

**Гордеев В. В.**

*доцент Российской академии предпринимательства*

## **Стратегия транснациональных корпораций в XXI веке**

*В статье рассматриваются основные факторы и формы действий транснациональных корпораций на глобальных рынках, а также проблемы и способы «выхода» на эти рынки новых фирм, в том числе российских, и последствия этих процессов для национальных, особенно переходных, экономик, в частности, при формировании инновационного потенциала.*

*Ключевые слова: глобальные рынки, конкуренция, транснациональные корпорации, рынки слияний и поглощений, вывоз капитала, прямые иностранные инвестиции, инновации, НИОКР.*

## **Strategy of multinational corporations in the XXI century**

*In article major factors and forms of actions of multinational corporations in the global markets, and also problems and ways of «exit» to these markets of new firms, including Russian, and consequences of these processes for national, especially transitional, economy are considered, in particular, at formation of innovative potential.*

*Keywords: global markets, competition, multinational corporations, markets of merges and absorption, capital export, direct foreign investments, innovations, research and development.*

В 2005 г. известный американский журналист, обозреватель газеты «Нью-Йорк Таймс» Томас Фридман написал книгу «Плоский мир: краткая история XXI века». Эта книга посвящена глобальным изменениям, происходящим в мире <sup>1</sup>.

Задача книги — зафиксировать начало принципиально нового этапа в истории цивилизации. Речь, прежде всего, идет о тенденциях информационного, технологического и организационного характера. Эти тенденции, а вернее явления, связанные с ними влияют на мир таким образом, что делают его как бы линейным, плоским (the flat world). Он хорошо «просматривается насквозь» и идет в одном направ-

---

<sup>1</sup> См. T.Friedman. The Flat World. A short story of XXI century. The New York Times Press, N.Y. 2005.

---

---

лении. Понятно, что за термином «плоский мир» скрываются привычные понятия «постиндустриальный мир» и «информационное общество».

В таком «плоском мире» исчезают различия между странами и регионами. Все части мирового хозяйственного механизма начинают работать, как механизмы одной машины, задача которой — движение вперед. Современные информационные технологии дают возможность возможность мгновенно связать всех со всеми, перевести любую производственную операцию или функцию из одного региона в другой. Изменяется даже работа на конвейере, поскольку он становится «всемирным».

Теперь не работник идет на предприятие, а предприятие идет туда, где есть достаточная концентрация нужных ему работников.

Главное заключается в том, что экономическая деятельность те-ряет временные и географические рамки и различия.

Этот «плоский мир» дает, в принципе, возможность конструировать его под определенные задачи.

*Фридман* определяет 10 факторов, которые делают мир плоским. Среди них — падение политических барьеров, кульминацией чего стало разрушение Берлинской стены; появление принципиально новых информационных технологий, которые сделали Всемирную паутину предельно простой в пользовании, то есть общедоступной; появление «движения открытого кода», благодаря которому информация стала очень дешевой, причем в большинстве случаев доступной просто даром (бесплатными или почти бесплатными становятся и сами сведения, и услуги по их доставке потребителю), а также резкое снижение стоимости программного обеспечения; доминирование сетевых структур или горизонтальных связей, над вертикальными; бурное распространение аутсорсинга, причем благодаря развитию информационных технологий вы можете воспользоваться услугами фирмы, находящейся практически в любом регионе мира, развитие офшоринга, решительный поворот к которому обозначился быстрым вхождением Китая в мирохозяйственные связи; развитие инсорсинга, под которым понимается новая форма горизонтального сотрудничества — появление логистических и коммуникационных компаний, обеспечивающих единство товаропотоков во всем мире и втягивающих мелкие компании в глобальную хозяйственную деятельность<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Гордеев В.В. Мировая экономика и проблемы глобализации. Учебное пособие. М.: Высшая школа, 2008, С. 299–300.

Именно в таких условиях, под давлением глобальных рынков и инноваций возникли новые корпоративные стратегии. Их основную суть можно выразить в следующем:

- на смену почти исключительному вниманию к издержкам производства пришел усиливающийся акцент на дифференциации посредством качества, дизайна и более тесных до- и послепродажных отношений;
- в целом ряде отраслей корпоративные преимущества и предсказуемое поведение компаний сменили непрерывная инновация и кооперационные соглашения между фирмами в поисках дополнительных активов, ускоренного вхождения на рынок и разделе риска;
- все больший акцент делается на улучшение и модернизацию своей информационной базы, создаются новые, широкие коммуникационные сети, связанные со сложной деловой инфраструктурой, которые позволяют достигать так называемых «синергетических эффектов» (synergetic effects)<sup>3</sup>;
- изыскание более эффективных способов организации и управления активами, которыми ТНК располагают в различных странах;
- усиление комплексной интеграции на корпоративном уровне осуществляется в рамках разбивки «стоимостной цепочки» (cost chain) на отдельные функции — сборка, закупка, финансы, НИОКР и т.п. Причем их расположение планируется там, где они могут быть осуществлены наиболее эффективно для обеспечения общих потребностей ТНК как единого целого;
- возрастает поток технологий, навыков, финансов (роялти, дивиденды, внутрифирменные переводы и т.д.), а также товаров и услуг. Потоки товаров включают все более дифференцированную продукцию и осуществляются не только между материнской компанией и филиалами, но также и между филиалами. Строго говоря, разница между материнской компанией и филиалами начинает утрачивать значение по мере того, как отдельные звенья общей системы ТНК принимают на себя функции, четко определяемые как часть внутрикорпорационного разделения труда;
- компания в большей степени начинает выглядеть как сеть, а не как иерархическая структура, взаимодействуя с другими кор-

---

<sup>3</sup> Синергетический эффект — возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему — за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

порационными сетями посредством множества связей, начиная от субпоставок и кончая лицензионными соглашениями консорциумов и т.п. Это приводит к тому, что порой весьма трудно определить четкие границы той или иной фирмы.

Сетевая система распространяется на внутрифирменную деятельность и на внешнюю деятельность компании представляет собой, в конечном счете, интегральную часть комплексных интеграционных стратегий, образуя при этом систему внутренней и внешней деятельности, требующей горизонтальных связей для обеспечения эффективной координации.

Сегодня, пожалуй, самыми важными являются стратегии создания так называемых стратегических альянсов (strategic alliance). При этом часто происходит объединение больших и конкурирующих между собой в других областях фирм ради достижения определенных заранее намеченных целей. Явление это не новое, а вот рост их числа и то место, которое многие компании уделяют им в своей стратегии заслуживают внимания.

Формирование альянсов — это ответ бизнеса на новые требования внешней среды, давление технологических факторов, повышение роли человеческого интеллекта в системе производства, а также глобализацию мировой экономики.

Что собственно представляет собой стратегический альянс? Эта такая организационная форма экономической кооперации компаний, включая ТНК, которая подразумевает, что каждая из участвующих сторон непосредственно заинтересована в осуществлении такого взаимовыгодного сотрудничества, прежде всего для достижения своих целей, включая стратегические и выступает равным партнером, внося совершенно конкретный вклад в достижение коллективного результата, оставаясь при этом самостоятельной и независимой.

Начиная, приблизительно, с 2000 г. в развитии форм и механизмов стратегических альянсов отчетливо наметились две тенденции. Первая — рост количества и многообразие форм долговременных стратегических альянсов между фирмами разных отраслей и разных стран. Вторая — в корпоративной практике наблюдается тенденция переноса акцента с двусторонних партнерств на создание сетей с участием нескольких компаний<sup>4</sup>.

Что является основными мотивами вступления компаний в альянсы? Их несколько, но все-таки главные это:

<sup>4</sup> См. например. The Economist. The new organization. A survey of the company. January 21<sup>st</sup> 2006.

- задачи достижения определенной экономии, исходя из масштабов производства;
- снижение рисков при совместной деятельности;
- совместное использование их производственных мощностей или их части;
- снятие барьеров для доступа на рынки друг друга;
- обучение персонала или повышение его квалификации;
- совместное производство или разработка наиболее технической сложных изделий;
- передача ноу-хау.

Этот последний пункт является наиболее «болезненным», поскольку никто не хочет расставаться со своими ноу-хау, но так как эта практика сегодня широко распространена, она также выступает в качестве мотива.

Относительно целей создания альянсов можно сказать, что их порядка десяти:

1. Выход на глобальные рынки.
2. Создание производства мирового класса.
3. Установление глобальных стандартов.
4. Борьба и предупреждение угроз в рамках конкуренции.
5. Поиск путей для создания нового или глобального бизнеса.
6. Интеграция технологии и рынков.
7. Снижение проектных и технологических издержек.
8. Снижение производственных и любых других (финансовых, например) затрат.
9. Преодоление рыночных барьеров и региональных торговых блоков.
10. Ускорение инновационных процессов и внедрение новых продуктов.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы делятся на три вида: 1) альянсы по реализации проектов НИОКР (научно-технические); 2) альянсы по организации совместного производства (производственные) и 3) альянсы по совместному освоению новых рынков (сбытовые).

Если компании объединяются на основе всех трех функций, тогда мы имеем так называемые комплексные или комбинированные альянсы.

В рамках перечисленного могут создаваться отраслевые и межотраслевые альянсы, национальные и международные, двусторонние и многосторонние.

Такие альянсы дают компаниям возможность компенсировать свои слабые стороны и создать конкурентные преимущества участни-

ков в деле реализации их стратегических целей. Стратегические альянсы, как привило, называют «мягкой формой кооперации» (soft form of cooperation) из-за того, что их основными чертами являются:

- договорные отношения, которые не предусматривают слияния капитала и освобождают компании от необходимости инвестировать средства на приобретение новых компаний;
- договорные обязательства, которые заменяют организационную структуру собственности, поскольку члены альянса остаются юридически самостоятельными.

Все вышесказанное отнюдь не означает, что стратегические альянсы являются незыблемыми организационными единицами. Они часто распдаются по тем или иным причинам. К основным таким причинам можно отнести:

- отсутствие определения четких целей объединения;
- недостаточно высокий и скоординированный уровень управления таким альянсом или трудности в координации интересов участвующих сторон;
- недостаточный контроль за работой альянса;
- невыполнение одним из партнеров своих обязательств;
- ошибки или провалы в деятельности одного из участников альянса, наносящие непоправимый ущерб имиджу альянса в целом;
- утечка или опасность утечки информации через сотрудников фирмы партнера;
- не одинаковый подход партнеров к разработке и применению критериев оценки эффективности работы альянса и подведения результатов его финансовой деятельности;
- целенаправленная работа конкурентов на торможение или свертывание деятельности альянса.

Несмотря на вышеназванные причины развала стратегических альянсов, они в международном бизнесе несомненно усиливают многократно процессы концентрации и централизации капитала и производства и придают им гибкую форму, позволяющую крупнейшим компаниям наращивать мощь за счет согласия и объединения их усилий по развитию мировых рынков и удалению с них более мелких и слабых конкурентов.

Сегодня одной из важнейших глобальных стратегий ТНК являются корпоративные слияния и поглощения.

Явление это не новое, но в первом десятилетии XXI века приобретает весьма агрессивный характер. В целом можно говорить о шести волнах слияний и поглощений.

Последняя шестая волна — происходит в современный период, начавшись, приблизительно с 2000 г. Характерные черты — дальнейшая концентрация капитала, усиление политического фактора, попытки глобального объединения, вступление «в игру» российских компаний.

Что в сущности означает слияние (merger)? Это прежде всего добровольное объединение имущества и деятельности двух или более компаний с целью создания новой компании.

Что касается поглощений (acquisition), то само это слово подразумевает некую недружественность. Это и есть определенное принудительное слияние, когда одна компания приобретает другую, причем поглощаемая компания полностью ликвидируется, а поглощающая увеличивает за счет этого свои активы.

Мотивы слияния и поглощения компаний различны, но среди них достаточно легко выделить следующие:

- возрастание эффективности деятельности в результате объединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта, эмерджентности (см. ранее);
- повышение эффективности управления;
- желание руководителей компаний повысить свой политический вес;
- диверсификация, рассчитанная на расширение своей деятельности в других сферах и отраслях;
- наличие у той или иной компании налоговых льгот часто делает ее мишенью для покупки;
- финансовые мотивы (продать по частям с прибылью/покупка хорошо действующей компании иногда более выгодна, чем созданию новой);
- защита от иностранных конкурентов желающих проникнуть на рынок той или иной страны.

К этому следует добавить, что система слияний и поглощений в последнее время все больше пользуется негласной поддержкой со стороны правительств тех стран, компаний которых поглощают и присоединяют к себе компании других стран. Здесь, в условиях глобальной конкуренции, просматриваются не только экономический, но и политический фактор. Это тем более важно, если учесть, что объемы сделок по слияниям и поглощения имеют устойчивую тенденцию к росту. Больше всего слияний в современный период происходит в Европе. США в этом смысле проявляют определенный «консерватизм», поскольку напор европейских и азиатских компаний вызывает определенное беспокойство у американского бизнеса.

Эксперты находят два основных объяснения этим явлениям.

Первое — активные действия прошлых лет на рынке слияний и поглощений при избытке денежных средств вызвали появление ряда профессиональных команд специалистов по корпоративному управлению, которые заранее придумывают, разрабатывают, а затем осуществляют в интересах тех или иных компаний операции по слиянию и поглощению.

Второе — рост количества сделок по слиянию и поглощению и сумм, которые направляются на их реализацию, напрямую связан с общим ростом мировой экономики.

Ситуация со слияниями, поглощениями и экспансией ТНК резко изменилась с реальным выходом российских компаний на международные рынки. Конечно, руководители многих международных корпораций пока не рассматривают российский бизнес как серьезного конкурента (закрытые клубы неохотно пускают к себе «чужаков»), однако, ситуация скоро может измениться. Россия третья по объему инвестиций в зарубежные активы среди стран с переходной экономикой.

До недавнего времени российские компании стремились в основном в страны СНГ, теперь их ориентир — дальше зарубежье: Восточная и Западная Европа, Африка. Достаточно надежны покупки активов в энергетике, металлургическом и горнодобывающем секторе и инвестиции в химические, фармацевтические и биотехнологические производства.

Однако западных бизнесменов больше заботит экспансия китайских и индийских компаний.

Лидеры мирового бизнеса знают о российских компаний весьма мало и считают их:

- непрозрачными;
- излишне политизированными;
- ненадежными;
- отсталыми в области качества, технологий, стандартов и т.д.;
- слабыми с точки зрения управления;
- не придерживающихся деловой этики.

Легко узнаются только «Аэрофлот», «Газпром» и «Лукойл», владеющий одной из крупнейших сетей заправок на территории США. Кстати говоря по ту сторону Атлантики, уже существует крупная группа потребителей, которым интересны продукция и услуги российских компаний. Речь идет о наших бывших соотечественниках. В США практически 6 миллионов, русскоговорящих жителей, покупательная способность которых превышает, по оценкам экспертов, 650 млрд. долл. в

год. Это «наши» люди, во многом с тем же менталитетом, но являющиеся американскими потребителями в обычном смысле этого слова.

Маркетинговые исследования доказывают, что при прочих равных они предпочли бы продукцию российских компаний. По разным причинам: от ностальгии до гастрономических пристрастий.

Кроме того, практика показывает, что бизнес-проекты, изначально ориентированные на конкретную этническую группу в США, постепенно расширяют круг потребителей. Например, мексиканская кухня интересна и другим американцам. А потенциальный спрос на все русское, по мнению экспертов, в США намного превышает предложение.

Однако российские компании активизируются на международных рынках. Например, компания «Северсталь», как представляется, избрала путь не внутренней, а внешней консолидации. Уже на начало 2007 г. до 40% металла выплавляемого «Северсталью», производилось на ее иностранных предприятиях в США и Италии.

Ранее «Северсталь» приобрела 62% акций компаний Lucchini. Это дает российской компании хорошую базу в Западной Европе, а Lucchini получает необходимую ей финансовую поддержку.

Российская компания «Евраз Груп» купила также еще в 2007 г. американскую сталелитейную компанию Oregon Steel, чем резко увеличила долю своих зарубежных активов и приобрела 98,96% акций чешского производителя тонколистовой стали Vitkovice Steel. Иностранные активы имеют также хорошо известные в России компании «Мечел» и Новоліпецкий металлургический комбинат (НЛМК).

Компания «Базовый элемент», в свою очередь, купила у правительства Сербии 65-процентный пакет комбината по производству алюминия в Подгорице.

В этой ситуации непреложным является тот факт, что экономический рост 2000-х годов привел к активизации зарубежной экспансии российских компаний.

Хотя нарождающиеся и существующие российские ТНК действуют достаточно агрессивно, их присутствие на международном рынке слияний и поглощений пока незначительно. Доля России в современных трансграничных слияниях и поглощениях по разным оценкам составляет 1% или чуть более того. Это меньше удельного веса России в мировом ВВП и мировом экспорте.

В силу того, что в нашей экономике преобладает на сегодняшний день топливно-сырьевой комплекс, структура зарубежной экспансии российского капитала также носит в целом сырьевой характер.

Что же двигает российскими компаниями в их стремлении к зарубежным инвестициям? Можно назвать несколько определяющих факторов:

- расширение сырьевой базы;
- получение новых рынков сбыта;
- преодоление тарифных и нетарифных барьеров в региональных интеграционных группировках;
- снижение издержек производства и получение дополнительных конкурентных преимуществ как на внутреннем рынке, так и при экспорте в третьи страны;
- диверсификация своей деятельности.

Другим важным мотивом экспансии является создание так называемых сбытовых цепочек (sale, market chains) оптимально приближенным к конечному потреблению и рассчитывающих на большую, чем при оптовых поставках торговую маржу (trade margin).

Не так часто, но тем не менее, активы приобретают для дальнейшей продажи. Кроме того, иностранные активы могут быть приобретены ради более выгодного проведения IPO (Initial Public Offering) — первичная публичная продажа акций) головной компанией на западных рынках. Делается это с целью создания так называемых прозрачных зарубежных активов, что, как правило, увеличивает привлекательность данной компании для иностранных инвесторов.

Все эти положительные моменты, однако, не могут заслонить тот факт, что выходу российских компаний на международные рынки оказывается активное экономическое и политическое сопротивление. Например, только за последние три года ведущим российским корпорациям под различными предложениями помешали заключить сделки за рубежом на сумму приблизительно в 50 млрд. долларов ежегодно.

Что касается зарубежных ТНК, то они также проявляют интерес к российскому рынку и российским успешным компаниям. Но здесь есть одна особенность: российское государство неохотно расстается со «своими» компаниями. Поэтому зарубежный бизнес разработал две основные стратегии работы на российском рынке. Первая — покупка блокирующего пакета акций той или иной компании или покупка компании целиком и инвестирование. Вторая — инвестирование в перспективные отрасли и предприятия и потребительское кредитование, создание предпосылок для открытия банков.

Первым путем идет, например, глобальная компания Unilever, работающая в России с 1992 г. Имеет на российской территории четыре предприятия в области химии, косметики и пищевых продуктов.

Общий объем инвестиций Unilever в российскую экономику составляет более 600 млн. долларов. Компания уже экспортирует 20% производимых в России чистящих средств по всему миру. В ближайшие пять лет Unilever планирует вложить в расширение производственной базы в России от 35 до 100 млн. евро.

Вторым путем идет корпорация GE (General Electric)<sup>5</sup>, проводящая на российском рынке так называемую сбалансированную стратегию. У компании в России два приоритета: энергетика и потребительское кредитование, т.е. помимо производства энергетического оборудования GE создала в России банк – GE-Money Bank.

Подводя некоторые итоги вышесказанному, необходимо отметить, что процессы слияний, поглощений или экспансии в целом позволяют компаниям ускорить процесс формирования инвестиционных портфелей активов, первыми получить доступ к новейшим научно-техническим достижениям, внедриться в новые отрасли, а следовательно быть конкурентоспособными. При этом надо иметь ввиду, что достаточно часто сделки слияний и поглощений осуществляются в ответ на действия конкурентов или в ожидании таких действий.

Значительное внимание в современной стратегии ТНК уделяется непосредственному участию в деле повышения конкурентоспособности страны через участие, финансирование и продвижение НИОКР (R@D).

Почему сегодня так важна именно эта часть общей стратегии ТНК? Дело в том, что мировая конкуренция, к сожалению, становится конкуренцией между цивилизациями, участники которой не только преследуют разные цели разными методами, но и не в состоянии принять ценности, цели и методы друг друга. Финансово-технологическая экспансия Запада, этническая – Китая и социально-религиозная – ислама не просто разворачиваются в разных плоскостях, они просто не принимают друг друга как чуждые явления, враждебные в силу не борьбы за влияние, а в силу самого образа жизни.

---

<sup>5</sup> Общий штат сотрудников GE превышает 300 тыс. человек в более чем 100 странах мира.