

## **МЕЖДУНАРОДНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТНК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: УРОКИ ДЛЯ РОССИИ**

### **1. Развитие международного маркетинга в условиях глобализации**

Мировой рынок развивается необычайно быстрыми темпами. Характерной тенденцией является интеграция все большего числа государств в мировое сообщество, а также бурный рост транснациональных компаний (ТНК), целью деятельности которых является полное и интегрированное участие в работе рынков во всем мире.

Вместе с тем научно-технический прогресс вооружает общество новой техникой, не только резко повышающей эффективность производства, но и успешно решающей прежде неразрешимые задачи. Беспрецедентно увеличилась производительность труда и объемы выпуска продукции, что привело к невиданному расширению и быстрой смене ее ассортимента и еще большей конкуренции.

В сложившейся ситуации международный маркетинг становится неотъемлемым инструментом проникновения на зарубежные рынки. Возрастающее значение международного маркетинга объясняется меняющимся характером мирового рынка, перенасыщенного высококачественными и разнообразными товарами. Полным ходом осуществляется переход к принципиально иной концепции технологических процессов. Для мировой экономики характерно усиление интернационализации и глобализации производства и как следствие — интернационализация и глобализация маркетинга

Глобализация воспринимается обществом как процесс неизбежный, но весьма сложный, похожий на новый путь в «светлое будущее» для человечества. Этот процесс открывает новые возможности, но связан и с негативными последствиями. Позитивное влияние глобализации связано с эффектом конкуренции, к которой она неизбежно ведет, а негативное — с потенциальными конфликтами, которыми она чревата. Проблемы глобализации могут быть решены на основе широкого международного сотрудничества, усиления действующих и создания новых международных институтов.

Современное становление рыночных отношений в России — сложное и противоречивое явление. В новом тысячелетии России необходимо иметь ясные ориентиры своей экономической интеграции и стратегическую программу действий с четкими представлениями о базовых принципах, основных приоритетах, источниках и механизмах экономического развития. Необходимо определить способ достижения устойчивого роста уровня жизни населения. Он связан с созданием демократического общества, динамично развивающегося на основе эффективной современной рыночной экономики, высоких технологий, сохраняющего лучшие традиции российской истории, великое культурное наследие и духовные ценности. Для этого требуется поддержка государством эффективных и конкурентоспособных российских предприятий (например, отраслей пищевой, косметической, пивоваренной, химической, военной, аэрокосмической, лесной и других); создание для них справедливых и равных налоговых условий, а на этапе становления даже льготных; необходима информационная и маркетинговая поддержка, требуются реальные законы и условия для их выполнения; необходима комплексная система финансирования и кредитования наиболее перспективных и конкурентоспособных российских предприятий; требуется поддержка предприятий при выходе на внешний рынок и многое другое. В условиях неуклонного обострения международной конкуренции эти меры являются основополагающими.

Конкурентоспособность многих российских товаров (например, в пищевой промышленности - по уровню вкусовых и

других качественных характеристик) является очевидной и не вызывает сомнений даже на Западе, но организационная сторона их подачи остается большой проблемой. Так, система сертификации и стандартизации на международном уровне практически отсутствует; маркетинговые принципы стратегического и тактического планирования при выходе на внешний рынок с комплексным изучением международной маркетинговой среды и при продвижении продукции практически не используются; подготовленных управленческих кадров, способных принимать нестандартные, порой рискованные, но рассчитанные на перспективу решения тоже практически нет. Все эти проблемы можно перечислять и дальше, но главное - нахождение основной идеи развития России, интеграции ее в мировое хозяйство, поиск Россией так называемого «своего пути». На наш взгляд, решение связано с повышением конкурентоспособности российской экономики, то есть в оценке способности национальных производителей продавать свои товары (услуги) как внутри страны, так и за рубежом; в способности увеличивать или удерживать за собой доли рынков, достаточных для расширения и совершенствования производства, для роста уровня жизни населения. Важно сознавать при этом, что конкурентоспособность определяется долгосрочными процессами развития.

Сейчас роль России достаточно скромная, но и у нее еще есть время и ресурсы на то, чтобы вписаться в процесс экономической и политической глобализации. Глобализация — это вовсе не унификация и стандартизация. Создать продукт, удовлетворяющий всем вкусам, нереально. Различия во вкусах, в менталитете, то есть в аспектах международной маркетинговой среды, никогда никуда не исчезнут. А значит, и у России есть свой шанс присоединиться к этому процессу.

Своеобразие и неповторимость России как отдаляет, так и приближает ее к мировым процессам; ее исторический опыт, научный, образовательный, культурный потенциал велик. Как правильно распорядиться всем этим — необходимо решать сейчас. Россия — одна из тех мировых держав, которые всегда

будут формировать многополярность мира и в значительной степени определять развитие всего человечества.

Специфика современной жизни требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, дабы обеспечить эффективное использование редких наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований.

Чтобы принять оптимальное управленческое (маркетинговое) решение в условиях жесткой конкурентной борьбы, предприятию необходимо располагать огромными объемами коммерческой информации. Необходима серьезная проработка рынков выпускаемой и намеченной к производству продукции и технико-экономическое обоснование планируемых изменений на предприятиях, что совершенно невозможно без маркетинга. Совершенно очевидно, что маркетинг в современных условиях необходим на этапах функционирования компании для решения задач ее повседневной деятельности. Мировой опыт свидетельствует, что ведущие зарубежные компании на изучение рынков выделяют до 15% прибыли, *хорошо* понимая, какой экономический эффект это дает.

Особое место в оценке влияния и применения опыта зарубежных ТНК для российских компаний занимает необходимость изучения международной маркетинговой среды. В свою очередь, оценка международной маркетинговой среды занимает основополагающее место в международном маркетинге.

Изучение международной маркетинговой среды включает изучение *экономической, политико-правовой и культурной среды*.

*Изучение экономической среды* предполагает оценку структуры хозяйства (существует четыре типа хозяйственных структур: страны с экономикой типа натурального хозяйства, страны-экспортеры сырья, промышленно развивающиеся страны и промышленно развитые страны), распределение доходов в стране, конкурентной среды.

*Изучение политико-правовой среды* предполагает оценку политической системы страны, политических рисков, правовых и законодательных преимуществ.

*Изучение культурной среды* предполагает оценку отношений к языку, обычаям, традициям, правилам, запретам, моральным, поведенческим, этическим и эстетическим нормам.

Изучение всех этих элементов международной маркетинговой среды позволяет ТНК обосновать и представить рекомендации по эффективности влияния каждого из них и в комплексе на ситуацию, складывающуюся на определенном рынке.

В обстановке обострения конкуренции и ускорения рыночной динамики цели многих компаний заметно изменились. Если несколько лет назад на первом плане маркетинговой стратегии стояло завоевание новой клиентуры, то в последнее время в центре внимания находятся лояльность клиента, его верность компании благодаря регулярным закупкам, положительным отзывам о продукции.

В условиях выхода России на международный рынок товаров и услуг и необходимости полноправного конкурентирования на нем возникает потребность изучения опыта работы на международном рынке крупнейших западных ТНК и его использование на российских предприятиях.

## **2. Опыт работы крупнейших ТНК на мировом рынке в условиях глобализации**

Современная рыночная экономика является преимущественно корпоративной экономикой. В промышленно развитых странах основная доля производства приходится на корпоративную собственность — до 80%. В любой развитой рыночной экономике основу организации промышленности составляют (несмотря на огромное количество мелких предприятий) крупные компании (финансово-промышленные группы).

Мировой опыт свидетельствует о возрастающей роли транснациональных компаний (ТНК) в мировой экономике. ТНК охватывают 1/3 частного сектора в мире. Даже объемы экспорта крупнейших стран мира «меркнут» в «тени» объемов зарубежного производства ТНК: например, в США соотношение зарубежного производства американских ТНК и американского экспорта составляет 4:1<sup>1</sup>.

Господство ТНК основано на создании производственных мощностей за рубежом страны базирования. ТНК возникли как закономерный результат поэтапного вхождения экспортеров на мировой рынок.

Осуществление выхода на внешний рынок вызвано необходимостью преодоления торговых барьеров; стремлением к использованию дефицитных или дешевых ресурсов, находящихся за рубежом; более льготным режимом предпринимательской деятельности в некоторых зарубежных странах и условиями международной маркетинговой среды.

Центром экономического роста, начиная с последней четверти XIX века и по сегодняшний день во всех ведущих странах мира были и остаются капиталоемкие и наукоемкие отрасли, такие как нефтяная и химическая промышленность, металлургия, автомобилестроение, электротехника, электроника.<sup>2</sup> В этих отраслях экономическое развитие определяют сравнительно небольшое число мощных компаний (таких, как Microsoft, General Electric, General Motors, Exxon Mobil, Ford Motor, IBM, Intel, Cisco Systems, Lucent Technologies и др.).

В 90-е годы происходит революция в партнерских отношениях между крупным и малым бизнесом. Новые механизмы согласования действий и принятия решений в союзах крупного и малого бизнеса определяют их будущее развитие. 10-15 лет назад существовало ограниченное число бизнес-партнерств в виде союзов; они не были широко распространены. В основном ТНК создавали совместные структуры в виде совместных предприятий, дочерних фирм с целью проникновения на новые рынки, куда доступ по тем или иным причинам был ограничен. В настоящее и ближайшее будущее ожидается, что союзы охватят до 20% дохода крупных фирм.

Согласно докладу, подготовленному Институтом германской экономики (г. Кельн), с 1990 по 1999 гг. число слияний компаний в мире увеличилось в 2,8 раза — с 9 тыс. до 25 тыс., а их совокупная стоимость возросла в 8,2 раза — с 290 млрд. до 2,38 трлн. долл.<sup>3</sup> Эта тенденция, как ожидают, сохранится и в новом столетии. Большинство слияний происходит внутри одной отрасли (по горизонтали). Цель такой стратегии — кон-

центрация усилий на ключевом (профильном) направлении деятельности той или иной компании (путем продажи частей компании или посредством объединения с соответствующими партнерами). Важнейшими причинами слияний являются глобализация мировых рынков, дерегулирование, а также необходимость повышения прибылей в интересах акционеров. Стимулом послужило открытие рынков услуг (в области телекоммуникаций, энергоснабжения, транспорта, а также в банковской сфере).

Тем не менее, крупные объединения нередко ведут к нарушению нормальных условий конкурентной борьбы и монополизации того или иного рынка. Ряд экспертов считают, что эффективным способом предотвращения монополизации рынков может быть создание международного ведомства по надзору за деятельностью картелей и установление под эгидой ВТО единых международных правил в данной области. Однако в этом случае национальные государства должны поступиться частью своих компетенций, что осложняет создание подобной организации.

Для потребителей же все в меньшей степени важно, производит ли продукт, который они покупают, одна компания или группа фирм. Важно не кто, но как производит, при сохранении *торговой марки (brand)*.

Ни одна из крупных фирм развитой экономики не делает все сама, на нее работают сотни субподрядчиков, дилеров, финансовых партнеров. В этом смысле крупного бизнеса нет: есть *системные интеграторы*, которые управляют малыми и средними предприятиями-партнерами, объединяя их в единую стратегию. Системные интеграторы могут быть в сфере производства, торговли, материально-технического обеспечения, финансов (в соответствии с профилем партнерских отношений фирм).

Крупнейшие ТНК используют огромное разнообразие маркетинговых стратегий. Можно представить некоторые из них, такие как:

1. Гибкая ценовая политика. Таковую стратегию, например, использует корпорация Intel. Стратегия компании — любыми средствами поддержать высокий уровень прибыльности

ти, для этого используются схемы, когда низкие доходы от продажи дешевых изделий компенсируются за счет увеличения объемов их производства и реализации дорогостоящих моделей таких более прибыльных видов высокотехнологичной продукции, как рабочие станции и серверы. Успех деятельности Intel напрямую зависит от расширения рынка сбыта, поэтому компания и стремится начинить своими процессорами как можно больше изделий бытовой электроники.

2. Децентрализация корпоративной структуры. Примером использования этой стратегии является опыт компании McDonalds. McDonalds накопила много корпоративных проблем, связанных с утерей компанией былого имиджа неотъемлемой составной части культурного феномена США. Цель новой стратегии — с помощью децентрализации корпоративной структуры пробудить внутри компании предпринимательский дух. В компанию была привлечена целая группа новых управляющих, в т. ч. из Burger King, Boston Market и General Electric Co, способных и желающих отказаться от шаблонов прошлого.

3. Повышение инновационного содержания продукции. Эта стратегия является целью любого крупного производителя товаров широкого спроса. Например, компания Gillette использует три принципа данной стратегии:

- радикальное расширение номенклатуры выпускаемой продукции;
- подготовка целой серии очередных новинок (разработанные специально для женщин безопасных бритв нового поколения);
- политика тотального повышения потребительских качеств выпускаемой продукции.

Gillette ассигнует в развитие НИОКР более 200 млн. долл., или 2,2% от общего объема годового оборота, что примерно вдвое превышает средний показатель по отрасли производства товаров широкого спроса.<sup>4</sup>

Особое место в развитии ТНК и усилении их роли на мировой арене играет *глобализация*. Глобализация, как отмечалось выше, стала важным реальным аспектом современной мировой системы, одной из наиболее влиятельных сил, опре-



.....

деляющих дальнейший ход развития нашей планеты. Она затрагивает все области общественной жизни, включая экономику, политику, социальную сферу, культуру, экологию, безопасность и др.

Остановимся на понятии глобализации применительно к деятельности ТНК. Около половины опрошенных высших руководителей 2143 крупных компаний из 23 стран<sup>5</sup> назвали глобальную экспансию основной стратегией развития бизнеса на ближайшие 5 лет. Сегодня менеджеры, оценивая покупательскую базу, говорят, что международная доля составляет в ней примерно 30%, а за 5 ближайших лет она, по их мнению, увеличится до 38%. Особенно большой рост ожидается для шведских (55%), немецких (50%) и канадских (50%) компаний; 29% и 22% для компаний США и Японии, соответственно. 35% высших менеджеров в США и в Азиатско-Тихоокеанском регионе называют глобализацию наиболее важной движущей силой корпоративных изменений (в Европе — 40%, в Латинской Америке - 50%). В среднем 43% руководителей опасаются, что глобализация может иметь отрицательные последствия и даже стать причиной банкротства<sup>6</sup>.

Важнейшая черта глобализации заключается в том, что принятие решений все больше становится прерогативой управляющих на местах. Происходит увеличение доли иностранных кадров в персонале компаний; также важен гибкий кросс-культурный менеджмент, позволяющий максимально раскрыть в людях творческий потенциал, независимо от их местонахождения.

Источниками глобализации являются:

*Технологический прогресс*, приведший к сокращению транспортных и коммуникационных издержек; значительному снижению затрат на обработку, хранение и использование информации; созданию электронной почты, интернета.

*Либерализация торговли и другие формы экономической либерализации*, вызвавшие ограничения политики протекционизма и сделавшие мировую торговлю более свободной.

*Значительное расширение сферы деятельности организаций*. Многие компании расширили свои производствен-

ные и сбытовые возможности, выйдя на национальный, многонациональный, международный и даже глобальный уровень. *Глобальное единомыслие в оценке рыночной экономики и системы свободной торговли* (в 1978 году реформа в Китае, политические и экономические преобразования в государствах ЦВЕ и распад СССР).

*Особенности культурного развития.* Речь идет о тенденции формирования глобализованных «однородных» СМИ, искусства, попкультуры, повсеместного использования английского языка в качестве всеобщего средства общения.

Отмеченные выше тенденции технологического, политического, институционального, идеологического и культурного развития активизируют глобализационный процесс, который в будущем, видимо, ускорится.

Особым преимуществом глобализации является вызванное ею обострение международной конкуренции. Конкуренция и расширение рынка ведут к углублению специализации и международного разделения труда, стимулирующих, в свою очередь, рост производства не только на национальном, но и на мировом уровне.

Глобализация может привести к повышению производительности труда в результате рационализации производства на глобальном уровне и распространения передовой технологии, а также конкурентного давления в пользу непрерывного внедрения инноваций в мировом масштабе. В целом преимущества глобализации позволяют улучшить свое положение всем партнерам, получающим возможность, увеличив производство, повысить уровень заработной платы и жизненные стандарты.

К негативным последствиям глобализации можно отнести следующие:

- фактически основную часть преимуществ получают богатые страны, ТНК или индивиды, что порождает угрозу конфликтов на региональном, национальном и интернациональном уровнях;

потенциальная региональная или глобальная нестабильность из-за взаимозависимости национальных экономик на мировом уровне;

- контроль над экономикой отдельных стран может перейти от суверенных правительств в другие руки, в том числе к наиболее сильным государствам, многонациональным или глобальным корпорациям и международным организациям;
- угроза социальному благосостоянию некоторых стран (проблемы безработицы);
- последствия неэкономического характера, сопряженные с огромными рисками, потенциальными издержками и даже возможностью катастрофы (система безопасности, политические кризисы, экология и здравоохранение).

С появлением глобальных корпораций международные конфликты в значительной мере переместились со странового на фирменный уровень, и борьба завязывается не между странами за территориальные владения, а между фирмами за долю на мировом рынке. Некоторые исследователи усматривают в таких компаниях угрозу власти и автономии государства, однако пока они сохраняют силу, государство может спокойно выполнять свои традиционные функции в мировой экономике и политике.

Решение проблем, вызванных глобализацией, лежит в плоскости развития глобального сотрудничества на основе создания формальных или неформальных международных институтов. Конечным результатом глобализации должно стать общее повышение благосостояния в мире.

### **3. Особенности работы зарубежных ТНК на российском рынке**

Очевидное желание многих иностранных компаний закрепиться в России заставляет их корректировать привычную схему маркетинга и строить свою деятельность с учетом реальных особенностей и проблем российского рынка.

Для зарубежных компаний основные проблемы на российском рынке, в противоположность российским компаниям, связаны не с внутренними факторами, а с тем, что внешняя среда организации, действующей на российском рынке, характеризуется своеобразием и повышенной нестабильностью.

В первую очередь это относится к экономическим, политическим и культурным факторам международной маркетинговой среды.

Для иностранных компаний в России следующее десятилетие станет стратегией превращения в *corporate citizen* - компаний-резидентов, рассматривающих рынок как домашний, с которого нельзя уйти.

Характерным примером такой компании является швейцарская компания Nestle. Уже сейчас можно рассматривать Nestle («Нестле») в России как российскую компанию. «Завоевание» России компанией Nestle началось на заре 90-х. В российских магазинах появились брэнды Nescafe, Nuts, Nesquik. Бурная деятельность ООО «Нестле Фуд» на российском рынке особенно заметна в двух направлениях - налаживании системы сбыта и маркетинга и активном приобретении местных производств (93% самарской фабрики «Россия» и контрольный пакет акций самарской фабрики АО «Кондитер», которые позже были объединены в АО «Кондитерское объединение «Россия»; контрольный пакет акций фабрики по производству мороженого в Жуковском, пакеты акций АО «Алтай» в Барнауле, АО «Камская» в Перми, АО «Хладопродукт» в Тимашевске краснодарского края). Несмотря на многие местные приобретения, «Нестле» все эти годы продолжала заниматься прямым и косвенным импортом. Совокупный оборот группы в России за 1998 год превысил 500 млн. долл. На компанию работают более 5000 россиян.<sup>7</sup>

Компания «Нестле» постоянно позиционирует себя как российская компания. Перед тем как ввести новые брэнды, компания «Нестле» тщательно изучает вкусовые предпочтения россиян; использует традиционные русские мотивы не только в названиях марок, но и в рекламе.

Успех компании на российском рынке связан не только с наличием шести местных производств и значительными вложениями в рекламу, но и с тем, что с самого начала компания «Нестле» создала в России четкую систему сбыта и дистрибуции, сама занималась растаможиванием и доставкой продуктов на собственные склады в регионах, а в 1999 году сделала

.....

акцент на работу с розницей, добившись присутствия своей продукции на прилавках практически всех магазинов.

Опыт компании «Нестле» является достаточно интересным, но большое количество проблем, возникающих у зарубежных ТНК в России становятся тормозящим фактором в развитии их деятельности более быстрыми темпами.

Проблемы, возникающие перед иностранными производителями в России, связаны, прежде всего, с чрезвычайно жесткой налоговой и таможенной политикой российского государства. Например, при ввозе импортного автомобиля необходимо платить за него так называемый совокупный таможенный платеж, состоящий из таможенной пошлины, ставки акциза, НДС и таможенного сбора. При расчете таможенного платежа с учетом реальной (не заниженной умышленно) стоимости автомобиля таможенная «очистка» обходится не менее чем в 60% от его цены. При этом представители российской автоиндустрии активно лоббируют дальнейший рост пошлин на ввоз импортных машин.

Жесткая налоговая и таможенная политика в России оказывает серьезное влияние на выбор приоритетов в формировании комплекса практических мероприятий маркетинга. В настоящее время с очевидностью вырисовывается тенденция: среди четырех составляющих marketing mix главное внимание уделяется политике каналов сбыта (*distribution channel policy*). Это, однако, не исключает внимания к остальным трем составляющим: товарной, ценовой и коммуникационной политике (*product policy, pricing policy, communication (promotion) policy*).

С точки зрения международного маркетинга, очень важно приспособление продукции к требованиям местных рынков. Например, для зарубежных автомобилей — это разработка специальных версий машин, рассчитанных на более суровые условия эксплуатации: холодный климат, плохие дороги и отсутствие развитой системы сервисного обслуживания. В связи с этим оснащенный «русским пакетом» автомобиль имеет усиленный кузов, более жесткую подвеску, производится антикоррозийная обработка кузова. Например, ни одна машина

концерна Volkswagen не поставляется по официальным каналам в страны СНГ без «русского пакета».

Парадокс, с которым сталкиваются зарубежные компании на российском рынке, заключается в том, что на этом рынке цена является одним из наиболее мощных стимулов для принятия решения о покупке — более мощным, чем в развитых странах.

Наблюдаются некоторые сдвиги в процессе установления цен на российском рынке. Так, многие зарубежные компании столкнулись с необходимостью уменьшения периода пересмотра цен с целью большего соответствия ценовой политики меняющейся конъюнктуре рынка. Если 5 лет назад в условиях российского рынка этот период составлял один год и более, то с учетом существующей динамики и индекса цен ревизия цен стала происходить чаще, в некоторых случаях раз в 2-3 месяца (а иногда и чаще).

Корпоративная система управления представляет собой новую для России форму постиндустриального хозяйствования и прежде всего перспективное направление цивилизованного развития экономики в условиях формирования демократического гражданского общества. В связи с этим особый интерес представляет опыт крупных ТНК в выработке и применении стратегии развития и управления. При всем своеобразии этого опыта, он может быть применен и в деятельности российских акционерных обществ, открывая для них широкую перспективу активного вхождения в мировое хозяйство.

#### **4. Оценка деятельности российских компаний на международном рынке в современных условиях**

В России закончилась эпоха перераспределения стоимости, начинается эпоха ее создания, в том числе и в реальном секторе экономики. Кризис 1998 года привел к тому, что денег у населения стало меньше и люди стали относиться к ним бережнее, переключаясь на покупку более дешевых отечественных товаров: девальвация рубля стимулировала процесс импортозамещения. Например, импортное пиво скоро совсем

будет вытеснено с прилавков российских магазинов, а журналы уже печатаются не в Куавале, а в Костроме. Однако большие деньги пока все равно находятся у зарубежных компаний, которые делают инвестиции в будущее — в интернет, в биохимию, в hi-tech.

Едва ли Россия сможет за десять лет отобрать у западных компаний лидерство. Но эффективно использовать их достижения и опыт — задача вполне посильная. От этого зависит будущее развитие российской экономики и российских компаний.

Конечно, существуют отдельные сектора рынка, на которых российские компании уже проиграли западным, например, табачный рынок, где тон задают Philip Morris, JT и BAT; рынок бытовой химии, на котором между P&G, Henkel лишь пытаются пробраться российские «игроки».

В 1999 году впервые за годы реформ начался достаточно устойчивый рост промышленного производства. Но итоги ноября-декабря 2000 г. свидетельствуют о замедлении роста, а в ближайшие месяцы возможно даже его абсолютное сокращение. Причиной тому явилось ужесточение спросовых ограничений и сжатие платежеспособного спроса на промышленную продукцию. Именно спрос (платежеспособный и бартерный) является сейчас тем самым индикатором, который способен раскрыть природу и определить перспективы промышленного роста в России.

Большинство российских предприятий предпочитают формировать свои производственные планы на основе платежеспособного спроса и их все меньше устраивают неденежные схемы реализации продукции. В настоящее время российские предприятия предпочитают учитывать динамику рыночных показателей.

Похоже, что в России в ближайшее десятилетие сформируются сразу два больших сектора — *консервативный и инновационный*. Первый - это средние компании, которым предстоит стать крупными: они будут стараться всеми силами захватить все большие доли на «своем» рынке. Другой сектор - рынок новейших технологий, «рынок ожиданий», «рынок надежд». Приоритетом станет скорость роста, а не доля на рын-

ке. А платой за возможность быстрых темпов развития станет высокий риск.

Оценивая выгоду осуществления предпринимательской деятельности за рубежом, российские экспортеры настойчиво стучатся в двери мирового рынка. Но сырьевая направленность этого экспорта является пока основной. Для того, чтобы Россия не превратилась в сырьевой придаток промышленно развитых стран при наличии собственных передовых технологий в ряде отраслей промышленности, российских экспортеров сырья можно использовать в качестве проводников глобального маркетинга.

По мнению Майкла Портера, развитие глобального маркетинга состоит из 2-х этапов: первый — этап сосредоточения деятельности (экспортный); второй - этап рассредоточения деятельности, на котором субъект предпринимательской деятельности осуществляет прямые инвестиции за рубеж. России необходим, на наш взгляд, второй этап, чтобы создать плацдарм для экспорта товаров высокой степени переработки путем освоения зарубежных рыночных секторов изнутри на базе прямых инвестиций. А это предполагает создание филиалов и дочерних компаний за рубежом. Из всех способов их создания самым быстрым является покупка контрольных пакетов акций (и других титулов собственности) зарубежных предприятий, для чего требуются значительные ликвидные активы у приобретающей компании. В связи с этим российским экспортерам необходима помощь со стороны государства. Но вместо помощи они встречают отчуждение и неразвитость системы поддержки создания зарубежных мощностей вне России.

В настоящее время в России функционируют некоторые структуры, которые по размаху деятельности близки к масштабам ТНК- Во-первых, это давно организованные (еще в СССР) учреждения типа «Ингорстраха», имеющего дочерние компании и филиалы в США, Нидерландах, Великобритании, Франции, Германии и Австрии, или типа «Нафта Москва» (бывший «Союзнефтеэкспорт»). Во-вторых, это новые структуры, активно создающие филиалы за рубежом — «ЛЮКойл» и «АВ-тоВАЗ» с его холдинговой группой «Лада энтернасьональ».



Одним из каналов, по которому российские предприятия за последние годы приобретали зарубежную собственность, является участие в приватизации за рубежом. Например, АО «Сокольники» приобрело таким образом целлюлозный завод в Саксонии, а российский холдинг АТЭКС приобрел контрольный пакет акций венгерского АО «Икарус». Российские нефтяные компании «Юганскнефтегаз» и «Правдинскнефть» приобрели будапештский телевизионный завод «Орион» в 1993 г.<sup>8</sup>

Однако эти примеры имеют единичный характер, поскольку в России нет государственной стратегии транснационализации экономики.

Наиболее перспективными регионами для роста российских ТНК могли бы быть рынки стран «третьего мира». Например, можно использовать хроническую задолженность ряда стран перед Россией — таких как Вьетнам, Ирак, Куба, Лаос, Ливия, Монголия, Сирия — для ее трансформации в российскую собственность на производственные (и иные) объекты в этих странах, что ускорило бы транснационализацию экономики России.

Также широко открытым полигоном для российских ТНК являются рынки стран СНГ, учитывая сохраняющиеся традиционные производственные связи в рамках бывшего СССР. Здесь можно было бы использовать процессы приватизации и акционирования, которые еще не закончились в ряде стран СНГ.

Негативные последствия резкого ослабления кооперационных связей между предприятиями бывших союзных республик определяют повышенное внимание к созданию в СНГ транснациональных финансово-промышленных групп как к способу восстановления и обновления таких связей. К этому подводит и зарубежный опыт экономического сотрудничества.

Среди внесенных в госреестр российских финансово-промышленных групп транснациональный характер (т. е. статус «транснациональных» — «ТФПГ», предусмотренный статьей 4 Федерального закона «О финансово-промышленных группах») имеют «Интеррос», «Славянская бумага», «Точность», «Нижегородские автомобили», «ТаНаКо», «Сибагромаш», «Оптроника» и «Авангард»; а также межгосударственная финансово-промышленных группа «Аэрофин» (статус «межгосудар-

ственных» — «МФПГ» — также предусмотрен упомянутой статьей). Еще около 10 групп такого характера находятся в стадии формирования и регистрации, включая транснациональную ФПГ «Формаш» и МФПГ «Гранит».

Несмотря на трудности формирования в СНГ ТФПГ, число соответствующих проектов увеличивается. Так, прогнозируется возможность создания около 100 российско-украинских финансово-промышленных групп, прежде всего в сфере машиностроения, ВПК, энергетики, авиастроения, освоения космоса, нефтеперерабатывающей и химической промышленности. В фазе практической реализации проекты транснациональных групп «Международные авиадвигатели», «Укртатнефть», «Руно», «Международные авиапроекты».

Существует определенное количество обстоятельств, препятствующих развитию межкорпоративных связей в СНГ. Прежде всего, это сокращение платежеспособного спроса в странах СНГ. Наличие свободных мощностей ослабляет мотивации к поиску взаимоприемлемых уступок, подталкивает к налаживанию собственного производства продукции, ранее по кооперации. Расходы же на замещение импорта делают еще более проблематичными инвестиции в модернизацию основного производства.

В обозримой перспективе формирование ФПГ как в России, так и в рамках СНГ останется сферой соперничества двух подходов к интеграции в мировую экономику:

1. Линии на непосредственное подключение к мировому разделению труда (отдельных предприятий, регионов России, стран Содружества);
2. Курса на включение в мировое хозяйство при активном использовании потенциала интеграции в рамках России, СНГ и бывшего СЭВ.

Эта дилемма накладывает отпечаток на создание в России и в СНГ нормативной базы интеграционных процессов. В отсутствие согласованной правовой базы стран Содружества некоторые ТФПГ создаются путем заключения межправительственных соглашений (в России они получают статус «международных»).

Для зарождающихся в России ТФПГ особый интерес представляет опыт ТНК развивающихся и новых индустриальных стран. Ориентация на узкие рынки покупателей с низким уровнем дохода, где преобладает ценовая конкуренция, поставила перед международными инвесторами из этих стран две взаимосвязанные задачи: освоение мелкомасштабных технологий и снижение всеми возможными средствами издержек.

В новом веке России необходимо иметь ясные экономические ориентиры и стратегическую программу действий с четкими представлениями о базовых принципах, основных приоритетах, источниках и механизмах экономического развития. Такая программа должна стать результатом работы ветвей власти при конструктивной поддержке всего общества.

Исходя из этого, основным смыслом развития страны, главной идеей вхождения России в XXI век должно стать повышение конкурентоспособности российской экономики. Россия стремится к международному сотрудничеству, но это сотрудничество должно использоваться не для односторонней перекачки отечественных сырьевых ресурсов, а для радикальной структурной перестройки российской экономики, для технологической модернизации в обрабатывающем секторе российской промышленности.

Перед Россией стоит стратегическая задача в перспективе изменить свою международную специализацию путем развития высокотехнологичных отраслей, т. е. отраслей, продукция которых способна быть конкурентоспособной на мировом рынке XXI века. Менять невыгодную для России международную специализацию необходимо за счет развития легкой и пищевой промышленности; специализироваться на более наукоемких отраслях, на производстве «умных», конкурентоспособных товаров, которые выходят на первый план в XXI веке. Превратить эту возможность в реальность, на наш взгляд, можно только при условии осуществления целенаправленной экономической политики. Определить приоритеты такой политики поможет, в частности, пропаганда преимуществ отечественной продукции.

Одним из примеров участия российских предприятий на внешнем рынке можно рассматривать проект вывода ADR компании «Вимм-Билль-Данн» через 2-3 года на фондовые рынки Запада. Бизнес компании к тому времени, по оценкам специалистов, может быть в границах 1,5-2 млрд. долл.<sup>9</sup>

Август 1998 г., связанный с девальвацией и начавшимся импортозамещением, стал важнейшей причиной невиданных успехов отдельных российских предприятий. Рентабельность бизнеса в секторах потребительских товаров составляла, по словам руководителей предприятий, от 30% до 60%, за исключением насыщенного пивного рынка (прогнозируют рост на 20—30 процентов в год в течение ближайших 2—3 лет).<sup>10</sup>

Большинство предприятий, работающих на российском рынке, заявляют, что их финансовое положение за последние 2 года оставалось стабильным или улучшилось. Это позволило ведущим отечественным производителям увеличить инвестиции в свое развитие. Например, косметическая фабрика «Свобода» за свой счет в 2000 г. модернизировала научные лаборатории, оснастив их по международным стандартам. Укрепление позиций российских компаний на отечественном рынке позволяет им строить планы по выходу со своей продукцией на внешний рынок.

Одной из главных проблем, которая тормозит данный процесс, является неопределенность будущего и недостаток ресурсов у бизнеса. Планирование на длительный срок отсутствует, так как это упирается как в недостаток средств на создание серьезных аналитических структур, так и в отсутствие информации. Прогнозы строятся на год, максимум на два.

Невнятная экономическая политика государства, судя по всему, становится не только причиной информационных барьеров для бизнеса, но и основным источником его материальных и финансовых трудностей. Две ключевые проблемы - это недостаток сырьевой и технической (технологической) базы. В зарубежных странах, где отсутствует тот или иной сырьевой ингредиент, на ввозимое сырье не устанавливается никакой пошлины. В России же практически на все ингредиенты устанавливаются большие таможенные пошлины. То же отно-

.....

сится к ввозу оборудования и технологий. Необходимо понять, где мы сильны, а где нет, снизить таможенные барьеры, учитывая интересы отечественных производителей.

Еще одна проблема - это неэффективная политика в области импорта готовой продукции. Например, из-за неоправданно высокого импорта в 1999—2000 гг. произошло перенасыщение рынка растительного масла, официальный импорт маргарина в 2000 г. составил 100 тыс. тонн, а реальный — 180 тыс. тонн.

Из-за незначительной промышленной политики, проводимой государством, предприятия лишены возможности накапливать финансовые ресурсы, чтобы на равных конкурировать с западными компаниями. Последние обладают огромными технологическими, научными и финансовыми возможностями по продвижению своих брэндов (таких как Unilever, Henkel, Nestle, P&G и др.).

Вывод неутешительный: на российском рынке почти нет компаний, способных производить брэндовую продукцию в национальном масштабе.

Тем не менее, большинство российских компаний в настоящее время говорят о том, что они приостанавливают механическую экспансию на рынке и вступают в период интенсивного развития. В частности, на многих предприятиях идет или уже завершена подготовка к сертификации по стандарту ИСО 9000. Этот стандарт упорядочивает деятельность больших компаний и гарантирует им эффективную работу. Также решается проблема среднего управленческого звена, в частности, стандартизация бизнес-процессов позволит переводить менеджеров с одного предприятия на другое, не боясь адаптации их на новом месте. Некоторые компании (например, компания «Свобода») с помощью ИСО 9000 рассчитывают выйти на международный рынок.

Для комплексного подхода необходим набор государственных программ, нацеленных на снятие структурных ограничений. Это требует соответствующих организационных механизмов, организационного ресурса

## **5. Государственная политика в поддержке конкурентоспособности российских предприятий, выходящих на внешний рынок**

Последние 10 лет традиционно сталкивались две точки зрения. Первая - *социалистическая*, или, мягче выражаясь, *интервенционистская*: государство должно активно вмешиваться в процессы создания маркетинговой политики предприятий и финансировать эти направления. Другая — *либеральная*: государство должно выполнять только функцию «ночного сторожа»; категорически вредно его вмешательство в хозяйственные процессы.

Два последние года (1999 и 2000 гг.) лучше всяких учебников доказали, что рост, причем быстрый, произошел в России без какого бы то ни было участия государства. Но в настоящее время, по мнению ряда исследователей, сам бизнес начинает предъявлять спрос на услуги государства.

Традиционная внешнеэкономическая политика большинства государств основана на преимущественно протекционистских мерах по отношению к импорту зарубежных товаров. В свою очередь, существует негативное отношение российского государства к вывозу отечественного капитала (из-за большой его «утечки»). Таким образом, возникает ситуация, когда фирмы, желающие активно внедриться на зарубежные рынки, не могут этого сделать потому, что в роли экспортеров товаров их ограничивают зарубежные государства, а в роли экспортеров капитала их ограничивает «свое» государство.

Такое положение дел вытекает из противоречия между локальными интересами государств и стремлением к глобальному статусу, возникающему у международных компаний.

В индустриальных странах государство склонно поддерживать национальные компании, вывозящие капитал за рубеж, в то время как в развивающихся странах существует противоположный подход. Опыт индустриальных стран Запада свидетельствует, что именно вывоз капитала был одной из главных причин их невиданного обогащения. Хотя вывоз капитала идет со знаком «минус» в платежном балансе страны.

но нельзя забывать и об обратном движении (со знаком «плюс») дивидендов, процентов, роялти и других видов репатриации прибыли. Но самая главная выгода для России - это вхождение единым инфраструктурным экономическим «блоком» в интернациональное воспроизводственное «ядро» мировой хозяйственной системы.

В настоящее время наблюдается в целом негативное отношение общества и государства к самой идее вывоза российского капитала за рубеж потому, что вывозимый из России капитал используется непроизводительно.

Российскому государству (в лице руководства страны) необходимо кардинально пересмотреть свою позицию в отношении иностранных инвесторов; а также разработать и применить долгосрочную программу транснационализации российской экономики, что позволит России с максимальной выгодой интегрироваться в мировое пространство.

Неуклонное обострение международной конкуренции требует осознания того, что конкурентоспособность страны определяется долгосрочными процессами развития, а выгода от поддержки производителей некачественных товаров может быть лишь краткосрочной. Поэтому поддержка производителей некачественных отечественных товаров отнюдь не повышает, а наоборот, подрывает конкурентоспособность страны, позволяет оставаться на плаву неэффективным предприятиям и топит эффективные.

Примером может служить отечественное автомобилестроение. Его практически закрыли от мировой конкуренции, обеспечив тем самым лишь краткосрочные преимущества. Однако эти же преимущества лишили предприятия стимулов к развитию. В результате важнейшая отрасль была едва не уничтожена. Хотя, если поставить предприятие под удар международной конкуренции, оно погибнет. Таким образом, необходимо регулировать международную конкуренцию. Этим путем идут не только развивающиеся, но и практически все развитые страны.

В связи с этим России необходимо создать разумную и гибкую систему регулирования доступа иностранных произ-

водителей на российский рынок в соответствии со сложившейся практикой мировой экономики.

Нельзя сказать, что в России не создаются организации, призванные заниматься поддержкой международной инвестиционной деятельности. Например, существует Госинкор, использующий собственное имущество в качестве залога для обеспечения финансовых гарантий иностранным инвесторам. В 1993 г. также созданы Международное Агентство по страхованию иностранных инвестиций в РФ от некоммерческих рисков и Российская финансовая корпорация. Однако этими организациями принимаются установки на одностороннюю поддержку иностранных инвесторов, вкладывающих капитал в Россию. По итогам 2000 года инвестиции выросли на 17%, а промышленное производство - на 9%".

Главными очагами инвестиционного подъема являются сырьевые компании и предприятия тяжелого и транспортного машиностроения, удовлетворяющие их спрос на новое оборудование. В то же время ситуация с инвестициями в отраслях, непосредственно работающих на конечный спрос населения, гораздо менее обнадеживающая. Крайне слабый рост инвестиций наблюдается в легкой и пищевой промышленности (в 1997-1999 гг. на уровне 11-24% в год).<sup>12</sup>

Нарастает дифференциация отраслей по финансовому положению. Доходы концентрируются в экспортно-сырьевых отраслях, прежде всего в нефтяной и газовой промышленности, в металлургии. В отраслях обрабатывающего сектора улучшение финансового положения выражено гораздо слабее, а дефицит собственных оборотных средств, где их оборачиваемость объективно гораздо меньше, до сих пор не преодолен.

В настоящее время существует определенное оптимальное «равновесие сил» в соотношении частных и госпредприятий. Хотя изменения в пользу частных в ближайшее десятилетие все же произойдет. Однако основные стратегические отрасли (энергетика, оборонная, газовая промышленность) останутся под контролем государства.

В перспективе резко возрастет ограничивающее воздействие на экономическую динамику и со стороны неэффектив-



ной структуры промышленности. Уникальная особенность экономического подъема 1999—2000 гг. состояла как раз в ослаблении такой зависимости. Это было связано в основном с наличием значительных резервных мощностей и широких возможностей импортозамещения. В среднесрочной перспективе, по оценкам специалистов, ситуация кардинально изменится. С одной стороны, ряд добывающих отраслей промышленности будут развиваться низкими инерционными темпами, не выше 1-2% в среднем в год. Поэтому динамика перерабатывающих отраслей будет определяться возможностями повышения эффективности использования первичных ресурсов.

С другой стороны, технологически сопряженные отрасли будут тормозить друг друга, особенно в условиях низкой конкурентоспособности продукции и инерционных процессов выбытия производственных мощностей.

Тем не менее государство все же планирует осуществить политику «дерегулирования». Решить проблемы излишней зарегулированности бизнеса планирует руководимое Г. Грефом Министерство экономического развития и торговли (МЭРТ), которое в ноябре 2000 г. внесло на рассмотрение кабинета министров пакет из нескольких законопроектов.<sup>13</sup> Наиболее важными из них, на наш взгляд, являются три: «О регистрации юридических лиц», «О порядке проведения государственного контроля и надзора при производстве товаров, работ и услуг ...» и «О лицензировании отдельных видов деятельности».

Представленный пакет законопроектов ожидает, очевидно, нелегкая судьба, но шанс все же есть, потому что без определения четкой государственной политики в отношении деятельности российского и иностранного бизнеса в России не будет полноценного развития российской экономики в целом и равноправного участия России в международном сотрудничестве.

### *Литература:*

2. Брун Манфред. Национальный индекс удовлетворенности клиентов: построение и использование. // Проблемы теории и практики управления. - 1999. № 4. С. 103.
3. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике (спецкурс). / В. Дементьев // РЭЖ. - 1998. № 7-8.
4. Интрилигейтор Майкл Д. Глобализация как источник международных конфликтов и обострения конкуренции. // Проблемы теории и практики управления. - 1998. № 6. С. 38.
5. Казаков И.А. Необходимость глобализации маркетинговой стратегии российских экспортеров. / И.А. Казаков // Вестник московского университета. Сер. 6. Экономика. — 1998. № 6.
6. Кобяков А. Глобализация бизнеса в национальном разрезе. / А. Кобяков // Эксперт. - 1999. № 20.
7. // Компания, 6 декабря, 1999. С. 27.
8. // Компания, 20 декабря, 1999. С. 21.
9. Масленников В.В. Предпринимательские сети в бизнесе. / В.В. Масленников. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1997.
10. Новые стратегии управления. По материалам журнала «Бизнес - уик» (США). // Журнал для акционеров, 1999. - № 4.
11. Петров И. Место под виртуальным солнцем. / И. Петров // Компания, 2000. 17 апреля.
12. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993.
13. Слияния - 2000: объем рынка достигнет 3 трлн. долл. // Коммерсантъ-дэйли. - 2000. 26 октября.
14. Современная внешнеэкономическая деятельность. / Под ред. д.э.н., проф. Б.М. Смитиенко. - М.: МГУП, 2000.
15. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. / В. Хойер. — М.: Прогресс, 1992.
16. Чандлер А. О бизнесе в большом и малом. / А. Чандлер // Проблемы теории и практики управления, 1990. № 3.
17. Число слияний компаний растет. // БИКИ. № 63-64. С. 8.
18. Шерешева М.Ю. Маркетинг иностранных компаний на российском автомобильном рынке./ М.Ю. Шерешева // Вестник моск, ун-та сер. 6. Экономика, 1999. № 1.
19. Цухло С. Учимся жить по спросу. / С. Цухло // Эксперт, 2000. № 49.
20. // Эксперт, 1999. № 1-2. 18 января. С. 42.
21. // Эксперт, 2001. № 1-2. 15 января. С. 6.
22. Geoff Lancaster. Introduction to marketing. / Geoff Lancaster, Paul Reynolds. - London, 1999.
23. Steve Johnston. Foundations of International marketing. / Steve Johnston, Harold Beaton. - UK, ITBP, 1998.

24. Doyle Peter. Marketing management and strategy. / Doyle Peter. - N.J.: Prentice Hall, 1994.
25. Fortuneys Top 50 Exporters. // Fortune, 1999. June.
26. Gale Cristopher. Cases in international marketing. / Gale Cristopher. - N.J.: Prentice Hall, 1986.

*Примечания:*

<sup>1</sup> Барсукова С.В. Международный маркетинг: Уч. пос. /С.В. Барсукова. - М.: ФА, 1999. С. 45.

<sup>2</sup> Чандлер А. О бизнесе большом и малом. / А. Чандлер // Проблемы теории и практики управления. — 1990. №3. С. 72.

<sup>3</sup> Число слияний компаний растет. / БИКИ. № 63-64. С. 8.

<sup>4</sup> Новые стратегии управления. / Журнал для акционеров. — 1999. № 4. С. 47.

<sup>5</sup> Опрос проведен одним из мировых лидеров управленческого консультирования - компанией Watson Wyatt.

<sup>6</sup> Кобяков А. Глобализация бизнеса в национальном разрезе. / А. Кобяков. - Эксперт. 1999. № 20. С. 15.

<sup>7</sup> // Компания 6 декабря 1999. С. 28.

<sup>8</sup> Казаков И.А. Необходимость глобализации маркетинговой стратегии российских экспортеров. / И.А. Казаков // Вестник московского университета. Сер. 6. Экономика. — 1998. № 6. С. 87.

<sup>9</sup> // Компания, 6 декабря, 1999. С. 27.

<sup>10</sup> // Компания 20 декабря 1999. С. 21.

<sup>11</sup> // Эксперт. 2001. № 1-2. С. 16.

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> // Эксперт. 2001. №1-2. С. 56.