

## Влияние государства на интернационализацию российских компаний: стимул или барьер?



Андрей Панибратов

*Декабрь 2013*

Французский Институт Международных Отношений (ИФРИ) является ведущим независимым центром исследований, информации и общественных дебатов в области актуальных международных вопросов во Франции. Он был создан в 1979 году Тьерри де Монбриалем и имеет статус общественно значимой ассоциации (согласно французскому закону об ассоциациях 1901г.). Институт не подчинен какому-либо административному органу, самостоятельно определяет направления своей деятельности и регулярно публикует результаты своих исследований.

В 2005 году в Брюсселе открылась европейская антенна ИФРИ. ИФРИ-Брюссель является одним из редких французских мозговых центров (*think tank*), прочно занявших своё место в европейском дебате.

Благодаря междисциплинарному подходу своих исследований и привлечению к дебатам политиков, руководителей предприятий, научных работников и экспертов международного уровня, ИФРИ способствует развитию новых идей и принятию решений.

***Ответственность за мнения, высказанные в данной статье, возлагается исключительно на её автора.***

**Центр Россия/ННГ**

**© Droits exclusivement réservés – Ifri – Paris, 2013**

**ISBN: 978-2-36567-225-2**

**IFRI**

27 RUE DE LA PROCESSION  
75740 PARIS CEDEX 15 – FRANCE  
TEL. : 33 (0)1 40 61 60 00  
FAX : 33 (0)1 40 61 60 60  
E-MAIL : [ifri@ifri.org](mailto:ifri@ifri.org)

**IFRI-Bruxelles**

RUE MARIE-THERESE, 21  
1000 BRUXELLES  
TEL. : 32(2) 238 51 10  
FAX : 32 (2) 238 51 15  
E-MAIL : [info.eurifri@ifri.org](mailto:info.eurifri@ifri.org)

САЙТ ИНТЕРНЕТ : [www.ifri.org](http://www.ifri.org)

---

## ***Russie.Nei.Visions***

---

*Russie.Nei.Visions* – серия электронных публикаций, посвящённых изучению России и других новых независимых государств на постсоветском пространстве (Белоруссии, Украины, Молдовы, Армении, Грузии, Азербайджана, Казахстана, Узбекистана, Туркменистана, Таджикистана и Кыргызстана). Статьи, подготовленные ведущими экспертами, посвящены актуальным стратегическим, политическим и экономическим проблемам.

Статьи отвечают стандартам качества ИФРИ в области редактирования и анонимной экспертной оценки.

Если Вы хотите получать информацию о следующих выпусках, Вы можете оформить бесплатную подписку по адресу: [info.russie.nei@ifri.org](mailto:info.russie.nei@ifri.org)

### ***Последние публикации***

– С. Рајон, «Япония-Россия: к новому стратегическому партнёрству?», *Russie.Nei.Visions*, №72, сентябрь 2013;

– Степанова Е., «Афганистан после 2014: перспективы для России», *Russie.Nei.Visions*, №71, май 2013;

– Пусенкова Н., «Российская энергетическая политика на востоке: китайские головоломки Роснефти», *Russie.Nei.Visions*, №70, апрель 2013.

## Об авторе

---

Профессор Андрей Панибратов преподаёт стратегический и международный менеджмент в Санкт-Петербургском государственном университете. Он защитил кандидатскую диссертацию по экономике в СпбГУ, получил диплом MBA в Уэльском университете (Великобритания), а также докторскую степень в Московском государственном университете управления. Его исследования касаются стратегий, применяемых западными компаниями в России, а также интернационализации компаний из стран с переходной экономикой. Он является автором нескольких книг, серии учебных кейсов и множества статей, опубликованных в России и за рубежом. Среди его недавних публикаций:

- Developing Competitive Advantages of Russian Multinationals through Foreign Acquisitions *In P.J. Williamson, R. Ramamurti, A. Fleury u M.T.L. Fleury (ред.) The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals. Cambridge University Press. New York. 2013, с. 220-238 (совместно с K. Kalotay).*
- Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead. London. New York. Routledge. 2012.
- Determinants of Internationalization Strategies of Emerging Market Firms: A Multilevel Approach // *Journal of East-West Business, №18(2), 2012, с. 157-184 (совместно с I. Mihailova).*
- La strategie des multinationales russes [Стратегия российских многонациональных компаний] *In Russie: un “Far East” prometteur? Prospectives et entreprise: éclairages sur les entreprises dans un monde ouvert. Paris. Chambre de Commerce et d’Industrie de Paris, №16, июль 2011, с. 56-61 (совместно с J.-P. Larcon, G. Mazzini, на франц. языке).*

## Оглавление

---

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ .....	4
ВВЕДЕНИЕ .....	5
РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ МНК .....	8
Стадии интернационализации российских компаний.....	8
Политика правительства: заинтересованность в секторе и контроль за принятием решений .....	11
СПЕЦИФИКА ВОЗДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА НА РОССИЙСКИЕ МНК .....	15
Каким образом государство влияет на процесс интернационализации российских МНК на уровне сектора и на уровне компании? .....	15
Почему государство трансформирует существующие и формирует новые конкурентные преимущества российских МНК? .....	16
До какой степени и каким образом комбинация интереса и контроля со стороны правительства влияет на процесс формирования конкурентных преимуществ российских МНК? .....	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	21

## Краткое содержание

---

Правительства стран с растущими экономиками оказывают существенное влияние на международную деятельность национальных компаний. Однако вектор и степень вмешательства государства могут быть различными в зависимости от характеристики компании, а также от специфики страны и значимости отрасли промышленности. Одну крайнюю степень участия государства представляют полная административная поддержка и торговый протекционизм (примерами являются нефтяной гигант Роснефть или автомобилестроительный «динозавр» АвтоВАЗ), а другую – наложение всевозможных ограничений и строжайшее регулирование (например, по отношению к некоторым российским независимым СМИ или неправительственным организациям). Компании также по-разному реагируют на участие государства в их деятельности: в то время как одни стараются уберечься или, по крайней мере, предвосхитить его, другие приветствуют государственное вмешательство в свои зарубежные проекты. В этой статье, на примере России, рассматриваются влияние государства на интернационализацию многонациональных компаний из стран с растущей экономикой и его воздействие на стратегию и конкурентные преимущества этих предприятий.

## Введение

---

Рост значения многонациональных компаний (МНК) из стран с растущими рынками в последнее десятилетие заметно отразился на мировой экономике. Примеры стремительного нашествия азиатских или латиноамериканских МНК на глобальные рынки свидетельствуют о сдвиге вектора финансовой и политической мощи от развитых к развивающимся экономикам. Так, на развивающихся рынках ожидается рост на 5,1% в 2013 году и на 6% в 2014 году, в то время как роль развитых стран в мировом экономическом развитии предположительно будет сокращаться до 1,2% в 2013 и 2,2% в 2014, что связано с трудностями сохранения роста, с которыми сталкиваются многие европейские и американские компании<sup>1</sup>.

МНК из стран с растущей экономикой не только выступают достойными конкурентами международных компаний из развитых стран на своих внутренних рынках, но и во всё большей степени проявляют себя «восходящими звёздами» как на других развивающихся рынках, так и в более развитых экономиках. Ещё двадцать лет назад МНК из таких стран как Бразилия, Россия или Китай не воспринимались как потенциальные соперники для крупных мировых компаний. Однако на сегодняшний день фирмы из стран с растущей экономикой уже не характеризуются использованием устаревших технологий или следованием примитивным стратегиям роста. Становясь всё более влиятельными игроками в глобальной экономике, они не могут более игнорироваться конкурентами из развитых стран<sup>2</sup>.

Влияние государства может восприниматься и как преимущество, и как недостаток в процессах интернационализации национальных компаний; оно оказывается особенно важным фактором для МНК из стран с растущей экономикой, поскольку их деятельность подвержена влиянию различных политических групп. Многочисленные примеры конфликтов между национальными политическими лидерами (один из недавних и характерных примеров – противостояние между президентом Украины Януковичем и бывшим украинским премьер-министром Тимошенко) часто отражают внутренние сражения на

---

Переведено с английского Натальей Киселевой-Туде.

<sup>1</sup> Ernst & Young. Shaping Russia's Future. 2013.

<sup>2</sup> Nigam R., Su. Z. Climbing up the Performance Ladder: A Conceptual Framework for Emerging Country Multinationals // International Journal of Business Management. №5 (4), 2010. С. 13-25.

экономической почве в этих странах, важным следствием которых может стать выбор той или иной политики, ориентирующей компании и помогающей им вести бизнес на международном рынке. Кроме того, страны с растущей экономикой, как правило, характеризуются достаточно неразвитой политической структурой и недостаточно демократическим режимом. Поэтому, даже если роль государства в этих экономиках может быть такой же, как и в развитых странах, иной политический контекст способен серьезно изменить роль государственного регулирования.

Для эмпирического анализа того, как государство воздействует на интернационализацию выросших на его внутреннем рынке МНК, мы используем российский контекст, интересный с нескольких точек зрения. Во-первых, Россия является крупнейшим среди растущих экономик внешним инвестором со вторым по величине – до начала мирового финансового кризиса – объемом внешних ПИИ (прямых иностранных инвестиций)<sup>3</sup>, а крупные российские фирмы располагают филиалами и дочерними компаниями по всему миру. Во-вторых, российские МНК демонстрируют широкий набор стратегий и поэтому представляют подходящую почву для тестирования постулатов теории участия правительства в формировании стратегий, которых придерживаются МНК из одного и того же национального окружения. В-третьих, российская экономика остаётся недостаточно изученной и слабо представлена в литературе, посвящённой развивающимся рынкам. Таким образом, данное исследование призвано внести вклад в понимание специфических особенностей международной экспансии российских МНК.

Россия является всё более активным внешним инвестором, в то время как инвестиционный климат, коррупция и административные барьеры внутри самой страны представляют большую проблему, чем в остальных странах БРИКС<sup>4</sup>. Российское государство часто воспринимается как стимулирующее компании к инвестированию излишков капитала в иностранный бизнес с целью улучшить имидж этих компаний и приобрести большой экономический контроль на мировом рынке<sup>5</sup>.

Представляемое нами исследование основано на анализе и обобщении данных о российских МНК из различных отраслей промышленности, осуществивших в ходе последнего десятилетия выход на международный уровень и занявших прочное место в высококонкурентной среде международного бизнеса. В то время как

---

<sup>3</sup> Panibratov A., Kalotay K. Russian Outward FDI and its Policy Context // Columbia FDI Profiles. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. 13 октября 2009.

<sup>4</sup> Puffer S., McCarthy D. Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective // Academy of Management Perspectives. №25(2), 2011. С. 21-36.

<sup>5</sup> Settles A., Gurkov I. Strategy and Organization in Russian Corporations // International Studies of Management and Organization. №41(4), 2011. С. 3-19.



большинство предыдущих публикаций были посвящены китайским и индийским МНК, российские предприятия могут стать, в свою очередь, полезным объектом для дальнейшего теоретического осмысления процесса интернационализации компаний из стран с растущей экономикой.

В данной статье мы делаем попытку найти ответы на три главных вопроса. Во-первых, в чём заключается специфическая роль государства в процессах интернационализации российских МНК в зависимости от отрасли и компании? Во-вторых, как государство трансформирует существующие и способствует формированию новых конкурентных преимуществ российских МНК? В-третьих, в какой степени и каким образом комбинация государственных интересов и государственного контроля влияет на процессы интернационализации российских МНК? Для ответа на эти вопросы мы попытаемся объяснить существующую неоднородность в международных стратегиях этих компаний.

# Роль государства в интернационализации российских МНК

---

## Стадии интернационализации российских компаний

В последнее десятилетие глобальный рынок стал свидетелем быстрого и агрессивного внедрения МНК из стран с переходной экономикой как на развивающиеся, так и на развитые рынки, с быстрым ростом внешних ПИИ этих компаний. Несмотря на своё происхождение, эти МНК выглядят более чем достойными конкурентами западных компаний на развитых рынках, развивая, приспособливая и задействуя свои способности к распознаванию и созданию возможностей для использования своих уникальных конкурентных преимуществ (КП)<sup>6</sup>. Внимательный анализ этих преимуществ выявляет значительную роль государства в успехах российских МНК<sup>7</sup>.

В конце первого десятилетия 2000-х годов Россия занимала второе место среди развивающихся экономик по объёму внешних ПИИ (203 млрд. дол. в 2008)<sup>8</sup>. Прототипы российских МНК существовали уже в советский период (так называемые «красные МНК»). Правительство осуществляло строгий контроль над этими предприятиями, полностью принадлежавшими государству. Большинство из них участвовало в поддержке экспорта страны (маркетинг сырьевых ресурсов, поддержка инфраструктур, банковское дело, страхование и т.д.). После распада СССР, в начале 1990-х годов, большая часть этих предприятий была приватизирована и реструктурирована, а их активы консолидированы на национальном

---

<sup>6</sup> Zahra S.A., Abdelgawad S. G. Tsang E.W.K. Emerging Multinationals Venturing into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning and Entrepreneurial Capability // Journal of Management Inquiry. №20(3), 2011. С. 323-330.

<sup>7</sup> Panibratov A. Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead. London, New York: Routledge, 2012. Filippov S. Russian Companies: The Rise of New Multinationals // International Journal of Emerging Markets. №5(3-4), 2010. С. 307-331.

<sup>8</sup> Panibratov A., Kalotay K. Op. cit. [3].

уровне. Эти трансформации обеспечили впоследствии возможность выхода этих компаний на зарубежные рынки.

Вторая волна интернационализации российских компаний началась в конце 1990-х и продолжалась до 2008 года. Самой популярной её формой стали зарубежные поглощения, с наиболее яркими примерами приобретения российской нефтяной компанией Лукойл британского золотодобывающего предприятия Nelson Resources в 2005 году и итальянской ERG SpA–ISAB в 2008 (стоимостью 2 млрд. дол. и 2,1 млрд. дол. соответственно), а также покупки российским металлургическим гигантом Норильский никель в 2007 году канадской золотодобывающей компании Lion Ore Mining (6,3 млрд. дол.) и канадского сталелитейного завода IPSCO другой российской металлургической группой Евраз в 2008 году (4 млрд. дол.). Следует отметить, что новые зарубежные проекты российских предприятий уступали по масштабу международным слияниям и поглощениям с участием глобальных игроков<sup>9</sup>.

Наиболее распространённым направлением российских ПИИ являются страны СНГ и Восточной Европы, где МНК из России пользуются преимуществом оперирования в знакомой им среде развивающейся экономики, менее дружественной для компаний из развитых стран<sup>10</sup>. Кроме того, западные МНК, инвестировавшие в Россию в последние два десятилетия, придерживались ориентации на высокое качество продукции и услуг, маркетинговую политику, адаптированную к российским условиям, и локальные партнёрства, что принесло не только финансовые результаты указанным компаниям, но и ценный опыт российским МНК<sup>11</sup>.

Принято считать, что причины интернационализации фирм из стран с растущей экономикой не отличаются от тех, что побуждают к выходу на международный рынок компании из развитых стран, где доминируют такие мотивы как поиск новых рынков, дешевой рабочей силы, редких ресурсов и уникальных технологий. В случае с Россией, главными причинами называют поиск ресурсов и рынков, однако при этом не учитывается специфика отдельных отраслей промышленности. Российские ПИИ являются одновременно «оттоком» и «экспансией», поскольку отражают как внутренние факторы, подталкивающие к «бегству» капитала за рубеж, так и привлекательность для российских фирм внешних вложений<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Kalotay K., Sulstarova A. Modelling Russian Outward FDI // Journal of International Management. №16(2), 2010. С. 131–142.

<sup>10</sup> Filippov S., Duysters G. Competence-building in Foreign Subsidiaries: The Case of New EU Member States // Journal for East European Management Studies. №16(4), 2011. С. 286-314.

<sup>11</sup> Panibratov A. Internationalization Process of Russian Construction Industry: Inward Investments Perspective // Journal for East European Management Studies. №2, 2009. С. 210-228.

<sup>12</sup> Vahtra P., Liuhto K. An Overview of Russia's Largest Corporations Abroad. In Liuhto K. (ред.) Expansion or Exodus – Why do Russian Corporations Invest Abroad? New York. International Business Press. 2006.

Сильный отток капитала в самом начале 1990-х (начало переходного периода) уменьшился в середине 1990-х годов, кризис 1998 года вызвал его резкий скачок с последующей нормализацией, после чего кризис 2008 года снова повысил мотивацию к выводу капитала из страны. По данным Центрального банка России, в 2011 году национальные компании инвестировали за рубеж 80,5 млрд. дол., в 2012 году поток внешних инвестиций составил 54,1 млрд. дол. и по итогам 2013 года ожидается его дальнейшее снижение<sup>13</sup>. Этот спад может отчасти объясняться успехом правительственной политики по улучшению бизнес-климата для внутренних инвесторов, но он также указывает и на то, что большинство крупных российских инвесторов уже прочно обосновались за рубежом. Оценка количества российских МНК варьирует в зависимости от подхода. Мы оцениваем их приблизительное количество в 160-170<sup>14</sup>. В то время как официальным объяснением российских ПИИ является поиск рынков и ресурсов<sup>15</sup>, важную роль в них играют также такие мотивы, как поиск стратегических активов, укрепление имиджа или страхование от рисков. Стремление владельцев и менеджеров российских компаний смягчить существующие на внутреннем рынке экономические и политические риски путём приобретения офшорных активов относится к мотивам «системного бегства», резко сократившегося после 1999 года, но вновь возросшего с наступлением мирового кризиса 2008 года. Получение международного признания и улучшение имиджа также относятся к важным мотивам российских ПИИ<sup>16</sup>.

Международная экспансия российских компаний тесно связана с реформами, осуществлёнными в ходе двух последних десятилетий, наиболее значимыми из которых были приватизация и попытки промышленной реструктуризации с целью наверстать отставание в технологическом развитии. Неравномерность развития в разных секторах промышленности объясняется поддержкой государством лишь некоторых отраслей, в то время как другие остаются без средств финансовой и административной поддержки, и, как следствие, лишаются возможностей быстрого роста. Массовая приватизация в России привела лишь к частичной трансформации производственных связей. Ключевой «технологией» приватизации была «корпоратизация» крупных и средних предприятий путём их превращения в акционерные общества без предварительной реструктуризации с целью сделать предприятие независимым от

<sup>13</sup> Central Bank of Russia. 2013.

<sup>14</sup> Для проведения этой оценки мы использовали рейтинг «Эксперт-400», в котором представлены крупнейшие по доходам компании, оперирующие на российском рынке. Мы исключили из этого списка компании, являющиеся дочерними предприятиями иностранных фирм или более чем на 50% принадлежащие иностранцам, компании, ещё не начавшие процесс интернационализации (не имеющие ни филиалов за рубежом, ни экспортной деятельности), а также компании, не опубликовавшие какой-либо информации о своих международных операциях.

<sup>15</sup> Vale Columbia Centre on Sustainable International Investment. Russians multinationals continue their outward expansion in spite of financial crisis. 2009.

<sup>16</sup> Panibratov A., Kalotay K. Op. cit. [3].

государственных органов, ограничить долю государственной собственности и отделить акционеров от менеджмента. Программа приватизации охватила в основном крупные и средние предприятия.

Государство сыграло важную роль в появлении российских ПИИ. Государственные предприятия пользуются рядом преимуществ (финансовые возможности бюджета, доступ к кредитам Центрального банка, административная поддержка и т.д.), которые способствуют их интернационализации. В то же время, даже для полностью или частично приватизированных предприятий, влияние государства остаётся прямо (например, через частичное владение) или косвенно (через советы директоров) значимым. Это влияние варьируется в зависимости от отрасли: оно особенно сильно в энергетическом секторе, и ослабевает в других секторах, принимая косвенные формы через меры по стимулированию развития.

### ***Политика правительства: заинтересованность в секторе и контроль за принятием решений***

В процессе данного исследования мы проанализировали стратегии 35 национальных компаний в крупнейших секторах российской экономики, представленные тремя большими группами. В первую входят крупные МНК, фигурирующие в мировых рейтингах, и оперирующие в нефтегазовом, электроэнергетическом, горнодобывающем, металлургическом и банковском секторах. Вторая группа включает компании, оказывающие услуги в отраслях информационных технологий, телекоммуникаций, вооружении, автомобилестроении, логистике и строительстве, и предпринимающие активные и чаще всего успешные попытки выйти на международный уровень, хотя и в значительно меньшем масштабе. Третья группа представлена компаниями, работающими в таких секторах как образование, спорт, СМИ, сети быстрого питания, интернационализация которых носит скорее «виртуальный» характер. Несмотря на наличие определённого опыта зарубежного присутствия, эти компании пока весьма осторожны в своих попытках пуститься в более активное «заграничное плавание».

Проведённое нами исследование базировалось на опросе респондентов, в большинстве своём представителей компаний, о том, что они считают главными критериями роли государства в деятельности их компаний. Двумя наиболее распространёнными ответами (в той или иной форме) стали контроль, который может быть измерен долей государства в капитале компании и статусом представителя государства в совете директоров, и

заинтересованность, характеризующаяся в первую очередь количеством и качеством мер, направленных на поддержку компании. Попросив наших респондентов оценить эти критерии по шкале от 0 (полное отсутствие) до 10 (максимальное присутствие), мы получили два ряда результатов для каждого анализируемого сектора (Таб. 1).

**Таблица 1. Оценка роли государства в различных отраслях промышленности**

Отрасль	Государственный контроль	Заинтересованность государства
Автомобилестроение	4.8	3.3
Банковские услуги	4.9	8.2
Быстрое питание	2.2	2.1
ВПК	8.8	9.6
Горная добыча	8.6	9.6
ИТ	3.4	5.9
Логистика	2.7	3.0
Металлургия	4.6	8.3
Нефть и газ	9.8	10
Образование	6.9	4.4
СМИ	8.3	5.7
Спорт	6.2	2.5
Строительство	3.1	4.6
Телеком	4.6	7.4
Электроэнергетика	9.7	9.9

Как видно из таблицы, некоторые отрасли представляют максимальный интерес для государства, осуществляющего над ними строгий контроль (нефтегазовая промышленность, электроэнергетика, горная добыча и ВПК), что отражает как экономическое, так и политическое значение этих секторов для российского государства. На противоположном конце шкалы оказались автомобилестроение, строительство, быстрое питание и логистика, представляющие минимальное значение для государства, которое не осуществляет над ними какого-либо серьезного контроля, за исключением таких крупных региональных работодателей как АвтоВАЗ в Тольятти или ГАЗ в Нижнем Новгороде. В таблице 2 представлен более подробный анализ этих результатов и объяснена двойственная роль правительства в каждой из групп компаний.

На основании сформулированной матрицы мы делаем вывод о том, что международная стратегия российских МНК должна восприниматься как результат воздействия двух групп связанных с правительством детерминант, как на уровне отрасли, так и на уровне компании.

**Таблица 2. Объединение компаний в группы в зависимости от роли государства в отраслях экономики**

		Заинтересованность государства	
		Высокая	Низкая
Государственный контроль	<b>В</b>	<p><b>1. ВПК, горная добыча, нефть и газ, электроэнергетика</b></p> <p>Отрасли этой группы имеют стратегическое значение для страны (с экономической и политической точек зрения), поэтому государство проявляет большую заинтересованность в этих секторах, где оно осуществляет строгий контроль за деятельностью компаний. Требуемый объем капитала очень высок в связи со сложностью процессов и масштабом сложных и дорогостоящих инфраструктур.</p>	<p><b>3. Образование, СМИ, спорт</b></p> <p>Эти отрасли имеют значительное большее политическое и социальное, чем экономическое значение, поскольку позволяют государству влиять на население или на правительства других стран. Государство пристально следит за деятельностью этих компаний, которые не требуют масштабных и сложных инфраструктур. Тем не менее, для обеспечения роста, требуемый капитал может быть достаточно высок. Технологические требования относительно низки.</p>
	<b>Н</b>	<p><b>2. Банковские услуги, ИТ, металлургия, телекоммуникации</b></p> <p>Государство реально заинтересовано в развитии этих секторов экономики по причине их крайне высокой важности как с экономической точки зрения, так и для формирования имиджа страны, двигающейся от ресурсного к инновационному пути развития. Требуемые капитал и инфраструктура в этой группе относительно умеренные. Правительство понимает самодостаточность компаний, которые могут инвестировать в интернационализацию независимо от государства. Таким образом, правительство не осуществляет прямой контроль над деятельностью предприятий этих отраслей.</p>	<p><b>4. Автомобилестроение, быстрое питание, логистика, строительство</b></p> <p>Требования к инфраструктуре и капиталу в этих отраслях принимают значения от средних до низких. Несмотря на делающиеся заявления об обратном (как в случае с автомобильной промышленностью), государство реально не заинтересовано в развитии этих секторов и избегает подлинного контроля за деятельностью этих компаний. Технологические требования относительно высоки и «хорошие» технологии могут компенсировать недостаток финансовых ресурсов для обеспечения роста.</p>

Основываясь на полученных данных, мы считаем необходимым подчеркнуть стратегическую роль нефтегазовой, электроэнергетической, горнодобывающей и военной отраслей, поскольку эти компании чрезвычайно важны для государства как

экономически, так и политически. Заинтересованность государства в металлургии, банковском секторе и ИТ объясняется высокой экономической отдачей от их бизнеса, но контролировать их не имеет смысла, поскольку они хорошо организованы и не требуют дополнительного участия государства. И наоборот, СМИ, образование и спорт не имеют большого экономического значения, но находятся под контролем государства в связи с необходимостью «направлять» их деятельность (как в случае СМИ) или осуществлять нужную «стимуляцию» электората. Что касается автомобилестроения, строительства, быстрого питания и логистики, эти компании не представляют для правительства ни экономического, ни политического интереса, что приводит к безразличию к ним со стороны государства.

Следует добавить, что большинство компаний из отраслей последней группы несомненно приносят огромную пользу для экономики страны (строительные компании создают инфраструктуры и обеспечивают жильем, сети недорогих ресторанов позволяют быстро организовывать питание и т.д.), что является высшим приоритетом для населения, но не для правительства. Поэтому в данном исследовании мы проводим различие между национальными и правительственными приоритетами.



## Специфика воздействия государства на российские МНК

---

Анализ качественных данных позволил нам, на основе дискуссии, дать ответ на три важных вопроса относительно роли государства в процессе интернационализации российских МНК и создании их конкурентных преимуществ.

### ***Каким образом государство влияет на процесс интернационализации российских МНК на уровне сектора и на уровне компании?***

Роль государства в развитии национальных компаний, включая их международную экспансию, часто бывает как преувеличена (например, в добывающих отраслях), так и недооценена (как в случае относительно небольших компаний в менее ресурсно-ориентированных секторах). Так, в нефтегазовом секторе участие государства может быть различным в зависимости от компании (например, доминирующее участие государства в Газпроме, в отличие от его минимального участия в Лукойле). То же самое можно сказать и о секторах экономики, не связанных с природными ресурсами (например, формальное отсутствие государственного участия в Лаборатории Касперского<sup>17</sup> и его явное присутствие в Ситрониксе, обусловленное наличием политических связей между менеджментом и правительством<sup>18</sup>).

Значение отрасли для национальной экономики несомненно влияет на уровень государственного участия. Так, автомобилестроительные и металлургические компании получают больше внимания и поддержки со стороны правительства, чем компании, представляющие отрасли питания или программного обеспечения, что объясняется большим вкладом тяжёлой

---

<sup>17</sup> Крупнейшая в России компания – производитель программного обеспечения, специализирующаяся на антивирусных программах и ориентированных на заказчика ИТ-решениях по безопасности бизнеса (подробнее на сайте <[www.kaspersky.com](http://www.kaspersky.com)>).

<sup>18</sup> Крупнейшая в России и одна из крупнейших в Восточной Европе компания в сфере высоких технологий (подробнее на сайте <[www.sitronics.com](http://www.sitronics.com)>).

промышленности в государственный бюджет, а также её ролью символа производственной мощи государства. Бизнес, ориентированный на индивидуального потребителя, имеет меньшее значение в глазах государства и поэтому заслуживает меньшей поддержки. Эта категория бизнеса вынуждена опираться на внутренние возможности продвижения своего бренда, развивать доверие клиентов и стремиться к инновациям в продажах. Другими словами, им приходится компенсировать недостаток политической и финансовой поддержки со стороны правительства собственным эффективным маркетингом.

В электроэнергетическом секторе, где роль государства намного выше, чем в секторе высоких технологий, успех Интер РАО ЕЭС не был бы возможен без совмещения его стратегических целей с целями российского государства. Не являясь монополией в строгом смысле, эта компания получила серьёзную поддержку со стороны правительства, включая наследование активов советского периода. Это наследие обеспечило ей преимущества, не позволяющие конкурировать с ней по ценам другим компаниям, способным создавать ядерные электростанции или электроэнергетические системы и управлять ими.

### ***Почему государство трансформирует существующие и формирует новые конкурентные преимущества российских МНК?***

Интерес государства к российским МНК может быть охарактеризован либо как излишне навязчивый (пример – почти все отрасли, основанные на природных ресурсах), либо как недостаточный (например, по отношению к относительно небольшим компаниям в несвязанных с природными ресурсами отраслях). Компании, включенные в наше исследование, демонстрируют весь спектр стратегий: с одной стороны, в условиях незаинтересованности правительства в зарубежной экспансии национальных компаний, компании опираются главным образом на собственные маркетинг и брендинг, а с другой, государство стимулирует компании к интернационализации в интересах собственной внешней политики.

В таких секторах как автомобилестроение или ИТ, правительство обычно не оказывает поддержки интернационализации и не стимулирует международную активность компаний. Компании в этих отраслях предоставлены самим себе и вынуждены сами проявлять инициативу и рассчитывать на собственные ресурсы в реализации своих планов экспансии за рубежом. Таковы, например,

Лаборатория Касперского в сфере программного обеспечения и АвтоВАЗ в автомобилестроении. Обоим приходится опираться на собственные маркетинговые усилия для компенсации недостатка правительственной поддержки в этой области. Обе обладают сильными и хорошо известными в России брендами, репутация которых позволяет им выходить на международные рынки.

Наибольшая заинтересованность государства в интернационализации национальных фирм проявляется в компаниях двух типов: тех, бизнес которых требует пристального контроля, как в случае Росэнергоатома в секторе ядерной энергетики, и тех, кто относится к тесно связанному с внешней политикой сектору обороны, как в случае Рособоронэкспорта.

Ядерная энергетика, требующая массивного инвестирования, не может развиваться – по крайней мере в России – без правительственных субсидий. Поддержка Росэнергоатома государством необходима для того, чтобы Россия не лишилась собственной ядерной энергетики. Интернационализация в этом секторе, как и в нанопромышленности, осуществляется через сотрудничество с иностранными компаниями и организациями в рамках совместных проектов.

Активное участие правительства в деятельности предприятий военной промышленности отвечает задачам национальной безопасности. Эта отрасль нуждается в существенных продажах за рубежом для компенсации затрат из национального бюджета, в связи с чем правительство вынуждено оказывать активную поддержку заключению зарубежных контрактов в военной сфере. Отметим, что эти контракты также способствуют формированию международных альянсов в смежных отраслях и влияют на другие компоненты внешней политики государства. Другими словами, сильная связь с правительством облегчает таким компаниям как Рособоронэкспорт доступ к покупателю. В обоих случаях, улучшение технических и финансовых показателей компаний, находящихся под контролем государства, является очевидным предварительным условием для реализации предписаний правительства, а именно, повышения эффективности деятельности государственных компаний. Достижение нового уровня эффективности, как ожидается, поможет государственным компаниям избавиться от сегодняшней зависимости от природных ресурсов, что позитивно отразится на экономике в целом.

Если для российских МНК, не входящих в число правительственных фаворитов, вхождение и дальнейшая работа на зарубежных рынках основаны, главным образом, на маркетинге (и брендинге), а также на агрессивной инвестиционной политике, то сильная поддержка государством своих протеже объясняется тем, что в ответ они работают на государственные интересы.

Сильная поддержка и контроль государства над военной промышленностью и ядерной энергетикой облегчаются традиционным участием государства в капитале компаний этих секторов. В частности, особенно строгому контролю подвергается их международная деятельность.

Находясь под строгим контролем государства, военная промышленность получает доходы от правительственных программ вооружения. Последние могут подвергаться негативным воздействиям, таким как рост издержек, задержки при поставках, недостаточно высокое качество продукции, что может вызвать трения с государствами – покупателями оружия. Компании, участвующие в поставке вооружений менее развитым странам, становятся заложниками региональных гонок вооружений, международных долгов и бедности, а также зачастую теряют репутацию по причине склонности к взяточничеству и коррупции.

Играя ключевую стратегическую роль для государства, предприятия ВПК оперируют на несовершенном рынке, где отсутствует открытый доступ к информации, а заключение контрактов, как правило, в большей степени диктуется политическими и геополитическими, чем техническими и финансовыми соображениями. Российская оборонная промышленность может восприниматься как вдвойне несовершенная на свободном рынке, в силу специфики не только самой военной промышленности, но и российского государства. Интернационализация компаний в военном секторе остаётся ограниченной по сравнению с многими другими отраслями, что связано с высокими затратами на развитие, требующее нового оборудования и продвинутых технологий. Их международная стратегия состоит из трёх элементов: во-первых, нацеленность на создание точек опоры на различных региональных рынках (по политическим причинам), во-вторых, стремление к овладению современными технологиями (с целью сохранения технологического лидерства), и, в-третьих, использование любой новой возможности для борьбы с конкурентами (с целью повышения нормы прибыли).

***До какой степени и каким образом комбинация  
интереса и контроля со стороны  
правительства влияет на процесс  
формирования конкурентных преимуществ  
российских МНК?***

Результаты нашего исследования позволяют сформулировать векторы влияния правительства на конкурентные преимущества

российских МНК путём основанной на эмпирических данных классификации (Таб. 3).

**Таблица 3. Связанные с участием государства конкурентные преимущества российских МНК**

Группа секторов	Как заинтересованность государства создаёт КП	Как контроль государства создаёт КП	Другие типы влияния государства на КП
ВПК, горная добыча, нефть и газ, электро-энергетика	Высокая заинтересованность. КП основаны на поддерживаемой государством монополии компаний данного сектора на внутреннем рынке.	Высокая степень контроля. КП основаны на предотвращении внутренней конкуренции и защите внешних операций при помощи политических инструментов.	Представители правительства часто участвуют в советах директоров этих компаний, что позволяет последним напрямую контактировать с государством.
Банковские услуги, ИТ, металлургия, телеком	Высокая заинтересованность. КП основаны на стремлении к развитию (или, скорее, инициировании саморазвития компаний этого сектора) и небольшой государственной поддержке (финансовой или технологической), когда это возможно.	Низкая степень контроля. КП основаны на отсутствии вмешательства и относительно свободном внутреннем рынке.	Эти компании демонстрируют наиболее очевидные результаты, самостоятельно осуществляя зарубежную экспансию. Государство не мешает их международному развитию, поскольку считает глобальную интеграцию этих компаний соответствующей государственным целям, но не предоставляет какой-либо значимой помощи.

Образование, СМИ, спорт	Низкая заинтересованность. КП основаны на развитии компаниями этого сектора (где нет необходимости в значительных инфраструктурных инвестициях) и управленческих и маркетинговых компетенций и навыков в противоположность финансовой или политической поддержке государства.	Высокая степень контроля. КП основаны на желании государства влиять на эти сектора, что даёт компаниям возможность получить от правительства ту или иную выгоду (главным образом в создании имиджа и назначении руководства).	В то время как развитие этих секторов имеет ключевое социальное значение, государство реально не заинтересовано в развитии этих компаний, где отсутствует или очень низок краткосрочный выигрыш. Поэтому интернационализация может способствовать улучшению этих секторов, не требуя инвестирования со стороны государства.
Автомобилестроение быстрое питание, логистика	Низкая заинтересованность. КП основаны на необходимости развивать собственные маркетинговый комплекс и бренды, что может компенсировать недостаток интереса со стороны государства.	Низкая степень контроля. КП основаны на возможности привлечения значимых инвестиций (необходимых в этих секторах) и участия в международном сотрудничестве без серьёзных ограничений со стороны государства.	Эти компании потенциально могут извлекать прибыль через партнёрство. Домашние инвесторы не заинтересованы (как правило) в этих секторах, и государство способствует продвижению международного сотрудничества этих компаний.

Полученные нами результаты подтверждаются тем фактом, что, в то время как официальная статистика свидетельствует о снижении доли государственной собственности в российской экономике, существуют убедительные доказательства значительного роста контроля со стороны государства над крупнейшими предприятиями страны. Правительство же оправдывает этот рост стремлением к созданию крупных вертикально-интегрированных структур, необходимых для выживания в условиях международной конкуренции, а также для содействия диверсификации промышленности, что позволит ей избавиться от сегодняшней зависимости от природных ресурсов.

## Заключение

---

В статье были рассмотрены связанные с государственным участием аспекты международной конкурентоспособности российских МНК. Многие из этих компаний выходят на зарубежные рынки, обладая существенными производственными возможностями и активным стилем управления; наличие у некоторых из них институциональных ресурсов способствует созданию дополнительных КП. С нашей точки зрения, полученная в результате проведенного исследования эмпирическая информация способствует лучшему пониманию происхождения и перспектив конкурентных преимуществ МНК из растущих экономик. Более того, позиционирование (или репозиционирование) новых компаний, представляющих другие отрасли промышленности, в одну из четырех групп разработанной нами классификации может послужить отправной точкой для будущих исследований.

Данное исследование также вносит вклад в обсуждение вопроса о том, существует ли специфика способа создания международной конкурентоспособности у МНК из растущих экономик, или же они следуют той же логике, что и МНК развитых рынков. Хотя в существующей литературе подчеркивается роль институциональных факторов в формировании процесса интернационализации МНК, эти факторы не были достаточно связаны с объяснением природы и происхождения конкурентных преимуществ. Наше исследование способствует восполнению этого пробела, обращаясь к интегрированному влиянию, которое внутренние государственные факторы (а именно, заинтересованность и контроль) оказывают на способность компаний конкурировать за рубежом. Наконец, наше исследование способствует лучшему пониманию поведения российских компаний, представляющих наименее изученную на сегодняшний день тему в области международного менеджмента.

Мы считаем, что полученные нами результаты представляют серьезный интерес и для специалистов в области стратегического планирования, предоставляя им дополнительный источник информации для понимания сложности связанных с государством детерминант процесса интернационализации компаний и типов конкурентных преимуществ, которые развиваются или поддерживаются на уровне правительства. Разработанная нами классификация также предоставляет практический инструмент для моделирования процесса формирования международной стратегии с

учётom различных типов влияния государства на конкурентное позиционирование компании на мировом рынке.