметики Lumene, поставщик монтажного оборудования Onninen, сеть отелей Sokos Hotel, дорожно-строительная компания NCC Industry, производитель рабочей одежды Image Wear, производитель автомобильных шин Nokian Tyres, производитель полимеров Teknikum Oy и компания по сервисному обслуживанию промышленного оборудования TP-Kunnossapito. Данный проект можно отнести к стратегическим партнерствам в области подготовки высококвалифицированных кадров.

Анализ характера партнерских отношений подтвердил, что финские компании рассматривают российские компании в качестве равных партне-

ров. При этом для российских менеджеров привлекательность сотрудничества с финской стороной обусловлена прежде всего высокой степенью выгоды, а финские менеджеры основывали выбор российского партнера на степени привлекательности коммерческого предложения, опыте работы и профессионализме компании-партнера.

Что касается основных проблем, препятствующих развитию межфирменных отношений в России, то для финских компаний строительного сектора наиболее болезненными являются вопросы надежности, качества продуктов и услуг, предоставляемых российским партнером, а также отсутствия у российских компаний достаточного опыта кооперации (табл. 2).

Таблица 2

**Оценка менеджерами финских компаний основных проблем, препятствующих развитию межфирменных сетей в России**

<b>Риски</b>	<b>Средняя оценка</b>
<b>Риск потери клиента или репутации</b>	<b>2,91</b>
Проблемы качества продукта/услуги партнера	3,28
Уход или изменения в составе ключевого персонала партнера	2,69
Низкая квалификация персонала и/или управления	2,56
<b>Риск потери конкурентоспособности и/или корневых компетенций</b>	<b>2,63</b>
Отсутствие удовлетворительной обратной связи с клиентами через партнера	2,66
Утечка конфиденциальной информации к конкуренту через партнера	2,52
Уход высококвалифицированного персонала в компанию партнера	2,44
<b>Риск потери времени и ресурсов из-за проволочек в развитии партнерства</b>	<b>2,38</b>
Ограниченный опыт кооперации, сомнительная надежность	3,30
Неопределенность общих стратегических целей	2,56
Нарушение контрактных и иных обязательств	2,69
<b>Риск излишней зависимости от партнера</b>	<b>2,50</b>

Примечание: 1 — очень низкая вероятность; 2 — маловероятно; 3 — вероятно; 4 — очень высокая вероятность; 5 — неизбежно.

Составлено по: данные, полученные в ходе проекта STROI-network — Business Networks in Russia.

Отметим, что в рамках проекта Лаборатории сетевых форм организации НИУ ВШЭ «Исследование условий и возможностей развития межфирменных сетей и инновационных кластеров в России», реализованного в 2010–2011 гг., было выявлено, что качество местных поставщиков (и, в меньшей мере, их количество) находится в сильной корреляции со степенью защиты прав собственности (рис. 1). Поскольку проблема защиты

прав собственности в России крайне остра<sup>7</sup>, большинство российских фирм сталкивается со столь высокими рисками и обременениями, что инвестиции в развитие экономически нецелесообразны.

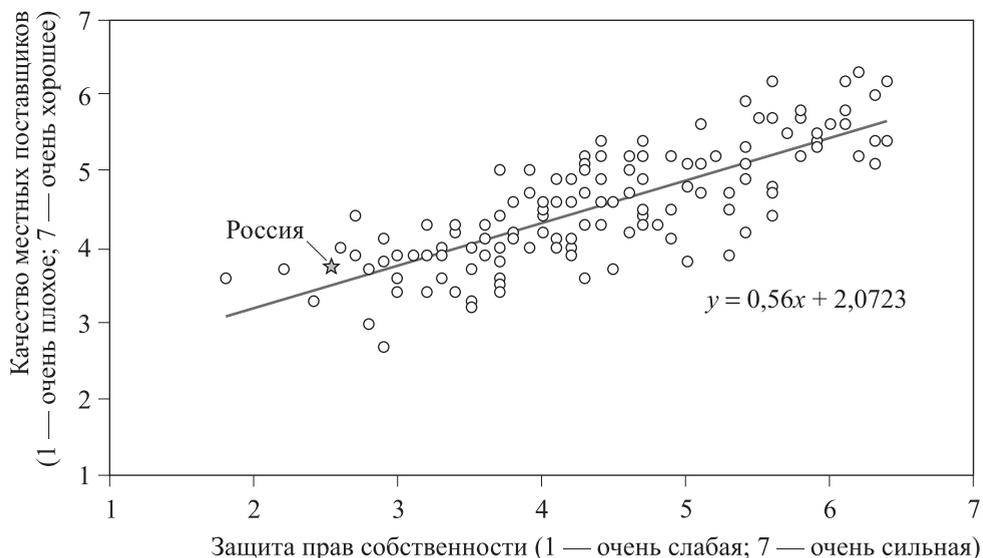


Рис. 1. Взаимосвязь качества местных поставщиков и степени защиты прав собственности

Источник: [Бек, Бек, 2011, с. 232].

Снижение инвестиций в развитие, вызванное рисками и обременениями, способствует деградации бизнеса. Соответственно, риск потери клиента (утраты репутации) вследствие некачественной работы местного поставщика достаточно высок. Эта особенность институциональной среды вкупе с наличием большого количества незанятых ниш, которые позволяют без значительных дополнительных затрат расширить присутствие на рынке, обуславливает пассивность ТНК при формировании сетевых взаимоотношений на российском рынке.

В рамках исследования выявились также существенные различия в подходах к управлению между финскими и российскими компаниями

<sup>7</sup> Защита прав собственности в России заметно слабее, чем в других странах — членах БРИК, не говоря уже о Финляндии. Так, оценка степени защиты прав собственности по 7-балльной шкале составляет для России 2,9 балла. Для сравнения: степень защиты прав собственности в Швейцарии, занимающей первое место в индексе глобальной конкурентоспособности стран мира, оценивается в 6,4 балла; в Китае, Индии и Бразилии — в 5,1; 4,5 и 4,3 балла соответственно [Бек, Бек, 2011].

[STROI-network..., 2009]. Для современной Финляндии характерна и привычна матричная организация и внутренних и межфирменных сетей, в то время как в России управленческие традиции и общепринятая практика резко противоречат принципам матричной структуры, поскольку превалирует авторитарный стиль менеджмента. В отличие от финской культуры управления, участие сотрудников в обсуждении разного рода проблем и выработке решений в российских компаниях, как правило, не приветствуется. Для финских корпораций нормой является наличие четко прописанных целей, согласованных с менеджерами и сотрудниками всех уровней, а также заранее оговоренного распределения вознаграждений (как для стратегических областей бизнеса, так и для отдельных проектов). В России гораздо более значимы персональные связи, без которых любой строительный проект начинает буксовать. Эти различия также являются серьезным препятствием для формирования сетевых взаимоотношений между финскими строительными корпорациями и их российскими контрагентами.

Таким образом, в настоящее время развитие межфирменных сетей в России сдерживается низким уровнем доверия, а также наличием большого количества незанятых ниш, которые позволяют ТНК без значительных дополнительных затрат расширять присутствие на рынке. Тем не менее межфирменное сетевое взаимодействие рассматривается менеджментом зарубежных ТНК на российском рынке как дополнение к традиционным альтернативам, в том числе и на стадии вхождения на рынок.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основной целью данной работы было рассмотрение проблем и перспектив использования сетевых межфирменных взаимодействий в деятельности ТНК на российском рынке. Исследование поведения финских строительных корпораций на российском рынке показало, что они проявляют пассивность в формировании сетевых взаимоотношений, предпочитая действовать автономно и придерживаться инвестиционных стратегий при освоении местного рынка. Несмотря на то что удалось выявить интересный механизм гибридного типа, который позволяет значительно повысить мотивацию российского подразделения и вернуть инвестиционные вложения, не была подтверждена первая из выдвинутых в работе гипотез о том, что иностранные ТНК в России стремятся к более широкому использованию квазиинтеграции в своей деятельности. Следует подчеркнуть, что компании, которые только начинают свою деятельность в России или появились на нашем рынке сравнительно недавно, уже на первом этапе прибегают к заключению партнерств и альянсов с россий-

скими компаниями и банками и лишь потом открывают представительство в России. Таким образом, межфирменное взаимодействие выступает как более значимая альтернатива для компаний, поставленных в условия более жесткой конкуренции.

Основываясь на результатах исследований, проведенных в рамках ряда проектов, выполнявшихся в НИУ ВШЭ в 2008–2010 гг., а также на результатах моделирования условий для развития межфирменных сетей на российском рынке, можно утверждать, что существует целый ряд характеристик российской институциональной среды, тормозящих развитие межфирменного сетевого взаимодействия. Стремясь максимально обезопасить себя от рисков, связанных со слабой защитой прав собственности в России, недостатком опыта местных компаний в развитии кооперационных связей, изучаемые компании стремятся к возможно более полному контролю над всей цепочкой создания стоимости. Развитию межфирменных сетей с участием российских и финских компаний препятствуют также различия в корпоративной культуре компании двух стран, а наличие на российском рынке большого количества незанятых ниш, которые позволяют без значительных дополнительных затрат расширить присутствие на рынке, дополнительно способствует пассивности зарубежных партнеров в формировании сетевых взаимоотношений. На наш взгляд, это подтверждает выдвинутую в работе гипотезу о том, что характеристики институциональной среды в России неблагоприятны для создания и развития межфирменных сетей как основы повышения конкурентоспособности. Вследствие этого в стратегии ТНК на российском рынке преобладают традиционные, в первую очередь инвестиционные, модели, которые рассматриваются как инструмент повышения устойчивости бизнеса и снижения рисков. Формы сетевых взаимодействий развиваются медленно, финские строительные компании конкурируют между собой и самостоятельно борются за российский рынок. Такие же результаты дает изучение деятельности зарубежных корпораций, действующих в других сегментах российского рынка, предпринятое в ходе исследований Лаборатории сетевых форм организации НИУ ВШЭ в 2010–2011 гг.

Таким образом, финские компании, известные своим стремлением к построению сетевых взаимоотношений и наличием значительного опыта в этой области, не готовы к широкому использованию этого подхода при освоении российского рынка. В то же время даже при нынешних характеристиках российской институциональной среды данный подход в ряде случаев выбирается в качестве предпочтительной альтернативы. С учетом общих тенденций на мировых рынках и в свете вступления России в ВТО можно ожидать более активного использования сетевых межфирменных взаимодействий в деятельности ТНК на российском рынке.

## Литература

- Бек Н. Н., Филинов Н. Б., Владимирова Н. М. Факторы, влияющие на стратегический выбор компаний на зарубежном рынке // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сб. науч. трудов. Вып. 2 / Науч. ред. М. Ю. Шерешева. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2010. С. 27–36.
- Бек М. А., Бек Н. Н. Анализ проблем развития инновационно-активных кластеров в России // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сб. науч. трудов. Вып. 3. Ч. 1 / Науч. ред. М. Ю. Шерешева. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2011. С. 228–241.
- Бузулукова Е. В. Роль межфирменных взаимодействий в деятельности транснациональных корпораций // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сб. науч. трудов. Вып. 3 / Науч. ред. М. Ю. Шерешева. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2011. С. 289–298.
- Владимирова Н. М. Межорганизационные взаимодействия при выходе на международный рынок // Российское предпринимательство. 2011. № 8 (1). С. 63–68.
- Голованова С. В., Авдашева С. Б., Кадочников С. М. Межфирменная кооперация: анализ развития кластеров в России // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 41–66.
- Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008.
- Губайдуллина Ф. С. Крупные транснациональные корпорации на новых рынках // ЭКО. 2003. № 3. С. 20–33.
- Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд., перераб. М.: Дело; АНХ, 2008.
- Катькало В. С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Экономика. 1999. Вып. 2. С. 21–38.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.
- Катькало В. С., Медведев А. Г. Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 2. С. 7–38.
- Кузнецов А. Два вектора экспансии российских ТНК — Евросоюз и СНГ // Мировая экономика и международные отношения. 2006. № 2. С. 95–103.
- Кучеренко А. В. Тенденции развития ТНК в России // Мировая экономика в XXI веке: состояние, проблемы, перспективы: Сб. науч. статей / Под ред. проф. В. М. Кутового. М.: Научная книга, 2005.
- Кучеренко А. В. Транснациональные компании России в условиях интеграции в мировое хозяйство. М.: Научная книга, 2006.
- Куц С. П. Маркетинге взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.
- Куц С. П., Рафинеджад Д., Афанасьев А. А. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 1. С. 81–107.
- Лаптев Ю. В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 4. С. 3–23.

- Лаптев Ю. В.* Проблемы вертикальной интеграции в корпоративной стратегии российских фирм (на примере компаний нефтегазовой и металлургической промышленности) // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 4. С. 32–67.
- Либман А., Хейфец Б.* Мировые процессы транснационализации и российский бизнес // Вопросы экономики. 2006. № 12.
- Панибратов А. Ю.* Формирование стратегии многонациональных компаний на российском рынке: опыт компании «Победа/Кнауф» // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 1. С. 29–40.
- Панибратов А. Ю., Верба К. В.* Интернационализация российских компаний: формирование конкурентных преимуществ в процессе зарубежных поглощений // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 2. С. 39–60.
- Петровски М.* Стратегия западноевропейских компаний в сфере прямых инвестиций и проблемы их приспособления к хозяйственной среде России // Инвестиции в России. 2005. № 10. С. 29–34.
- Пителис Х. Н.* Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 21–40.
- Попова Ю. Ф.* Роль международных сетей в интернационализации российского бизнеса // Проблемы современной экономики. 2008. № 4 (28).
- Сетевой бизнес и кластерные технологии: Сб. науч. статей /* Науч. ред. В. П. Третьяк, М. Ю. Шерешева. М.: Издат. дом Высшей школы экономики, 2011.
- Тамбовцев В. Л.* Стратегическая теория фирмы: состояние и возможности развития // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40.
- Третьяк О. А.* Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 4. С. 141–148.
- Уильямсон О. И.* Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 79–114.
- Хэмел Г.* «Менеджмент 2.0»: новая версия для нового века // Harvard Business Review — Россия. 2009. № 10. С. 91–100.
- Шерешева М. Ю.* Типы сетевого межфирменного взаимодействия // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2008. С. 24–59.
- Шерешева М. Ю.* Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2010.
- Шерешева М. Ю.* Перспективы развития межфирменных сетей в экономике России // Инновационное развитие экономики России: институциональная среда: Сб. статей. Т. 4 / Под ред. В. П. Колесова, Л. А. Тутова. М.: МАКС Пресс, 2011. С. 568–575.
- Шерешева М. Ю., Бузулукова Е. В.* Инвестиционная привлекательность российских предприятий с точки зрения транснациональных корпораций // Вестн. БФУ им. И. Канта. 2012. Вып. 2.
- Юттиер У., Кристофер М., Бейкер С.* Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 4. С. 83–112.

- Яковлева А. Ю. Вопросы выявления, создания и управления инновационными экосистемами // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сб. науч. трудов. Вып. 2 / Науч. ред. М. Ю. Шерешева. М.: Издат. дом ГУ-ВШЭ, 2010. С. 68–81.
- Achrol R. S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm // Journal of the Academy of Marketing Science. 1997. Vol. 25. N 1. P. 56–71.
- Amazon. Годовой отчет компании. 2010. URL: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Mzc2NjQyYfENoaWxkSUQ9Mzc1Mjc3fFR5cGU9MQ==&t=1> (дата обращения: 15.03.2011).
- Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business Press, 2002.
- Bartlett C. A., Ghoshal S., Beamish P. W. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. 5th ed. Irwin: McGraw-Hill, 2008.
- Dicken P. Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. 4th ed. L.; Thousand Oaks, CA; New Dehli: Sage Publications, 2003.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains // Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12. N 1. P. 78–104.
- Gomes-Casseres B. How Alliances Reshape Competition // Handbook of Strategic Alliances / Eds. O. Shenkar, J. J. Reuer. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- Grandori A., Soda G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms // Organization Studies. 1995. Vol. 16. N 2. P. 183–214.
- Hinterhueber H. H., Levin B. M. Strategic Networks — the Organisation of the Future // Long Range Planning. 1994. Vol. 27. N 3.
- Möller K., Rajala A. Rise of Strategic Nets — New Modes of Value Creation // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. N 7. P. 895–908.
- Panibratov A. European FDI for Emerging Market: The German Firm Strategy in Russia // Asian Case Research Journal. 2010. Vol. 14. N 1. P. 63–93.
- Panibratov A. Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead, London: Routledge, 2012.
- Panibratov A. Internationalization Process of Russian Construction Industry: Inward Investments Perspective // Journal for East European Management Studies. 2009. N 2. P. 210–228.
- Riemer K., Gogolin M., Klein S. Introduction to Organizational Networks: Emergence, Motives, Classification and Types. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, 2005.
- Rodrigues J. J. F., Diez P. M. Three's a Couple: The Strategic Alliance between Renault-Nissan and Daimler // Casos de Direccion Estrategica de la Empresa / Eds. L. A. Guerras, J. E. Navas. 4th ed. Thomson-Civitas, 2008. URL: <http://www.guerrasynavas.com/pdf/CB-014-ES%20Renault-Nissan-Daimler%20alliance%20English.pdf> (дата обращения: 19.03.2012).
- Rugman A. The Theory of the Multinational Enterprise. Cheltenham: Edward Elgar, 1996.
- Snow C. C., Miles R. E., Coleman H. J., Jr. Managing 21st Century Network Organizations // Organizational Dynamics. 1992. Vol. 20. N 3. P. 4–20.

- STROI-network* — Business Networks in Russia. Final Report 2009. HAMK University of Applied Sciences, Hameenlinna, 2010.
- Transnational Corporations and Economic Development: From Internationalization to Globalization* / Eds. L. Cuyvers, F. De Beule. Basingstoke, England; N. Y.: Palgrave Macmillan, 2005.
- Vladimirova N. M.* Construction Companies and Business Networks in Russia // Fulfilling the Worldwide Sustainability Challenge: Strategies, Innovations, and Perspectives for Forward Momentum in Turbulent Times, USA: GBATA, 2011. P. 1034–1040.
- Williamson O. E.* Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. N. Y.: Free Press, 1975.
- Williamson O. E.* The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting. N. Y.: Free Press, 1985.
- UNCTAD.* Доклад о мировых инвестициях, 2010. Инвестиции в низкоуглеродную экономику. URL: <http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/investments2010.pdf> (дата обращения: 27.02.2012).
- UNCTAD.* Доклад о мировых инвестициях, 2011. Способы организации международного производства, не связанные с участием в капитале, и развитие URL: <http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/investments2011.pdf> (дата обращения: 27.02.2012).

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

- Bek N. N., Filinov N. B., Vladimirova N. M.* Faktory, vliyayushhie na strategicheskij vybor kompanij na zarubezhnom rynke // *Sovremennyy menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniya: Sb. nauch. trudov.* Vyp. 2 / Nauch. red. M. Yu. Sheresheva. M.: Izdat. dom GU–VSHE, 2010. С. 27–36.
- Bek M. A., Bek N. N.* Analiz problem razvitiya innovatsionno-aktivnykh klasterov v Rossii // *Sovremennyy menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniya: Sb. nauch. trudov.* Vyp. 3. Ch. 1 / Nauch. red. M. Yu. Sheresheva. M.: Izdat. dom GU–VSHE, 2011. S. 228–241.
- Buzulukova E. V.* Rol' mezhfirmyennyykh vzaimodeystvij v deyatel'nosti transnatsional'nykh korporatsij // *Sovremennyy menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniya: Sb. nauch. trudov.* Vyp. 3 / Nauch. red. M. Yu. Sheresheva. M.: Izdat. dom GU–VSHE, 2011. С. 289–298.
- Vladimirova N. M.* Mezhhorganizatsionnye vzaimodeystviya pri vykhode na mezhdunarodnyj rynek // *Rossijskoe predprinimatel'stvo.* 2011. № 8 (1). С. 63–68.
- Golovanova S. V., Avdasheva S. B., Kadochnikov S. M.* Mezhfirmyennaya kooperatsiya: analiz razvitiya klasterov v Rossii // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta.* 2010. T. 8. № 1. S. 41–66.
- Grant R. M.* *Sovremennyy strategicheskij analiz.* 5-e izd. SPb.: Piter, 2008.
- Gubajdullina F. S.* Krupnye transnatsional'nye korporatsii na novykh rynkakh // *EKO.* 2003. № 3. S. 20–33.
- Gurkov I. B.* *Strategiya i struktura korporatsii.* 2-e izd., pererab. M.: Delo; ANKH, 2008.

- Kat'kalo V. S.* Mezhhfirmennye seti: problematika issledovaniy novoy organizatsionnoj strategii v 1980–1990-e gody // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Ekonomika. 1999. Vyp. 2. S. 21–38.
- Kat'kalo V. S.* Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya. SPb: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006.
- Kat'kalo V. S., Medvedev A. G.* Internatsionalizatsiya rossijskikh kompanij i konfiguratsiya ikh delovykh operatsij // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2011. Vyp. 2. S. 7–38.
- Kuznetsov A.* Dva vektora ekspansii rossijskikh TNK — Evrosoyuz i SNG // Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. 2006. № 2. S. 95–103.
- Kucherenko A. V.* Tendentsii razvitiya TNK v Rossii // Mirovaya ekonomika v XXI veke: sostoyanie, problemy, perspektivy: Sb. nauch. statej / Pod red. prof. V. M. Kutovogo. M.: Nauchnaya kniga, 2005.
- Kucherenko A. V.* Transnatsional'nye kompanii Rossii v usloviyakh integratsii v mirovoe khozyajstvo. M.: Nauchnaya kniga, 2006.
- Kushh S. P.* Marketinge vzaimootnoshenij na promyshlennykh rynkakh. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006.
- Kushh S. P., Rafinedzhad D., Afanas'ev A. A.* Setevoy podkhod v marketinge: rossijskij opyt // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2002. Vyp. 1. S. 81–107.
- Laptev Yu. V.* Strategii rosta rossijskikh MNK: ispytanie krizisom // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010. Vyp. 4. S. 3–23.
- Laptev Yu. V.* Problemy vertikal'noj integratsii v korporativnoj strategii rossijskikh firm (na primere kompanij neftegazovoy i metallurgicheskoy promyshlennosti) // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2011. Vyp. 4. S. 32–67.
- Libman A., Kheifets B.* Mirovye protsessy transnatsionalizatsii i rossijskij biznes // Voprosy ekonomiki. 2006. № 12.
- Panibratov A. Yu.* Formirovanie strategii mnogonatsional'nykh kompanij na rossijskom rynke: opyt kompanii «Pobeda/Knauf» // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2004. Vyp. 1. S. 29–40.
- Panibratov A. Yu., Verba K. V.* Internatsionalizatsiya rossijskikh kompanij: formirovanie konkurentnykh preimushhestv v protsesse zarubezhnykh pogloshhenij // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2011. Vyp. 2. S. 39–60.
- Petrovski M.* Strategiya zapadnoevropejskikh kompanij v sfere pryamykh investitsij i problemy ikh prispособleniya k khozyajstvennoj srede Rossii // Investitsii v Rossii. 2005. № 10. S. 29–34.
- Pitelis Kh. N.* Transnatsional'naya kompaniya: traktovka s pozitsij resursnoj kontseptsii // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2007. T. 5. № 4. S. 21–40.
- Popova Yu. F.* Rol' mezhdunarodnykh setej v internatsionalizatsii rossijskogo biznesa // Problemy sovremennoj ekonomiki. 2008. № 4 (28).
- Setevoy biznes i klasternye tekhnologii:* Sb. nauch. statej / Nauch. red. V. P. Tret'yak, M. Yu. Sheresheva. M.: Izdat. dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2011.
- Tambovtsev V. L.* Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyanie i vozmozhnosti razvitiya // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2010. T. 8. № 1. S. 5–40.
- Tret'yak O. A.* Razvitie kontseptsii upravleniya tsepochnoj sprosa na novykh osnovaniyakh // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2008. T. 6. № 4. S. 141–148.

- Uil'yamson O. I.* Issledovaniya strategij firm: vozmozhnosti kontseptsii mekhanizmov upravleniya i kontseptsii kompetentsij // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2003. T. 1. № 2. S. 79–114.
- Khahmel G.* «Menedzhment 2.0»: novaya versiya dlya novogo veka // Harvard Business Review — Rossiya. 2009. № 10. S. 91–100.
- Sheresheva M. Yu.* Tipy setevogo mezhfirменноgo vzaimodejstviya // Razvitie form mezhfirменноgo kooperatsii: seti i vzaimootnosheniya. M.: Izdat. dom GU–VSHE, 2008. S. 24–59.
- Speresheva M. Yu.* Formy setevogo vzaimodejstviya kompanij. M.: Izd. dom GU–VSHE, 2010.
- Speresheva M. Yu.* Perspektivy razvitiya mezhfirменноgo setej v ekonomike Rossii // Innovatsionnoe razvitie ekonomiki Rossii: institutsional'naya sreda: Sb. statej. T. 4 / Pod red. V. P. Kolesova, L. A. Tutova. M.: MAKS Press, 2011. S. 568–575.
- Sheresheva M. Yu., Buzulukova E. V.* Investitsionnaya privlekatel'nost' rossijskikh predpriyatij s točki zreniya transnatsional'nykh korporatsij // Vestn. BFU im. I. Kanta. 2012. Vyp. 2.
- Yuttner U., Kristofer M., Bejker S.* Upravlenie tsepochkoj sprosa: integratsiya marketinga i upravleniya tsepochkoj postavok // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2008. T. 6. № 4. S. 83–112.
- Yakovleva A. Yu.* Voprosy vyyavleniya, sozdaniya i upravleniya innovatsionnymi ekosistemami // Sovremennyy menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniya: Sb. nauch. trudov. Vyp. 2 / Nauch. red. M. Yu. Sheresheva. M.: Izdat. dom GU–VSHE, 2010. S. 68–81.

Статья поступила в редакцию 20 марта 2012 г.