

На правах рукописи

Бузулукова Екатерина Валерьевна

Особенности управления транснациональными корпорациями в России

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена на кафедре управления организацией экономического факультета Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова

Научный руководитель: д.э.н., профессор
Шерешева Марина Юрьевна

Официальные оппоненты: д.э.н, профессор
Третьяк Владимир Петрович
зав. кафедрой «Маркетинга и форсайта»
Московского государственного университета
технологий и управления им.К.Г.Разумовского
к.э.н., доцент
Деленян Арут Андроникович
кафедра политической экономии МГУ
им. М.В.Ломоносова

Ведущая организация: Высшая Школа Менеджмента
СПб ГУ

Защита состоится 31 мая 2012 года в 15.30 на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В.Ломоносова по адресу: 111991, ГСП-1, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46, ауд. № 227.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке им. А.М. Горького II-го учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 24 апреля 2012 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

к.э.н., доцент

В.Г. Попова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Добавленная стоимость в рамках мирового производства транснациональных корпораций (ТНК) по итогам 2010 года составила приблизительно 16 трлн. долл. - около четверти глобального ВВП. Капитализация этих компаний сравнима с ВВП государств, они активно вмешиваются как во внешнеэкономическую, так и во внешнеполитическую деятельность.

Работая на российском рынке, ТНК зачастую значительно опережают в темпах своего роста национальные компании, хотя те и обладают большим знанием рынка и опытом работы на нем.

В то же время, несмотря на свои обширные финансовые и материальные ресурсы, не все ТНК на российском рынке одинаково успешны: часть из них уходит с рынка или закрывают свои производственные предприятия, переходя только на экспорт.

Ответ на вопрос о том, какие особенности управления ТНК могут определять их успехи и неудачи на современном российском рынке, а также о том, какие факторы бизнес-среды являются основанием для изменения стратегии ТНК, важен как в научном, так и в практическом отношении. Важно выявить региональные аспекты в управлении ТНК, изучить особенности, специфику инструментов менеджмента. Анализ опыта деятельности иностранных корпораций в России может послужить основой для рекомендаций по улучшению практики российских компаний.

Степень разработанности проблемы. Транснациональные корпорации являются объектом, который привлекал внимание многих исследователей, начиная с середины XIX в. Первые работы по исследованию роли и места ТНК на рынке появились в рамках экономической теории (в работах по теории фирмы и институциональной экономической теории). Среди авторов, труды которых послужили теоретической базой для изучения особенностей деятельности транснациональных корпораций, следует отметить: Я.Арони, П.Бакли, Д.Бермана, Р.Вернона, Дж.Гэлбрейта,

Дж.Даннинга, М.Дженсена, Н.Калдора, Ч.Киндлебергера, Р.Кейвза, Р.Коуза, У.Меклинга, Р.Нельсона, К.Омэ, Э.Пенроуз, А.Рагмена, О.Уильямсона, С.Уинтера, С.Хаймера и др.

В 60-е гг. XX в. ТНК становится объектом исследования в теории стратегического управления. Свой вклад в изучение данной проблематики внесли: Д.Аакер, Р.Агарвал, И.Ансофф, К.Бартлетт, Б.Бойд, А.Бранденбург, С.Гошал, П.Друкер, П.Дойль, Ф.Котлер, К.Келлер, Ж.Ламбен, Т.Левитт, Р.Майлз, Г.Минцберг, О.Моргенштерн, Р.Майлз, Б.Нейлбафф, Дж.Нейман, М.Петераф, Х.Перлмуттер, Г.Пизано, Т.Питерс, М.Портер, К.Прахалад, Ч.Сноу, Д.Тис, С.Уинтер, Р.Уотерман, Р.Фримен, Г.Хамел, А.Чандлер, Ф.Штерн, К.Эндрюс и др. В данных работах были раскрыты такие аспекты управления ТНК, как разработка стратегии, организационная структура, источники конкурентных преимуществ, взаимодействие с партнерами, стейкхолдерами, необходимость адаптации продукта и ориентации на локальных потребителей, особенности современного управления и ряд других.

Для целей диссертационного исследования были также важны подходы отечественных авторов: С.Б.Авдашевой, А.В.Бойченко, О.С.Виханского, И.Г.Владимировой, И.Б.Гуркова, А.А.Демина, Е.Л.Драчевой, Н.Н.Иноземцева, В.С.Катькало, А.М.Либмана, В.К.Ломакина, В.И.Маршева, А.Г.Медведева, Б.З.Мильнера, А.Г.Мовсисяна, А.И.Наумова, Р.Б.Ноздревой, М.Н.Осьмовой, А.Ю.Панибратова, О.А.Третьяк, М.Ю.Шерешевой и др. Диапазон исследований в последние годы заметно расширился за счет внимания к крупным отечественным корпорациям, которые не только составили конкуренцию зарубежным ТНК внутри страны, но и существенно потеснили их в отдельных отраслях мирового рынка, войдя в число мировых лидеров. Тем не менее, не утратила актуальности и проблематика деятельности ТНК на российском рынке, особенно с учетом изменений, происходящих в настоящее время в глобальной экономике.

Несмотря на богатый теоретический и практический материал, тема особенностей управления транснациональными корпорациями в России остается недостаточно изученной. Анализ литературы показал, что в российских монографиях акцент делается в первую очередь на анализе возможностей транснационализации крупнейших российских компаний, а в зарубежных источниках крайне редко затрагивается проблематика деятельности ТНК в современной России. До сих пор не дан ответ на вопросы о том, почему в условиях низкой привлекательности российского рынка¹ количество ТНК в нашей стране продолжает увеличиваться, какие изменения происходят в управлении ТНК на российском рынке, почему одни из них более успешны, чем другие? В данной работе сделана попытка ответить на все эти вопросы.

Цель и задачи исследования. На основе выявления особенностей управления ТНК, действующих на российском рынке, определить факторы успеха и направления совершенствования системы управления.

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд задач:

1. Проанализировать существующие теоретические подходы к изучению управления ТНК и предложить модифицированную систему критериев, позволяющую выделять ТНК при классификации международных корпораций.
2. Выявить смещение акцентов в управлении ТНК с учетом изменений на современных рынках.
3. Оценить значимость управления устойчивыми партнерскими отношениями в системе управления современных ТНК.
4. Выявить особенности управления ТНК, действующих в России, по сравнению с управлением ТНК на рынках других стран.
5. Определить факторы, способствующие успеху ТНК на российском рынке.

¹ В рейтинге благоприятности деловой среды Doing Business - 2011, Россия оказалась лишь на 120-й строчке

Объектом анализа являются транснациональные корпорации, ведущие свою деятельность на российском рынке.

Предмет исследования – управление транснациональными корпорациями в России.

Поставленные цели и задачи работы привели нас к формулированию следующих **гипотез исследования**:

1. Существующие классификации различных видов международных корпораций не исчерпывают всех особенностей управления ТНК на современном этапе.
2. Выстраивание горизонтальных партнерств является характерным признаком управления ТНК в настоящее время.
3. Стратегия ТНК в России является такой же, как и в остальных странах БРИКС.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды зарубежных и отечественных авторов – специалистов в области стратегического управления, международной экономики, институциональной экономики, исследования крупнейших международных консультационных фирм. Были собраны и проанализированы статистические данные о деятельности ТНК, развитии мировой торговли и движении прямых иностранных инвестиций, публикуемые в ежегодных и ежеквартальных отчетах UNCTAD, МВФ, Всемирного Банка, Всемирного Экономического Форума (World Economic Forum), в российских и зарубежных статистических ежегодниках, экономических обзорах и материалах международных конференций. Также использовались материалы рейтингов крупнейших корпораций мира: Financial Times (Fortune 500), Business Week, Industry Week.

В работе применялись следующие методы исследования: методы сравнения, аналогии, обобщения, дедукции и индукции, анализа и синтеза; метод наблюдения и интервью, кейс-метод; методы статистической обработки эмпирических данных.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Предложена модификация подхода К.Бартлетта и С.Гошала, являющегося основой для классификации международных компаний, предполагающая использование дополнительных критериев: степень развития горизонтальных связей с партнерами, тип сетевых взаимодействий, а также характер инновационной деятельности.

2. Выявлено смещение акцентов в управлении ТНК с обеспечения координации деятельности внутри корпорации (подразделений между собой и центральным офисом) на координацию устойчивых взаимодействий с внешними партнерами.

3. Показано, что инструменты управления устойчивыми партнерскими отношениями, используемые ТНК на большинстве развитых рынков, не применяются ими в российской практике вследствие ориентации российских партнеров на достижение краткосрочных целей, высокого уровня централизации управленческих решений в российских компаниях, несоблюдения оговоренных контрактами условий и недоверия сторон друг к другу.

4. Доказано, что существуют отличия стратегий управления ТНК в России и странах БРИКС, связанные с выбором стратегии выхода на рынок, характером построения партнерских отношений, особенностями маркетинговой деятельности и управления персоналом.

5. Выявлены факторы успеха ТНК на российском рынке: локализация продукта, организация местного производства, сотрудничество с крупными отечественными корпорациями, ранний период выхода на рынок, высокий уровень самостоятельности локальных подразделений, выстраивание взаимодействия с местным и федеральным уровнем государственной власти.

Теоретическая значимость работы состоит в комплексном анализе особенностей управления ТНК, а также в углублении методологического

подхода к выделению ТНК среди прочих крупных компаний, ведущих международную деятельность в современных условиях.

Практическая значимость исследования состоит в выявлении факторов успеха ТНК на рынке, которые могут быть использованы как иностранными ТНК на российском рынке, так и российскими компаниями для повышения эффективности своей работы.

Апробация результатов исследования

Основные результаты исследования докладывались автором на международных конференциях International Colloquium in Relationship Marketing (Маастрихт, Австрия, 2009; Рочестер, США 2011), «Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества» (Москва, Россия, 2010), «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, Россия, 2010, 2011), 13th GBATA Conference «Fulfilling the worldwide sustainability challenge» (Стамбул, Турция, 2011), на международных семинарах российско-финского проекта Stroi Network (Хаменллина, Финляндия, 2009). Материалы диссертации используются в преподавании учебных дисциплин «Международный маркетинг» 2009-2011г., «Введение в стратегический маркетинг» 2010-2011г. в НИУ ВШЭ, «Основы глобальной корпорации» в магистратуре МГУ им М.В.Ломоносова 2008-2009г. Отдельные положения диссертации использовались при разработке стратегии российского подразделения компании ООО «АББ Автоматизация», а также в совершенствовании деятельности российской компании ООО «Реста».

Структура диссертации. Цели и задачи исследования, состояние научной разработанности проблемы определили структуру диссертации, которая состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Введение

Глава 1. Особенности управления транснациональными корпорациями

1.1. ТНК как объект управления.

1.2. Особенности ТНК по сравнению с другими крупными компаниями.

Глава 2. Управление ТНК в России

2.1. Особенности российской бизнес-среды и ее влияние на управление ТНК в России.

2.2. Разработка модели исследования для выявления особенностей управления ТНК в России.

2.3. Отличительные параметры управления ТНК в России.

Заключение

Библиографический список

Приложения

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Критерии классификации различных типов международных компаний

Характеризуя ТНК как объект управления, мы выделили их ключевые особенности: геоцентрическое видение, централизованная система принятия управленческих решений, значительные масштабы международной деятельности и зарубежных активов, активное осуществление прямых иностранных инвестиций, накопление и использование лучшего опыта своих подразделений по всему миру, гибкое реагирование на потребности национальных рынков при сохранении глобальной эффективности. Эти особенности позволяют отделять ТНК от других компаний, ведущих международную деятельность.

Проведенный в работе анализ показал, что в современных условиях требуется модификация наиболее широко используемых подходов К.Бартлетта, С.Гошала и Х.Перлмуттер, выделяющих такие основания для проведения сравнения различных типов корпораций как: тип стратегической ориентации, характер распределения ресурсов и активов внутри корпорации, основной фактор успеха корпорации на рынке, организационная структура,

особенности принятия управленческих решений, процедуры оценки и контроля деятельности подразделений, характер коммуникационных процессов, а также особенности найма и кадрового обеспечения. Тем не менее, необходимо учитывать ряд современных тенденций в управлении ТНК:

- в деятельности ТНК получили широкое распространение горизонтальные партнерства;
- стремление к повышению гибкости ТНК: корпорации избавляются от накопившихся огромных капитальных активов, переключив акценты своего управления на нематериальные активы;
- модификация внутренней структуры: ТНК выстраивают свою внутреннюю структуру таким образом, чтобы их подразделения конкурировали между собой, создавая стимулы для роста внутрикорпоративной активности;
- глобальность операций по всему миру: снижение роли местонахождения центрального офиса и страны происхождения корпорации;
- акцент на инновациях как основном источнике конкурентных преимуществ.

На этом основании были выделены дополнительные критерии классификации, характеризующие современные особенности управления ТНК: степень развития горизонтальных связей, тип сетевых взаимодействий, а также характер инновационной активности (таблица 1).

2. Смещение акцентов в управлении ТНК с обеспечения координации деятельности внутри корпорации на координацию взаимодействий с внешними партнерами

По данным UNCTAD, в 2010 году оборот сектора горизонтальной межфирменной кооперации превысил 2 трлн. долл². Соответственно,

² UNCTAD. Non Equity Modes of international production and development. World Investment Report - NY: United Nations.- 2011-p.251

возникает новый контекст, предполагающий пересечение, сотрудничество и конкуренцию не отдельных компаний, а устойчивых групп экономических агентов. Это накладывает отпечаток на подходы, используемые ТНК при освоении мировых рынков, и на особенности управления ТНК. В управлении ТНК в этих условиях происходит смещение акцентов, когда организация взаимодействия с внешними партнерами становится столь же (а иногда и более) значимой, как и координация взаимодействия между подразделениями внутри корпорации.

Таблица 1.

Подходы к классификации различных типов международных компаний

Подход К.Бартлетта и С.Гошала ³	Подход Х.Перлмуттер ⁴	Авторский подход (дополненные критерии)
Тип стратегической ориентации	Организационная структура	Степень развития горизонтальных связей
Распределение активов и ресурсов	Особенности принятия решений	Тип сетевых взаимодействий
Основной фактор успеха	Оценка и контроль подразделений	Характер инновационной активности
	Стимулирование персонала	
	Направление коммуникационных потоков	
	Учет локальных	

³ Авторский перевод классификации Bartlett C.A., Ghoshal S., & Beamish P.W. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management/ 5th ed - Irwin: McGraw-Hill.- 2008.- P.840

⁴ Авторский перевод подхода: Perlmutter H.V. The toruous evolution of the multinational corporation// Columbia Journal of World Business.- 1969.- January-February.- pp. 9-18

	особенностей	
	Найм персонала и кадровое обеспечение	

Как показывают эмпирические исследования, проведенные нами по базам World Economic Forum, World Bank e-Library, Datamonitor (Marketline), Zephyr, ТНК проявляют неодинаковую активность в создании и развитии разных типов партнерств и межфирменных сетей, предпочитая те или иные из них в зависимости от отрасли, в которой они действуют, а также от свойств институциональной среды (в стране, где расположена штаб-квартира, и в странах проникновения). При этом имеет значение как потенциал межорганизационных связей по созданию ценности, так и возможность экономии издержек.

Наиболее характерно для ТНК создание фокальных сетей, поскольку менеджмент таких корпораций ориентирован на создание рыночной власти и стремится обеспечить контроль по всей цепочке создания ценности. ТНК чаще всего формируют сеть вокруг себя на принципах собственного доминирования, концентрируют в своих руках значимые решения относительно продукта и производства, стандартизируют свои требования к качеству и диктуют формат взаимоотношений всем участникам сети.

Равноправное взаимодействие ТНК с партнерами по межфирменной сети наблюдается только в рамках стратегических альянсов, которые предполагают объединение конкурентов со сходной рыночной силой, действующих на одной и той же ступени цепочки создания ценности для достижения общей цели. Для стратегических альянсов характерно совпадение только некоторых целей контрагентов и, чаще всего, на ограниченный отрезок времени, при этом партнеры по альянсу зачастую остаются конкурентами во всех сферах деятельности, не касающихся совместно преследуемой цели.

Таким образом, необходимость смещения акцентов в управлении ТНК с обеспечения координации деятельности подразделений между собой и центральным офисом на координацию устойчивых взаимодействий с внешними партнерами была доказана как с теоретической точки зрения, путем рассмотрения современных теорий межфирменной кооперации, так и с практической стороны.

3. Инструменты управления устойчивыми партнерскими отношениями не применяются ТНК в российской практике

Как показало проведенное исследование, на российском рынке ТНК проявляют пассивность в формировании партнерских взаимоотношений, предпочитая действовать автономно и придерживаться инвестиционных стратегий при освоении местного рынка. Несмотря на то, что в ходе исследования удалось выявить интересный механизм гибридного типа, который позволяет значительно повысить мотивацию российского подразделения и вернуть инвестиционные вложения, в стратегии ТНК на российском рынке преобладают традиционные, в первую очередь инвестиционные модели, которые рассматриваются как инструмент повышения устойчивости бизнеса и снижения рисков. ТНК в России стремятся к возможно более полному контролю над всей цепочкой создания стоимости, стремясь максимально обезопасить себя от рисков, связанных со слабой защитой прав собственности в России, с недостатком опыта местных компаний в развитии кооперационных связей, с различиями в корпоративной культуре. Поэтому очень распространено, особенно с конца 90-х гг., использование стратегий вертикальной интеграции.

В то же время, обращает на себя внимание выявленный в ходе исследования факт, что компании, которые только начинают свою деятельность в России или появились на этом рынке сравнительно недавно, уже на первом этапе прибегают к заключению партнерств и альянсов с российскими компаниями и банками и лишь потом открывают филиал в

России. Таким образом, межфирменное взаимодействие выступает как более значимая альтернатива для компаний, поставленных в условия более жесткой конкуренции.

Результаты проведенного нами качественного эмпирического исследования свидетельствуют о том, что в российской практике ТНК управление партнерскими отношениями связано с целым рядом сложностей, которые обуславливают пассивность в развитии устойчивых межфирменных взаимодействий. Это низкий уровень доверия партнеров друг к другу, несоблюдение оговоренных сроков выполнения работ, высокий уровень централизации принятия решений, вызывающий необходимость постоянных согласований с генеральным директором, долгий период заключения договоров и стремление внести в их условия максимально возможное количество оговорок, сложности встраивания в существующие партнерские сети, постоянное стремление российских компаний снизить цену, в некоторых случаях даже вопреки качеству и гарантиям, что характеризует стремление к получению краткосрочных результатов от взаимодействий, в отличие от долгосрочных эффектов укрепления партнерских связей. Все это приводит к отсутствию в арсенале ТНК на российском рынке инструментов управления партнерскими отношениями, разработанных для рынков развитых стран.

4. Отличия стратегий управления ТНК в России от других стран БРИКС

Сравнение стратегий управления ТНК в России и странах БРИКС, проведенное путем анализа деятельности 30 ТНК, позволило однозначно судить о наличии особенностей в управлении ТНК на российском рынке.

Анализ российской бизнес-среды позволил выявить ряд существенных характеристик, влияющих на деятельность ТНК и требующих адаптации их стратегии, а именно: высокий уровень неопределенности, бюрократические барьеры, взяточничество, частые смены законодательства и правовых норм,

рискованность вложений, сложности согласования размещения новых предприятий. Частые претензии со стороны контролирующих органов вызывают необходимость развития партнерских связей с властями на местном и федеральном уровнях. Несовершенство системы бухгалтерского учета приводит к необходимости двойного учета всех операций, повышению издержек на содержание финансового отдела. Сложности привлечения иностранного персонала в Россию дополнительно затрудняют ведение бизнеса и заставляют ТНК менять обычную практику ведения бизнеса.

Такая специфика институциональной среды обусловила необходимость изменения стратегий управления ТНК на российском рынке. Наше исследование показало, что это повлияло на такие элементы, как выбор стратегии выхода на рынок, характер построения партнерских отношений, управление персоналом и маркетинговая деятельность.

Стратегия выхода на рынок

Изучение истории становления и развития 30 ТНК показало, что, с одной стороны, ТНК использовали традиционный подход, выбирая инвестиционную модель выхода на рынок (в 60% случаях), при этом большинство ТНК осуществляют производственную деятельность и адаптацию продукта в России (67% компаний). Однако в отличие от других стран БРИКС, в России эта инвестиционная модель выхода на рынок реализуется либо через приобретение отечественных компаний, либо через организацию совместных производственных предприятий (СП), тогда как в Китае инвестиционная модель связана с созданием СП и приобретением компаний с широкой сетью дистрибуции, а в Индии – со строительством новых предприятий (Greenfield investments).

В то же время анализ современной деятельности ТНК в России позволяет говорить о том, что стратегические партнерства с российскими предприятиями являются основным фактором успеха для ТНК, вышедших на российский рынок после 2000 года.

Построение партнерских отношений

Было выявлено, что на российском рынке ТНК сталкиваются с рядом трудностей в построении партнерских отношений, связанных с высоким уровнем недоверия партнеров друг другу, нарушением оговоренных сроков, необходимостью постоянных согласований всех деталей с генеральным директором, долгим периодом заключения контрактов, сложностями встраивания в существующие партнерские сети.

Что касается основных рисков, препятствующих развитию межфирменных отношений в России, то для корпораций наиболее болезненными являются вопросы надежности, качества продуктов и услуг, предоставляемых российским партнером, а также отсутствие у российских компаний достаточного опыта кооперации (таблица 2).

Таблица 2.

Риски партнерских отношений с российскими компаниями⁵

Группы рисков	Оценка вероятности наступления
Риск потери клиента или потери репутации	2,91
Проблемы качества продукта/услуги партнера	3,28
Уход или изменения в составе ключевого персонала партнера	2,69
Низкая квалификация персонала и/или управления	2,56
Риск потери конкурентоспособности и/или корневых компетенций	2,63
Отсутствие удовлетворительной обратной связи с клиентами через партнера	2,66
Утечка конфиденциальной информации к конкуренту через партнера	2,52

⁵ Составлено по результатам авторского исследования в рамках проекта STROI-Network. Оценки по шкалам: 1-очень низкая вероятность 2- маловероятно 3- вероятно 4- очень высокая вероятность 5- неизбежно

Уход высококвалифицированного персонала в компанию партнера	2,44
Риск потери времени и ресурсов из-за проволочек в развитии партнерства	2,38
Ограниченный опыт кооперации, сомнительная надежность	3,30
Неопределенные общие стратегические цели	2,56
Нарушение контрактных и иных обязательств	2,69
Риск излишней зависимости от партнера по взаимоотношениям	2,50

При проведении интервью менеджеры старались не упоминать о выстраивании взаимодействия с органами государственной власти, однако анализ новостей, презентаций, отчетов ТНК позволил судить о высоком уровне значимости этих связей для успеха транснациональных компаний. При этом, если в России ТНК строят взаимодействия с органами власти преимущественно для защиты от действий контролирующих органов, то в Китае – для создания барьеров от входа иностранных конкурентов и снижения рисков возможной экспроприации, а в Индии для получения государственных контрактов и осуществления прямых иностранных инвестиций.

Управление персоналом

По мнению руководителей иностранных ТНК в России, российские сотрудники обладают достаточно низким уровнем инициативности в области предложения и реализации новых идей, а также решения возникающих проблем. Для соблюдения сроков реализации проектов, возникает необходимость разделения их на этапы и последующего поэтапного контроля с целью предотвращения возможных срывов. Многие российские сотрудники не хотят брать ответственность в принятии решений на себя. Они предпочитают дожидаться конкретных указаний от руководителя, вместо того, чтобы самим предлагать какие-то решения. Уровень дисциплины российских

сотрудников отличается от того, к чему привыкли руководители ТНК. Это касается времени прихода, а также уровня частных коммуникаций в течение рабочего дня. Также в России наблюдается недостаток практико-ориентированных профессиональных навыков у выпускников ВУЗов.

Во главе российских представительств европейских ТНК стоит европейский менеджер, что может свидетельствовать о высоком уровне недоверия иностранных компаний к уровню знаний и умений российских руководителей.

Выявленные в ходе исследования особенности в управлении персоналом обобщены в таблице 3.

Таблица 3.

Особенности управления персоналом ТНК в России

Параметр	Описание
Уровень инициативности работников и готовности брать ответственность	Низкий уровень инициативности российских работников Необходимость постоянного контроля выполнения поставленных задач Неготовность брать ответственность в принятии решений на себя
Развитие навыков и компетенций	Недостаточный уровень развития управленческих компетенций Интерес к обучению иностранным языкам
Дисциплина труда	Слабый уровень соблюдения установленного распорядка
Стратегия управления персоналом	Основана на удержании ключевых сотрудников и формировании чувства приверженности
Руководство российских подразделений	Европейский топ-менеджер

Маркетинговая деятельность

При изучении особенностей проведения маркетинговых исследований было выявлено, что на российском рынке затруднено получение достоверной информации о рынке и компаниях, работающих на нем, что в значительной степени осложняет выработку грамотных стратегических решений.

По результатам изучения деятельности 30 европейских ТНК, проведенных интервью, а также исследования частоты упоминаний на сайтах, в годовых отчетах и новостных лентах можно утверждать, что Россия является вторым по привлекательности рынком среди стран БРИКС после Китая.

Как показало исследование, в России происходит значительная адаптация всего комплекса маркетинговой деятельности, начиная от изменения вкусовых качеств продуктов, создания уникальной упаковки, разработки локальных брендов и установления различных цен для разных сегментов рынка до разработки уникальной стратегии продвижения, ориентированной на особенности потребителей. При проведении интервью ряд представителей ТНК отмечали сложности построения системы дистрибуции в России, связанные с низким уровнем развития дорог и складской инфраструктуры, тогда как в Китае трудности дистрибуции связывались с удаленностью и огромным размером растущего внутреннего спроса, а в Индии – с проблемами физической достижимости многих целевых сегментов.

Менее половины ТНК (38% выборки) продолжают придерживаться подхода социальной ответственности бизнеса на российском рынке в отличие от ряда развитых стран. Следовательно, активность предприятий в проектах по социальной ответственности во многом определяется требованиями институциональной среды.

Кроме этого, следует отметить, что многие ТНК организовали свои крупнейшие исследовательские центры в Индии и Китае, но не в России.

Таким образом, были выявлены особенности управления ТНК на российском рынке, что позволяет считать цель исследования достигнутой и гипотезу об отсутствии различий стратегий ТНК в России и в остальных странах БРИКС отвергнутой.

5. Факторы успеха ТНК на российском рынке

Изучение деятельности ТНК в России показало, что залогом успешного развития компании является высокая степень адаптации продукта к требованиям рынка, а также достаточная степень децентрализации в принятии решений, позволяющая местным предприятиям успешно противостоять быстрым изменениям внешней среды. Кроме этого, подобная стратегия способствует более высокому уровню мотивации персонала локальных подразделений.

Как показали проведенные нами исследования особенностей управления ТНК на российском рынке, факторами успеха являются: местное производство и адаптация продукта, организация службы сервиса, сотрудничество с российскими компаниями, постоянные инновации, ранний выход на рынок, высокий уровень самостоятельности локальных подразделений. Анализ практики работы компаний позволил также судить о том, что налаживание отношений с местным и федеральным уровнем государственной власти является еще одним фактором успеха на рынке, который не упоминался в интервью с представителями ТНК.

Выводы

Анализ существующих концепций и подходов показал, что особенности управления ТНК на современном этапе, а также опыт работы ТНК на российском рынке требуют более детального изучения с учетом изменений, происходящих на мировых рынках.

Описание особенностей ТНК отражается в сформулированном в работе комплексе характеристик, позволяющих отделить ТНК от других международных компаний: геоцентрическое видение, централизованная система принятия управленческих решений, активное осуществление прямых иностранных инвестиций и наличие зарубежных активов, накопление, обобщение и использование лучшего опыта подразделений, гибкое реагирование на потребности национальных рынков при сохранении глобальной эффективности.

Существующие классификации типов ТНК, как показано в работе, не полностью отражают новые реалии, возникшие в результате процессов глобализации и нарастания турбулентности рынков. В этой связи было предложено включение в анализ таких позиций, как степень развития горизонтальных связей с партнерами, тип сетевых взаимодействий, характер инновационной деятельности.

Динамичные изменения на глобальных рынках и развитие информационных технологий обусловили рост роли партнерств и межфирменных сетей. Как результат, в арсенале ТНК появились инструменты управления устойчивыми партнерскими взаимодействиями по всей цепочке создания ценности - от поставщика до конечного потребителя, а также за пределами цепочки создания ценности.

Однако, как показало проведенное исследование, ТНК на российском рынке проявляют пассивность в формировании сетевых взаимоотношений, предпочитая действовать автономно и придерживаться инвестиционных стратегий при освоении местного рынка. Несмотря на то, что в ходе исследования удалось выявить интересный механизм гибридного типа, который позволяет значительно повысить мотивацию российского подразделения и вернуть инвестиционные вложения, в целом полученные эмпирические данные свидетельствуют о пассивности ТНК в этой области.

В то же время на основании обширного материала, изученного в ходе исследования, можно сделать вывод, что компании, которые только

начинают свою деятельность в России или появились на этом рынке сравнительно недавно, уже на первом этапе прибегают к заключению партнерств и альянсов с российскими компаниями и банками и лишь потом открывают филиал в России. Таким образом, партнерства выступают как более значимая альтернатива для компаний, поставленных в условия более жесткой конкуренции.

К факторам успеха ТНК на российском рынке, согласно результатам проведенного исследования, относятся: локализация продукта, организация местного производства, сотрудничество с крупными отечественными корпорациями, ранний период выхода на рынок, высокий уровень самостоятельности локальных подразделений, выстраивание взаимодействия с местными и федеральными органами государственной власти. Часть выявленных факторов являются общими и присутствуют в качестве базовых элементов в системе управления любых ТНК, однако некоторые специфичны для России.

Как показало подробное сравнительное изучение деятельности корпораций, действующих в России, Китае и Индии, стратегии управления ТНК в России и странах БРИКС нельзя признать идентичными, несмотря на то, что по ряду позиций наблюдается совпадение. Выявленные особенности управления ТНК в России касаются стратегий выхода, характера построения партнерских связей, маркетинговой деятельности и управления персоналом.

На материалах диссертационного исследования хорошо прослеживается зависимость особенностей управления ТНК от свойств институциональной среды в стране базирования и в странах проникновения. В этой связи можно прогнозировать, что изменения, связанные с вступлением России в ВТО, а также с реализацией инициатив, намеченных в программных статьях вновь избранного Президента РФ, могут существенно сказаться на особенностях управления ТНК в ближайшем будущем.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

По теме диссертационного исследования опубликовано 8 научных работ, объемом 3.3 п.л.:

Статьи в научных рецензируемых журналах из перечня ВАК:

1. Шерешева М.Ю., Бузулукова Е.В. Сетевые межфирменные взаимодействия в деятельности ТНК на российском рынке // Вестник Санкт-Петербургского Университета, серия «Менеджмент». - 2012. - №1. - С.52-73. - 1.4 п.л. (авт. – 0.7 п.л.)
2. Шерешева М.Ю., Бузулукова Е.В. Инвестиционная привлекательность российских предприятий с точки зрения транснациональных корпораций // Вестник Балтийского федерального университета имени И. Канта: экономические науки и юридические науки (экономика). - 2012 - №3. - С.19-25. - 0.44 п.л. (авт. – 0.3 п.л.)

Публикации в прочих изданиях:

3. Buzulukova E.V. Role of Networking for Multinational corporations // Fulfilling the worldwide sustainability challenge: strategies, innovations, and perspectives for forward momentum in turbulent times.- Istambul, Turkey, 2011.
Бузулукова Е.В. Роль сетевых взаимодействий в деятельности ТНК// Сборник статей конференции: «Вызовы всемирной стабильности: стратегии, инновации, перспективы роста в турбулентные времена», июль 2011.- Стамбул, Турция, 2011.- 0.6 п.л. ISBN 1-932917-07-1.
4. Buzulukova E.V., Rozhkov A.G., Tretyak O.A., Popov N.I. Developing Marketing for the Stroi-Network // STROI-network - Business Networks in Russia, 2010. Разработка маркетинговой стратегии для сети строительных компаний // Проект Строй-нетворк – бизнес-сети в России-с.78—106. (авт.- 0.4 п.л.)
5. Buzulukova E.V. Creation of Relationship Networks on the New Market // глава в кн. «STROI Network – Business Networks in Russia» Intermediate report 2008. Hämeenlinna: HAMK University of Applied Sciences, 2009.

Создание партнерской сети на новом рынке // глава в кн. Строй-Нетворк – Бизнес-сети в России. Промежуточный отчет 2008. Хаменlinna: Университет прикладных наук ХАМК.-с.65-72-0.5 п.л. ISBN 978-951-784-484-0

6. Бузулукова Е.В. Роль межфирменных взаимодействий в деятельности транснациональных корпораций//Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. - М.: Изд.дом ВШЭ, 2011.- С.289-299. - 0.7 п.л. ISBN 978-5-7598-0936-4

7. Бузулукова Е.В. Государственное регулирование и транснациональные корпорации в России // Пределы государственного регулирования функционирования отраслевых рынков: сборник материалов конференции.- М.: Парад, 2005. – С.14-16-0.1 п.л. ISBN 5-7739-0047-5

8. Бузулукова Е.В. Стратегии выхода транснациональных корпораций на российский рынок // Качество отраслевой структуры и экономический рост: тезисы научной конференции. - М.: Экономический факультет МГУ, 2003.- С.25. – 0.1 п.л.