

УДК 339.94

Лукашенко Е. А., Финансовая академия при Правительстве РФ, г. Москва, elukashenko@mail.ru

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Глобализация экономики не только ставит российские предприятия перед неизбежностью того, что им придется действовать в условиях жесткой конкурентной среды как на внутреннем, так и на внешних рынках, но и открывает перед самыми эффективными из них широкие перспективы. Практическая деятельность российских компаний по интернационализации их деятельности за прошедшее десятилетие значительно расширилась. Тем не менее произошедший финансовый кризис выявил неэффективный характер стратегий тех (в большинстве своем сырьевых) отечественных компаний, которые уже действуют на зарубежных рынках, что стало лишь очередным подтверждением существования негативных характеристик современной российской экономики.

Целью данной статьи является определение путей повышения конкурентоспособности российских предприятий при их выходе на внешний рынок.

Ключевые слова: конкурентная среда, интернационализация бизнеса, конкурентные преимущества отечественного бизнеса, конкурентоспособность, конкурентоспособные стратегии, конкурентные позиции на внешнем рынке, конкурентные позиции на российском рынке.

Введение

Мировой кризис, распространившийся на российский рынок благодаря глубокой интегрированности международных капиталов, спровоцировал слухи о возможном возврате развивающихся стран к закрытым экономикам. Тем не менее расширяющаяся зарубежная деятельность российского бизнеса является объективно необходимым шагом, направленным на максимальную адаптацию национальной эконо-

мики к современным тенденциям развития мирового хозяйства.

Международная организация производства и торговли позволяет компаниям воспользоваться конкурентными преимуществами, возникающими из страновых различий в конъюнктуре рынка, экономической политике, уровне налогов и ввозных пошлин, стоимости ресурсов, ставках заработной платы, технических и экологических стандартах и т. п., тем самым заметно повышая свою конкурентоспособность.

Несмотря на то что в последнее время у российских компаний появилось желание использовать возможности глобальной экономики, до сих пор лишь немногие из них могут реализовать это желание на практике. Основным препятствием является отсутствие информации о конкурентоспособных стратегиях и методиках осуществления выхода на внешний рынок и успешного функционирования на нем.

Специфические реалии российского бизнеса стали особенно явно видны после резкого осложнения мировой экономической ситуации, поэтому выявление механизмов повышения конкурентоспособности российского бизнеса на внешнем рынке путем совершенствования процесса интернационализации отечественных предприятий в настоящее время является особенно актуальным.

Современное состояние процесса вывода российских предприятий на зарубежные рынки

Как известно, в течение многих десятилетий в России господствовала государственная монополия на внешнеэкономическую деятельность: все виды внешнеторговых операций проводились через Министерство внешней торговли (позднее — Министерство внешнеэкономических связей) и его отраслевые объединения. Но в определенный период положение стало меняться: переход к рыночной экономике ознаменовался поэтапной либерализацией внешней торговли, появлением и развитием валютного рынка в результате принятия целого ряда законов и нормативных актов. Фактически государственная монополия внешней торговли была упразднена Указом президента России от 15 ноября 1991 г. «О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР», в соответствии с которым право на осуществление внешнеэконо-

мических операций получили все субъекты хозяйственной деятельности независимо от форм собственности.

Несмотря на снятие законодательных ограничений, предпринимательский сектор России занимал до 2000 г. слабые позиции в процессе интернационализации, а следовательно, и бесперспективные конкурентные позиции на внешнем рынке. Производственные активы за рубежом имело ограниченное число компаний, возможности которых базировались в основном на мощной производственной и финансовой базе, полученной в наследство от СССР. После 2000 г. в экономике России начинается устойчивый подъем, который, по мнению российских экспертов, произошел благодаря девальвации национальной валюты во время финансово-экономического кризиса 1998 г., а также повышению цен на мировых рынках энергоносителей. В результате конкурентоспособность российского бизнеса на мировом рынке резко повысилась, чем и воспользовались компании: по данным специалистов, вывоз прямых инвестиций достиг в 2005–2007 гг. в среднем около 14 млрд долл. (в 90-е годы — в 10 раз меньше, т. е. 1,4 млрд)¹.

Состояние интернационализации в России в последние годы отражают следующие данные. Согласно ежегодному «Докладу о мировых инвестициях» ЮНКТАД (2008 г.), доля России в мировом экспорте прямых иностранных инвестиций (ПИИ) возросла с 0,2% в конце 90-х годов до 2,3% в 2007 г. (табл. 1). По данным ЮНКТАД, в 2007 г. объем накопленных российскими компаниями прямых зарубежных активов оценивался в 255 млрд долл. (в 2000 г. — 20,1 млрд долл.), что позволило Российской Федерации занять 3-е место (в 2000 г. — 12-е) среди развивающихся стран, значительно опередив Китай, Бразилию, Мексику, Республику

¹ Шепелев С. В. Мировозыхозяйственное измерение российского бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2008. № 1. С. 4.

Таблица 1

Экспорт ПИИ в мире и из России в 1990–2007 гг.

	1990–2000 гг. (Annual average)	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Экспорт ПИИ в мире, млн долл.	492 535	920 151	880 808	1 323 150	1 996 514
Экспорт ПИИ из России, млн долл.	1 582	13 782	12 767	23 151	45 652
Доля российских ПИИ в мировом экспорте ПИИ, %	0,3	1,5	1,4	1,7	2,3

Источник: Country fact sheet: Russian Federation. UNCTAD World Investment Report 2008.
http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir08_fs_ru_en.pdf

Корея и др. Причем за один 2007 г. экспорт ПИИ из России вырос практически в 2 раза, тогда как, например, динамика китайских ПИИ составила лишь 6,3%². Правда, предварительные прогнозы ЮНКТАД на 2009 г. предсказывают значительное ухудшение экспорта ПИИ в России в том числе.

Чтобы охарактеризовать современное влияние кризиса на конкурентные позиции российских предприятий на внешнем рынке, приведем фактическую информацию, собранную А. В. Кузнецовым³. В первой половине 2008 г., несмотря на усугубление кризисных явлений в мировой экономике, отечественные транснациональные корпорации (ТНК) лишь усиливали свои конкурентные позиции за рубежом, проводя инвестиционную экспансию. Если за весь 2007 г. объем ПИИ, привлеченных в 10 самых больших проектов, составил чуть менее 10 млрд долл., то за вдвое меньший промежуток времени в 2008 г. аналогичный показатель пре-

высил 8 млрд долл. (табл. 2). В то же время многие отечественные компании для финансирования сделок стали привлекать заемные средства, часто используя собственные акции в качестве залога. Таким образом, инвестиционная экспансия многих ТНК РФ становилась все более зависимой от состояния мировой конъюнктуры, включая положение на фондовых рынках.

Исходя из этого распространение мирового кризиса на экономику России к осени 2008 г. серьезным образом отразилось на конкурентоспособности российских ТНК. Результатом этого стало резкое снижение количества сделок по покупке зарубежных активов. Если в первой половине года было совершено 47 сделок, то во второй половине — только 13⁴. Были отложены многие сделки и проекты в странах, где уже удалось закрепиться в предыдущие годы. Например, «Евраз» планировал в 2008 г. в три этапа приобрести примерно за 1,5 млрд долл. более 51% акций китайской металлургической компании *Delong Holding*. Однако пока «Евраз» стал собственником лишь 10,01% акций, а срок платежа за остальные акции уже

² Country fact sheet: Russian Federation. UNCTAD World Investment Report 2008. http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir08_fs_ru_en.pdf

³ Кузнецов А. В. Зарубежные инвестиции российских компаний в условиях кризиса: что дальше? 27 марта 2009. Фонд исторической перспективы. http://www.perspektivy.info/rus/ekob/zarubezhnye_investicii_rossiyskih_kompaniy_v_usloviyah_krizisa_chto_dalshe_2009-2-27-24-45.htm

⁴ МЭР поможет российским компаниям вести бизнес за рубежом // Информационный интернет-ресурс «Финам-лайт». 26 января 2009 г. Режим доступа: <http://light.finam.ru/news/article1E25A/default.asp>

Таблица 2

**Крупнейшие состоявшиеся приобретения зарубежных активов
российскими компаниями в первой половине 2008 г.**

№ п/п	Приобретаемые активы и их местонахождение	Фирма-покупатель	Сумма, млн долл.
1	49% акций комплекса из двух НПЗ <i>ISAB</i> в Италии	«ЛУКОЙЛ»	1900
2	Металлургический завод <i>Alphasteel</i> в Великобритании	«Миринвест» (для «Эстар»)	1500
3	Фирма <i>Oriel Resources</i> из Великобритании с рудниками в Казахстане и металлургическим заводом в России	«Мечел»	1498 (часть в России)
4	Сталелитейная фирма <i>Esmark</i> в США	«Северсталь»	1025
5	Металлургическая фирма <i>Sparrows Point</i> в США	«Северсталь»	810
6	Второй 12,5%-й пакет акций в «Белтрансгазе» в Белоруссии	«Газпром»	625
7	Дополнительные более 10% акций действующей в сфере полупроводниковых технологий <i>Oerlikon</i> в Швейцарии	Группа «Ренова»	537
8	70% долей <i>Aker Yards Ukraine Holding</i> из Норвегии — владельца верфей в германских Висмаре и Варнемюнде, а также в украинском Николаеве	Финансовая лизинговая компания	470
9	75 АЗС и нефтебаза фирмы <i>Petrol</i> в Болгарии	«ЛУКОЙЛ»	380
10	Производитель метизов <i>Ductil Steel</i> в Румынии	«Мечел»	221

Источник: Кузнецов А. В. Зарубежные инвестиции российских компаний в условиях кризиса: что дальше? 27 марта 2009. Фонд исторической перспективы. http://www.perspektivy.info/rus/ekob/zarubezhnye_investicii_rossiyskih_kompaniy_v_usloviyah_krizisa_chno_dalshe_2009-2-27-24-45.htm

дважды переносился (в последний раз — до августа 2009 г.). От покупки некоторых активов российские ТНК отказались в принципе. В частности, НЛМК предпочел воздержаться от приобретения за 3,5 млрд долл. крупнейшей независимой североамериканской трубной компании *John Maneely Company* с 11 заводами.

Тем не менее нельзя сказать, что инвестиционная экспансия российских ТНК во второй половине 2008 г. совсем прекратилась. На фоне общей паузы некоторые компании смогли завершить ранее запланированные сделки даже с меньшими затратами. В частности, «Северсталь» потратила на приобретение в США угледобывающей фирмы *PBS Coals* почти 1 млрд долл., что на 0,38 млрд долл. меньше изначально пред-

полагаемой суммы. В I квартале 2009 г. были заключены следующие крупные сделки: 21% акций венгерской нефтеперерабатывающей компании *MOL* было куплено «Сургутнефтегазом», а ТМК осуществил покупку 49% акций американского производителя стальных труб *NS Group Inc*⁵. В условиях кризиса в выигрыше оказались те российские компании, которые копили деньги на счетах и не брали кредиты в банках. Так, например, компания «Сургутнефтегаз» осуществила первую в своей истории покупку

⁵ Эксперты: зарубежная экспансия российского бизнеса активизируется, когда банки начнут финансировать покупки // Информационный интернет-ресурс «Росфинком». Режим доступа: <http://rosfincom.ru/analytics/46658.html>.

иностранных активов благодаря своему конкурентному преимуществу в виде собственных накоплений.

Продолжают осуществлять небольшие ПИИ и российские ТНК «второго эшелона», представляющие в основном несырьевые секторы, причем некоторые фирмы делают это впервые. Например, ЗАО «Промстрой Групп» осенью 2008 г. завершило приобретение контрольных пакетов двух специализированных подрядных компаний в Казахстане — «Казмеханомонтаж» и «Автоматика».

Рассмотрим стратегии, формы и методы интернационализации, которыми пользуются отечественные предприятия. В отличие от международных компаний развитых стран российские компании применяют ограниченное число традиционных стратегий. К примеру, формирование глобальных производственных систем, широко используемое корпорациями развитых стран, редко является стратегической целью российских предприятий. Также редко в отличие от развитых стран стратегия российских компаний строится на использовании такого конкурентного преимущества, как обладание новыми технологиями (патентами, ноу-хау, товарными знаками и т. п.)⁶.

Экспортно-импортные операции как направление интернационализации занимают в деятельности российских компаний особое место, поскольку в советское время в силу абсолютной государственной монополии на внешнюю торговлю единственным видом экспорта был косвенный экспорт⁷. А наиболее распространенной формой интернационализации, практикуемой российскими компаниями, являются, как и в развитых странах, *приобретения зарубежных предприятий*. Крупнейшие зарубежные при-

обретения российских ТНК в 2000–2007 гг. представлены в табл. 3.

Отраслевая структура российских международных компаний сохраняется с завидным постоянством: устойчивые конкурентные позиции на внешнем рынке как имели, так и имеют в основном компании *нефтегазовой, металлургической и горнодобывающей отраслей промышленности*. В то же время доходы от экспорта нефти и газа способствовали росту внутреннего спроса, улучшению состояния российских предприятий вне топливно-энергетического комплекса, зависимых от колебаний конъюнктуры внутреннего рынка. Этим объясняется тот факт, что в последние годы среди российских компаний, выходящих за рубеж, стали появляться несырьевые компании. Особенно успешной в настоящее время является сфера телекоммуникаций. Так, активную зарубежную инвестиционную политику проводят телекоммуникационные компании «Вымпелком», МТС, АФК «Система», «Альфа-групп». Проявляют также интерес к зарубежным производственным активам ряд других компаний несырьевого сектора экономики (например, Императорский фарфоровый завод, «Амтел», «Калина», ОМЗ и др.), но расширение их участия в процессе транснационализации сдерживает недостаточная концентрация капитала⁸.

Примером прекрасно проведенной интернационализации в пищевой промышленности является компания «Вимм-Билль-Данн». Созданная в 1992 г. компания, развиваясь быстрыми темпами, завоевала лидирующие конкурентные позиции на российском рынке. В середине 90-х годов она стала осуществлять вхождение на зарубежные рынки путем нерегулярного экспорта: поставки продукции, в основном в Израиль и США, носили разовый характер. С созданием в конце 1998 г. (кстати, в по-

⁶ Шуйский В. П. Целесообразность дифференцированной активизации процесса транснационализации российских компаний // Российский внешнеэкономический вестник. 2007. №6. С. 8.

⁷ Черенков В. И. Международный маркетинг: Учебное пособие. СПб.: Общество «Знание», 1998. С. 64.

⁸ Шепелев С. В. О зарубежных инвестициях российского бизнеса в материальный сектор // БИКИ. 2007. №39 (7 апреля). С. 2.

Таблица 3

Крупнейшие зарубежные приобретения некоторых ведущих российских ТНК в 2000–2007 гг.

Компания Российской Федерации	Приобретенная компания	Страна	Доля, %	Стоимость сделки, млн долл.	Год
«ЛУКОЙЛ» (нефть и газ)	Автозаправочная сеть Getty Petroleum Marketing	США	100	71	2000
	Bitech Petroleum Corp.	Канада	100	105	2001
	Veopetrol, Beograd	Сербия	79,5	225	2003
	Автозаправочная сеть Mobil	США	100	266	2004
	Veopetro	Югославия	79,5	232	2003
	Nelson Resources	Канада/ Казахстан	100	2000	2005
	Автозаправочная сеть Teboil & Suomen Petrooli	Финляндия	100	160	2005
	Автозаправочная сеть Jet	США	100	560	2007
«ЕвразХолдинг» (черная металлургия)	Steel	Чехия	100	287	2005/06
	Palini e Bartoli	Италия	75,1	678	2006
	Highveld Stee	ЮАР	79	678	2006
	Stratcor	США	Более 40	110	2006
	Oregon Steel Mills	США	100	2300	2007
«Северсталь» (черная металлургия)	Rouge Industries	США	100	285	2003
	Rouge Steel	США	100	286	2004
	Lucchini	Италия	62	574	2005
Группа «Мечел» (черная металлургия)	Kost	Румыния	81	Более 38	2002
	SC Industria Sarmei SA	Румыния	80	334	2003
«Норильский никель» (горнодобывающая промышленность)	Stillwater Mining Co	США	51	341	2002
	Gold Fields	ЮАР	20	1200	2004
«Ренова» (горнодобывающая промышленность)	United Manganese of Kalahari	ЮАР	49	...	2004

Окончание табл. 3

Компания Российской Федерации	Приобретенная компания	Страна	Доля, %	Стоимость сделки, млн долл.	Год
«Русал» (алюминий)	Николаевский глиноземный завод	Украина	30	100	2000
	Queensland Alumina	Австралия	20	460	2005
	Kombinat Aluminyuma Podgorica	Черногория	65,4	49	2005
	AMC	Гайана	90	22	2005/06
	Alumina Company of Guinea	Гвинея	100	Более 300	2006
	Alscon	Нигерия	77,5	250	2006
	Glencore, «СУАЛ»	Швейцария, Россия	100	10200	2007
«АПРОСА» (алмазы)	СП Camatchia-Camagico и Hydrochicapa	Ангола	55	85	2004
ОМЗ (тяжелое машиностроение)	Skoda Steel, Skoda JS	Чехия	100	200	2004
«Амтел» (шины)	Vredestein	Нидерланды	100	289	2005
«Алтим» (телекоммуникации)	Turkcell	Турция	13,2	3200	2005
МТС (телекоммуникации)	«Уздунорбита»	Узбекистан	74	121	2004
«Вымпелком» (телекоммуникации)	«КаР-Тел»	Казахстан	100	425	2005
	URS	Украина	100	235	2005
	Mobitel	Грузия	51	13	2006

Источник: Шепелев С. В. Мирохозяйственное измерение российского бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2008. № 1. С. 6; Шепелев С. В. Об отношении за рубежом к деятельности российских ТНК на мировых рынках // БИКИ. 2007. № 19 (15 февраля). С. 3.

слекризисный период) собственного экспортного отдела компания стала осуществлять регулярные поставки морсов «Чудоягода» (ее основной экспортный товар) в некоторые развитые страны — в Нидерланды, Германию и др. С 2000 г. предприятие создает собственные торговые представи-

тельства в Израиле, Нидерландах, во Франции и в Германии (2000–2001 гг.), покупает молочные заводы на Украине и в Киргизии (2000–2002 гг.), разрабатывает специальные продукты для отдельных рынков (например, соки — для поставки в европейские страны в соответствии с требованиями местных

потребителей)⁹. Сейчас компании принадлежит более 35 перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Центральной Азии. Кроме того, гарантом высокой конкурентоспособности «Вимм-Билль-Данн» на внешнем рынке служит высоко оцениваемая международными экспертами корпоративная репутация компании: в мае 2009 г. она заняла 38-е место в рейтинге мировых компаний с лучшей корпоративной репутацией, опубликованном журналом Forbes¹⁰. В ближайшее время «Вимм-Билль-Данн» планирует продолжить экспортную экспансию путем расширения круга стран-импортеров (следующая цель компании — вывоз молочной продукции на рынки Индии, государств Ближнего Востока и Китая) и экспорта новых товаров, удовлетворяющих запросы зарубежных потребителей.

В настоящее время в России также возникает феномен «рожденных глобальными» (*born global*) фирм. Такие компании в основном принадлежат индустрии высоких технологий, обладая уникальными технологиями и ноу-хау. Благодаря исключительным конкурентным преимуществам, такие фирмы сразу становятся глобальными игроками, даже не имея прочных позиций на внутреннем рынке. Отрадно, что в России тоже есть примеры таких компаний. Так, «Лаборатория Касперского» является одним из мировых лидеров антивирусных программ и прочих систем компьютерной безопасности.

На наш взгляд, важнейшая тенденция настоящего времени — *осознание национальными сырьевыми гигантами того, насколько слабой и устаревшей является конкурентная стратегия производства технологически примитивной продукции*, и перепрофи-

⁹ Кратко И., Пантелеева Е. Управление процессом интернационализации фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2003. №2. С. 79.

¹⁰ Компания «Вимм-Билль-Данн» вошла в рейтинг 40 мировых компаний с лучшей корпоративной репутацией // Официальный сайт «Вимм-Билль-Данн». 18 мая 2009 г. <http://www.wbd.ru/press/releases/item.aspx?id=2624>

лирование бизнеса на более глубокую ее обработку и доведение готовой продукции до конечного потребителя. Транснациональную деятельность по осуществлению таких инвестиционных проектов стимулируют конкурентные преимущества, получаемые за счет выстраивания цепочки создания добавленной стоимости, значительная часть которой ранее уходила иностранным компаниям. Позитивным примером в этом смысле является транснациональная деятельность компании «ЛУКОЙЛ», весьма эффективной конкурентной стратегией которой стала скупка зарубежных добывающих и перерабатывающих нефтегазовых активов. Благодаря данной стратегии компания на данный момент является лидером среди российского бизнеса в освоении иностранных розничных рынков. В числе наиболее масштабных приобретений «ЛУКОЙЛа», направленных на доведение товара конечному потребителю, является покупка в 2000 и 2004 гг. сетей заправочных станций у американских компаний Getty Petroleum Marketing и Mobil (около 2 тыс. АЗС), в 2005 г. — заправочных станций у финской компании Teboil & Suomen Petrooli (более 430 АЗС и дизельных заправочных точек), а в начале 2007 г. — сетей Mobil (795 АЗС) и Jet (376 АЗС в 6 странах Европы). В результате по состоянию на начало 2009 г. в активе «ЛУКОЙЛа» находились 6748 автозаправочных сетей в странах СНГ, Евросоюза и США, крупные нефтегазовые месторождения в ряде стран СНГ, Ближнего Востока, Южной Америки и Северной Африки, а также ряд перерабатывающих заводов в странах Восточной Европы и на Украине¹¹.

Еще новой для российского бизнеса и, по мнению специалистов, чрезвычайно эффективной конкурентной стратегией является *покупка российскими компаниями зарубежных высокотехнологичных активов*, что способст-

¹¹ Общая информация о компании // Официальный сайт компании «ЛУКОЙЛ». http://www.lukoil.ru/static_6_5id_29_.html

вует производству товаров с более высокой добавленной стоимостью. Так, в 2006 г. горно-металлургическая группа «Евраз», приобретя американскую компанию *Stratcor*, получила доступ к зарубежному технологическому оборудованию и в результате превратилась из производителя и поставщика ванадиевого сырья в производителя высококачественной продукции из ванадия.

Третьим примером положительной динамики конкурентоспособности российского бизнеса в мировом масштабе является *освоение отечественными компаниями инноваций корпоративного управления*, что одновременно следует из развития интернационализации в стране и также способствует большему развитию данного процесса. Эксперты из журнала БИКИ приводят следующие факты: «Алтимом» основана в Лондоне консультативный комитет с целью внедрения международных стандартов корпоративного управления с использованием опыта западных экспертов; «ЛУКОЙЛ» формирует собственную систему корпоративного управления совместно со стратегическим партнером — компанией *Coposo Philips*; компания «Русал» при поддержке Европейского банка реконструкции и развития и Международной финансовой корпорации также разработала программу совершенствования корпоративного управления.

Рассмотрим конкурентные позиции российского бизнеса на рынках различных стран. Советник директора Всероссийского научно-исследовательского конъюнктурного института С. В. Шепелев полагает, что с географической точки зрения одним из наиболее привлекательных для России направлений инвестирования являются страны *ближнего зарубежья*. Его мнение подтверждает практика: на долю российских компаний, являющихся ведущими инвесторами на рынках стран СНГ, по оценкам экспертов, приходится около 1/3 ПИИ, поступающих в эти страны. Особенно значительны конкурентные позиции российских компаний на рынках Украины, Белоруссии, Казахста-

на и Узбекистана. В странах СНГ российские компании не имеют конкурентов в нефтегазовой сфере и секторе телекоммуникаций. Они постепенно проникают на рынки металлургической продукции, недвижимости, а также в розничную торговлю, страхование и пищевую промышленность. Примером является Украина, где нефтедобыча и нефтепереработка принадлежат 4 российским предприятиям, а компании МТС, «Вымпелком» и «Алтимом» контролируют не менее 90% рынка услуг мобильной связи¹².

Страны СНГ характеризуются сравнительно привлекательными рынками сбыта с низкой конкуренцией и достаточно лояльным отношением руководства этих государств к российским инвесторам и их продукции. К тому же культурная близость этих стран к России позволяет сэкономить на стандартизации товаров и маркетинговых технологий. В последние годы существенным фактором наращивания российских инвестиций является также реализация межправительственных договоренностей по реструктуризации долга ряда стран СНГ (Армения, Казахстан, Киргизия, Молдавия, Таджикистан, Узбекистан) России через механизм конверсии этих долгов в собственность и инвестиции. В свою очередь, присутствие российских ТНК на рынках стран СНГ способствует повышению стандартов качества производства и управления местных компаний. Так, компания «Русал» восстановила в Армении завод «Арменал» по производству фольги, вложив в его модернизацию более 100 млн долл. Она обеспечила поставку сырья и ввела более жесткие стандарты охраны труда и защиты окружающей среды, а также внедрила эффективные технологии. В настоящее время «Арменал» является единственным производителем фольги в южных регионах СНГ. А. Кузнецов указывает еще одну причину деятельности некоторых россий-

¹² Об отношении за рубежом к деятельности российских ТНК на мировых рынках // БИКИ. 2007. № 19 (15 февраля). С. 3.

ских предприятий на рынках СНГ: «участие в политических процессах на постсоветском пространстве, заключающееся в обеспечении экономической привязки бывших союзных республик к России»¹³. Как пример автор приводит покупку в 2005 г. Молдавской ГРЭС дочерним предприятием бывшего РАО «ЕЭС России». Данный фактор отражает так свойственную нашей стране взаимозависимость государства и бизнеса.

Одним из наиболее привлекательных направлений инвестирования в страны дальнего зарубежья являются страны Центральной и Восточной Европы, причем, с точки зрения С. В. Шепелева, особенно страны Балканского региона. Производительные активы балканских стран пользуются сравнительно невысоким спросом со стороны западных компаний, это позволяет российским компаниям осуществлять транснациональную деятельность, не испытывая суровую конкуренцию западных предприятий (особенно в Румынии, Сербии, Болгарии, Македонии и Боснии)¹⁴. Страны Балтии также являются благоприятным рынком для российских компаний, тогда как в Польше, Венгрии, Чехии и Словакии появление российского бизнеса встречается негативно, к тому же эти страны являются более привлекательными для западных инвесторов. Инвестиционная активность в регионе Центральной и Восточной Европы концентрируется также преимущественно в секторе энергетики, а именно — в переработке и реализации энергоресурсов («Газпром», «ЛУКОЙЛ»). В других секторах российским компаниям пришлось столкнуться с жесткой конкурентной борьбой со стороны международных инвесторов, однако они показали достаточную устойчивость к конкуренции и смогли приобрести ряд предприятий

в металлургии, химической промышленности, в транспортном и банковском секторах.

Для российских инвесторов также могут быть привлекательными страны «третьего мира», владеющие определенными природными ресурсами. Как уже говорилось, крупные российские металлургические, алюминиевые и алмазодобывающие компании инвестируют средства в добычу и переработку природных ресурсов. При этом российские компании не только не встречают препятствий со стороны местных деловых и государственных структур, но и не ощущают конкурентного давления со стороны западных компаний, которые считают такую инвестиционную деятельность достаточно рискованной. Африка является основным регионом, в котором российские инвесторы приобретают предприятия по переработке природных ресурсов. Министр добывающей промышленности Ганы С. Джонах оценивает капиталовложения российских компаний в странах континента в ближайшие годы в 5 млрд долл. и считает, что Россия станет одним из лидеров в добыче и переработке природных ресурсов в Африке¹⁵.

Говоря о развитых странах, следует отметить, что хотя в последние годы российские компании и начали вкладывать капиталы в их производительные активы, однако транснациональная деятельность российских предприятий на рынках этих стран сопряжена с большими трудностями, главными из которых являются политическое взаимное недоверие стран, а также серьезное конкурентное давление со стороны местных деловых кругов. Однако пример металлургической компании «Северсталь» показывает, что успешная деятельность российской компании на Западе вполне реализуема. В 2000 г. «Северсталь» приобрела на торгах компанию *Lucchini Group*, являющуюся одним из ведущих итальянских производителей в черной металлургии, благодаря че-

¹³ Кузнецов А. Два вектора экспансии российских ТНК — Евросоюз и СНГ // Мировая экономика и международные отношения. 2006. №2. С. 98.

¹⁴ Шепелев С. В. Мировоззственное измерение российского бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2008. №1. С. 9.

¹⁵ Об отношении за рубежом к деятельности российских ТНК на мировых рынках // БИКИ. 2007. №20 (17 февраля). С. 3.

му получила в распоряжение 20 предприятий в странах Европы и возможность доступа на европейский рынок бытовой техники. А в 2004 г. компания приобрела активы корпорации *Rouge Industries* (пятый производитель проката в США и основной поставщик кузовных заготовок для компании *Ford Motor Company*). *Severstal North America* (бывшая *Rouge Industries*) ныне является рентабельным предприятием, она сотрудничает с автомобильными компаниями США и стран Азии. Отметим, что в США действуют таможенные тарифы на импорт стальной продукции, поэтому благодаря покупке местной компании «Северсталь» преодолела данные барьеры.

До сентября 2008 г. инвестиционные прогнозы конкурентных позиций российских компаний на зарубежных рынках содержали исключительно оптимистичные оценки. Так, согласно прогнозу британского агентства *The Economist Intelligence Unit*, в 2006–2010 гг. объем российских внешних инвестиций в 2006–2010 гг. должен был превысить 50 млрд долл., что могло позволить России укрепиться в пятерке лидеров среди развивающихся стран по размерам вложенных и накопленных за рубежом производительных активов. Как свидетельствуют эксперты газеты БИКИ, до начала кризиса ведущие российские инвесторы («ЛУКОЙЛ», «Газпром», «Северсталь», «Русал» и «Евраз») уже опубликовали инвестиционные планы, связанные с проникновением на развитые рынки и дальнейшей экспансией на развивающиеся рынки. Подобные инвестиционные планы подготовили также фирмы среднего размера, действующие в розничной торговле, а также страховые и риэлторские компании¹⁶. Отметим также, что даже в разгар кризиса звучат весьма оптимистичные оценки будущей конкурентоспособности России на мировом рынке. Представители компании *McKinsey* полага-

ют, что, после того как мировая экономика пойдет на поправку, сырьевые экономики начнут экспансию, а Россия и вовсе будет одним из лидеров по скупке подешевевшей иностранной собственности. Если верить докладу *McKinsey*, зарубежные активы российских компаний будут расти с такой же скоростью, что и зарубежные активы китайского бизнеса, а в 2013 г. они удвоятся и превысят 2 трлн долл.¹⁷. Согласно прогнозам, в ближайшие несколько лет основная часть российских инвестиций в зарубежные производительные проекты будет направляться в страны Африки, Восточной и Западной Европы. В отраслевом отношении будет по-прежнему преобладать сырьевой сектор, но его общий вес в структуре международных проектов несколько снизится за счет оживления международной деятельности прочих секторов экономики¹⁸.

Из вышеизложенного следует, что Россия вышла на принципиально иной уровень интеграции в мировой рынок и показывает определенный тренд в направлении освоения инновационных практик международного бизнеса. Тем не менее ярко выраженные проблемы, свойственные российской экономике и усилившиеся под действием кризиса, осложняют конкурентные позиции России на глобальном рынке. Озвучим более подробно некоторые из них.

Основные проблемы международного бизнеса в России

Европейский банк реконструкции и развития в ноябре 2008 г. опубликовал отчет

¹⁷ McKinsey подсчитывает зарубежные активы российских компаний и пророчит России светлое сырьевое будущее // Информационный интернет-ресурс «Росинвест». 15 июля 2009 г. Режим доступа: <http://www.rosinvest.com/news/569006>.

¹⁸ Шепелев С. В. Мирохозяйственное измерение российского бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2008. № 1. С. 10.

¹⁶ Об отношении за рубежом к деятельности российских ТНК на мировых рынках // БИКИ. 2007. № 19 (15 февраля). С. 3.

о состоянии стран с переходной экономикой, в котором указано, что *экспортная корзина* России является одной из худших среди экономик таких стран¹⁹. В основном она состоит из первичных ресурсов, что не позволяет повысить качество экспорта (например, это было бы возможно в случае экспорта переработанных товаров). Таким образом, вывод российских предприятий за рубеж лишь в малой степени способствует решению задачи диверсификации экспорта и перехода России на инновационный путь развития.

Такая структура, напротив, способствует консервации сырьевого характера нашей экономики и снижает конкурентоспособность России в целом, на которой, в свою очередь, основывается конкурентоспособность отечественного бизнеса. Более того, эксперты констатируют, что развитие производства в стране в настоящее время не позволяет ей легко переключиться на экспорт других товаров. Несмотря на это, Россия должна переходить на экспорт другого вида продуктов. Этот переход не может быть легким, поскольку требует инвестирования больших ресурсов для обновления основных фондов и совершенствования методов менеджмента.

Говоря о *методах менеджмента*, следует отметить, что ранее для российских и советских предприятий было типичным назначать одного человека ответственным за всю внешнеэкономическую деятельность предприятия. Причем если подобный опыт на Западе связан с функционированием исключительно малых компаний, то в России даже на больших предприятиях практиковалась подобная структура. И в настоящее время наиболее распространенной ошибкой является представление о том, что проект интернационализации может существовать в фоновом режиме. Между тем к интернационализации предприятия следует подходить как к любому другому проекту: с определением целей, бюджета, людских ресурсов и пр.

В настоящее время одной из ключевых проблем является *отсутствие в рамках компании компетентных специалистов*, владеющих основными приемами проведения интернационализации бизнеса и применяющих инновационные конкурентные стратегии. В результате непрофессиональных действий возникают долгосрочные материальные потери, закрепляется неблагоприятный имидж российских компаний в глазах западных партнеров. Эта проблема усугубляется отсутствием необходимой информации о зарубежных рынках для осуществления маркетингового анализа и правильного выбора страны для вхождения, а также «экспортфобией»²⁰ (боязнь руководства компании начинать проект по выходу на незнакомый и сложный для понимания внешний рынок). Многим успешным российским компаниям решиться на экспорт мешает стереотип, что они не готовы вступить в конкурентную борьбу с крупными западными игроками.

В России опыт взаимодействия материнской компании с зарубежными филиалами относится преимущественно к *этноцентрическому типу*, при котором зарубежные рынки остаются второстепенными по отношению к национальному. Для полноценной интернационализации необходим полицентрический подход, который подразумевает равную ориентацию на зарубежные рынки. Находясь в центре СНГ — региона с общими историей и традициями, а значит, однородного с маркетинговой точки зрения, российские компании также могут рассматривать как выгодный региоцентрический подход.

Между тем наиболее значимой характеристикой российского рынка является его гетерогенность. В связи с этим даже выход российского предприятия на рынок другой части страны требует такого количества знаний и нередко таких ресурсов и технологий,

¹⁹ Transitional report. European Bank for Reconstruction and Development, 2008 (November). P. 69.

²⁰ Белов А., Кирьякова В. Экспортные стратегии, наиболее подходящие российским компаниям. Корпоративный менеджмент. — http://www.cfin.ru/management/manufact/export_myths.shtml

которые используются на Западе при выходе предприятий на зарубежный рынок.

Более того, в связи с присутствием на российском рынке огромного числа иностранных конкурентов, большинство которых являются могущественными транснациональными корпорациями, российский производитель сегодня чувствует себя на внутреннем рынке так, как если бы он осуществлял интернационализацию предприятия и боролся с иностранными конкурентами на их территории. В условиях увеличивающегося с каждым годом конкурентного напряжения, без опыта экспортной деятельности российским компаниям будет сложно поддерживать конкурентоспособность и на внутреннем рынке.

К другим российским особенностям, влияющим на развитие интернационализации экономики, относятся нечетко выраженная специализация страны в международном разделении труда, отсутствие свободных капиталов в большинстве инновационных отраслей, низкий уровень качества отечественных товаров, отставание в сфере международного маркетинга, нестабильный внутренний рынок и, что наиболее печально, ограниченная инфраструктурная и прочая поддержка интернационализации со стороны государства.

Определив важнейшие проблемы российских предприятий на пути к устойчивым конкурентным позициям на глобальном рынке, рассмотрим, готовы ли сами российские компании к превращению в глобальных игроков, обладают ли они необходимыми для этого конкурентными преимуществами, благодаря которым можно преодолеть как внутренние, так и внешние препятствия. В. П. Шуйский в своей статье «Целесообразность дифференцированной активизации процесса транснационализации российских компаний» выделяет две группы конкурентных преимуществ компаний: имманентные (т. е. внутренне присущие им) и внешние²¹. К имманентным конкурентным

преимуществам относятся прежде всего высокие технологии и управленческий опыт. По данным исследований ЮНКТАД и других международных организаций, готовность фирмы к интернационализации характеризуется прежде всего наличием имманентных конкурентных преимуществ, и именно на таких преимуществах строят свою стратегию международные компании развитых стран. К *внешним конкурентным* преимуществам относятся в первую очередь богатые природные ресурсы, включая положительную конъюнктуру мировых цен на эти ресурсы. Именно на такие конкурентные преимущества опирается большинство российских компаний при выходе на иностранные рынки. Однако, чтобы стать глобальными, добывающие компании к своим внешним преимуществам должны постепенно присовокуплять имманентные: разрабатывать и осваивать новые технологии добычи, переработки и сбыта природных ресурсов. Определенные положительные сдвиги в данном направлении показывают лишь некоторые российские компании.

Из сказанного можно сделать вывод: в настоящее время успешные конкурентные позиции российских компаний на международном рынке являются скорее исключением, чем правилом. Исходя из этого можно сформулировать главную проблему интернационализации в России: выход российских предприятий за рубеж. Это результат не столько достижения страной определенного уровня конкурентоспособности, сколько действия факторов, выталкивающих эти инвестиции из страны. К этим факторам относятся: во-первых, *исчерпание возможностей для роста внутри страны* (в силу ограниченности внутреннего рынка, острой конкуренции либо слабости сырьевой базы). В России этот фактор в основном наблюдается в сырьевых отраслях, а в других сферах он традиционно неярко выражен благодаря значительной

²¹ Шуйский В. П. Целесообразность дифференцированной активизации процесса транснационализации

российских компаний // Российский внешнеэкономический вестник. 2007. №6. С. 6.

величине внутреннего рынка, несильной конкуренции и хорошей обеспеченности ресурсами. Тем не менее в условиях современного экономического кризиса фактор снижения платежеспособности российского населения и падения спроса является ведущим мотивом российских предприятий для поиска прибыли за рубежом.

Во-вторых, очень сильным фактором, мотивирующим компанию к интернационализации, является *неблагоприятный инвестиционный климат*, политическая и экономическая нестабильность в стране. Этот выталкивающий фактор отмечают в качестве свойственного России даже зарубежные специалисты — например, авторы монографии «Теория международной торговли»²². Действительно, высокая инфляция, неразвитая кредитная система, тяжесть на-

логообложения, сохраняющаяся коррупция, слабая судебная власть, не способная противостоять недружественным поглощениям, — все эти недостатки экономической системы до сих пор в огромном масштабе представлены на российском рынке. Это не только не способствует привлечению зарубежных инвестиций, но, более того, провоцирует бегство капитала из страны. Многие российские компании создаются в офшорных зонах, преследуя цель минимизации налогообложения. До тех пор пока не будет создан благоприятный инвестиционный климат внутри страны, данный процесс будет продолжаться.

Для совершенствования процесса интернационализации российских предприятий и повышения таким образом конкурентоспособности отечественного бизнеса на внешнем рынке необходимы согласованные действия со стороны как компаний, так и государства.

Продолжение в следующем номере.

²² International Trade Theory: capital, knowledge, economic structure, money, and prices over time // Wei-Bin Zhang. Springer, 2008. P. 236.

E. A. Lukashenko, Finance Academy under the Government of the Russian Federation, elukashenko@mail.ru

COMPETITIVE CAPACITY OF RUSSIAN ENTERPRISES IN THE PROCESS OF THEIR INTERNATIONALIZATION: CURRENT STATE, ISSUES, AND PERSPECTIVES

The process of economic globalization makes Russian enterprises not only exist in a tough competitive environment in the domestic as well as in the international markets, but also opens wide perspectives in front of the most effective of them. The practical activity of Russian companies in the sphere of their internationalization has extended in the recent ten years. Nevertheless the financial crisis revealed the ineffective character of strategies in those national companies (for the most part raw materials companies) which operate in foreign markets, thus it once again proved the existence of negative characteristics in the present day Russian economy.

The article is aimed at finding ways to increase the competitive capacity of Russian enterprises in the process of their entering the foreign market.

Key words: competitive environment, business internationalization, competitive advantages of national business, competitive capacity, competitive strategies, competitor.