

# СОВРЕМЕННЫЕ ПАТТЕРНЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ В СТРАТЕГИЯХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН

## MODERN PATTERNS OF INTERNATIONALIZATION IN THE STRATEGIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN DEVELOPING COUNTRIES

*E. Karelina*

*Summary.* At the present stage, there is an active entry of transnational corporations (TNCs) of developing countries into international markets, and this process is characterized by its own specificity, which reflects the nature and models of economic development of these subjects of the world economy. In this article, we formulated key research questions regarding the patterns of internationalization of developing countries, which, in particular, was considered on the example of Chinese companies. The result of our research was the development of promising directions for the internationalization of companies in emerging markets.

*Keywords:* developing countries; internationalization, transnational corporation, international strategic alliance, small and medium enterprises (SMEs) .

**Карелина Екатерина Александровна**  
Кандидат экономических наук, Государственный  
университет управления  
*opferpriesterin@mail.ru*

*Аннотация.* На современном этапе наблюдается активный выход транснациональных корпораций (ТНК) развивающихся стран на международные рынки, и для этого процесса характерна своя специфика, в которой отражается характер и модели экономического развития этих субъектов мирового хозяйства. В данной статье нами были сформулированы ключевые исследовательские вопросы, касающиеся паттернов интернационализации развивающихся стран, что, в частности, было рассмотрено на примере китайских компаний. Результатом нашего исследования стала разработка перспективных направлений интернационализации компаний стран с формирующимся рынком.

*Ключевые слова:* развивающиеся страны. Интернационализация, транснациональная корпорация, международный стратегический альянс, малые и средние предприятия (МСП) .

### Императивы исследований ТНК из развивающихся стран

**В** последние десятилетия в мире наблюдается рост ТНК происхождением из развивающихся стран. Их стратегические цели и намерения в отношении прямых иностранных инвестиций (ПИИ), имеют отличия по сравнению с ТНК из развитых стран, как отмечают авторитетные исследователи [13], однако еще меньше известно о том, как ТНК развивающихся стран противостоят экзогенным рискам турбулентной глобальной среды. Известный исследователь ТНК П. Бакли отмечает [2], что ТНК развивающихся стран более терпимы к рискам в принимающих экономиках (по сравнению с ТНК развитых стран), однако их агрессивное и быстрое расширение спровоцировало ряд новых рисков, детерминированных как принимающими странами, так и страной происхождения. Одна из групп исследователей отмечает [21], что возросла роль политических рисков, стихийных бедствий, экономических кризисов, пандемий, что, в целом, повысило неустойчивость гло-

бальной экономики. Это, несомненно, требует изменения подходов к анализу возможностей ТНК развивающихся стран по преодолению этих рисков в процессе их интернационализации.

В данном контексте появились новые интересные исследования, в которых, например, обсуждается специфика управления зарубежными подразделениями ТНК в условиях рисков [22], рассматриваются особенности присутствия на зарубежных рынках в форме отраслевых кластеров [8], специфика контекстов развивающихся рынков [18]. В классической экономической науке были заложены типичные особенности и механизмы интернационализации ТНК, однако в ряде последующих исследований было продемонстрировано воздействие разнообразных психологических и культурных факторов на принятие экономических решений в ТНК, поэтому можно сказать, что интернационализация ТНК преимущественно обусловлена междисциплинарной интеграцией, породившей новые области исследований (например, нейроэкономика) [4] .

ТНК, часто определяемые как компании, минимум 10% доли продаж которых приходится на зарубежные рынки, либо владеющие минимум тремя дочерними компаниями за рубежом, являются серьезными игроками в создании сетей международной торговли [16]. Значительная часть литературы, посвященной интернационализации, касается тех последствий, которые несет интернационализация для производительности, в частности, в рамках исследований по взаимосвязям между многонациональностью и производительностью [7]. Вместе с тем, следует различать механизмы интернационализации для развитых и развивающихся стран, поскольку традиционных аргументов, приводимых для ТНК, базирующихся в развитых странах, часто бывает недостаточно для того, чтобы объяснять то, как ТНК развивающихся стран выходят на глобальный рынок. В последние два десятилетия исследователи международного бизнеса пришли к выводу, что ТНК развивающихся стран ведут себя по-особому в процессе интернационализации, что, в частности, нашло отражение в рамках известной «теории трамплинов» [12].

Существующая экономическая литература, исследующая различные развивающиеся рынки, представляет разные (зачастую не совсем убедительные) зависимости между интернационализацией и производительностью, в том числе обусловленные воздействием правительства страны происхождения (например, правительство может предоставлять субсидии, обуславливая доступ к кредитам для предприятий, осуществляющих интернационализацию [5]). В любом случае, новейшие исследования показывают необходимость более глубокого изучения роли органов государственной власти страны происхождения в интернационализации компаний этой страны [20].

### Особенности интернационализации ТНК Китая

В последние годы, особенно после пандемии, ТНК развивающихся стран возобновили свою деятельность в сфере ПИИ на зарубежных рынках. Так, например, китайская компания State Grid за 3,1 млрд. долл. приобрела чилийскую Cia General de Electricidad; цифровая компания Naspers (ЮАР) приобрела за 1,8 млрд. долл. американского поставщика платформ Stack Exchange; логистическая компания DP World (ОАЭ) поглотила за 1,2 млрд. долл. американского поставщика услуг по дальним перевозкам Syncreon NewCo.

Отметим, что несмотря на то, что на мировом рынке в настоящее время имеются значительные вызовы и неопределенность, компании Китая все в большей степени ориентируются на продвижение стратегий усиления

интернационализации. После начала реализации стратегии Go Global в Китае компании страны стали нацеливаться на интернационализацию как на основе стратегии трансграничных слияний и поглощений, так и посредством прямых инвестиций, исходящие потоки которых из Китая последовательно увеличивались. Китай постепенно становился глобальным инвестором и постепенно процессы глобализации китайских компаний активно обсуждались в экономической литературе [1].

Мотивы и причины интернационализации компаний Китая и их последствия для реализации стратегии догоняющего развития страны находятся в центре внимания исследователей, которые подчеркивали роль государственных компаний в процессах интернационализации, поэтому последние часто противоречат аналогичным процессам, наблюдавшимся в развитых странах [11]. При этом компании Китая не отставали от своих западных конкурентов, несмотря на то, что у них отсутствовали специфические преимущества, а интернационализация мало оказывала влияние на их экономическое положение, как это подчеркивала группа исследователей во главе с Дж. Пенгом [14]. Более того, следует отметить, что интернационализация китайских компаний является пока фрагментарной и находится все еще в зачаточном состоянии, несмотря на высокую степень вовлеченности Китая в международную торговлю и потоки трансграничных ПИИ.

В 2020 году Китай впервые стал лидировать в мире по объему ПИИ за рубежом, что подтверждает амбиции китайских компаний по дальнейшей интернационализации. По экспертным оценкам, среди опрошенных 112 компаний Китая, планирующих выйти на глобальный рынок, 95% компаний полагают, что в ближайшие три года рост их зарубежного присутствия превысит 5% [17]. При этом интернационализация китайских компаний в мировом рынке обусловлена тремя ключевыми факторами: во-первых, она является способом поддержания быстрого роста (92% опрошенных компаний); во-вторых, она происходит для повышения устойчивости цепочек поставок и оптимизации распределения ресурсов (55% компаний); в-третьих, она является инструментом стимулирования инвестиций (49% компаний). Ввиду того, что ресурсы исследований и разработок передовых технологий географически рассредоточены по всему миру, ведущие компании Китая создают инновационные центры во многих странах, а также стремятся приобрести опыт инноваций и инновационные ресурсы за рубежом.

Важным аспектом повышения открытости экономики Китая является реализация стратегии «двойной циркуляции», а также реализация инициативы «Один

пояс — один путь». Именно стратегия «двойной циркуляции» во многом стимулирует интернационализацию китайских компаний. Ключевыми сферами для зарубежных инвестиций Китая в настоящее время являются технологические платформы и передовые производства. По всей видимости, как это ни парадоксально в нынешнее время, в перспективе открытие экономики Китая продолжится, и эта страна останется на стороне экономической глобализации.

Если ранжировать степень интернационализации компаний Китая на основе доли получаемого зарубежного дохода, то около 30% компаний находятся лишь на начальном этапе интернационализации, когда их зарубежная выручка не превышает 10% от совокупной выручки. Однако, также есть 25–30% предприятий, для которых доля зарубежной выручки варьируется уже от 20 до 50%. Выбор мировых рынков китайскими компаниями обусловлен их отраслевыми характеристиками. Так, в частности, энергетические компании ориентируются на Бразилию и ЮАР, тогда как интернет-компании все больше расширяются в Юго-Восточной Азии, а торговые и сервисные компании — в Европе.

Вместе с тем, для интернационализации компаний Китая есть и свои ограничения, поскольку большинство компаний сталкиваются с: рисками соответствия требованиям местного законодательства за рубежом; коммуникативными барьерами и культурными различиями; отсутствием эффективного управления, которое обеспечивало бы реализацию местных проектов; отсутствие маневренности и гибкости в цепочках поставок, а также в закупках сырья; большими различиями в моделях осуществления региональных операций. По всей видимости, это связано с отсутствием единой стратегии интернационализации компаний, принятой на уровне правительства страны, отсутствие глобальной операционной экосистемы, что порождает сложность вывести за рубеж те возможности глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС), которые были созданы непосредственно в Китае. Поэтому для Китая необходимы единые, синхронизированные стратегии интернационализации, на базе которых можно было бы реструктурировать предприятия и их операционные модели. Ранее компании Китая сначала осуществляли интернационализацию, а затем улучшали свою стратегию выхода на глобальный рынок, однако в нынешних условиях сначала необходима настройка системы управления, глобальной цепочки поставок, что обусловит более быструю, надежную и гибкую интернационализацию компаний.

Большую роль в процессах интернационализации китайских компаний играют проекты типа «Один

пояс, один путь», который изначально был нацелен на повышение конкурентоспособности экономики. Китай позволяет своим корпорациям осуществлять трансферт своих знаний в разных отраслях посредством инфраструктуры данного проекта. Между тем, по мере интернационализации китайских компаний возникал ряд организационных проблем, в частности, одной из таких проблем стало построение эффективной системы управления человеческими ресурсами (HRM) для субъектов, действующих как в местной, так и международной среде. HRM развивается по мере политики интернационализации компаний, поскольку, как отмечают исследователи, международная кадровая политика компании совпадает с ее стратегией в целом [9].

### Перспективные направления интернационализации компаний развивающихся стран

Когда мы говорим о возможностях интернационализации компаний развивающихся стран в будущем, следует отметить ведущую роль в этих процессах малых и средних предприятий (МСП), которые традиционно вносят огромный вклад в экономическое развитие мирового хозяйства, однако большую роль в развитии международных экономических отношений играют транснациональные МСП (ТМСР), значение которых высоко в глобальных ПИИ. ЮНКТАД уже на протяжении более, чем двух десятилетий исследует процессы интернационализации МСП, оценивая важность для них международной экспансии [19, с. 48]. Впервые результаты таких исследований были опубликованы в 1998 году. Однако за прошедшие годы существенно возросла роль ГЦСС, а новая промышленная революция и растущая роль МСП из развивающихся стран существенно изменили ландшафт глобальной экономики. Таким образом, необходим новый взгляд на процессы транснационализации МСП и роль для них ПИИ.

В новом исследовательском проекте Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) допускается возможность интеграции разрозненных эмпирических данных о ПИИ МСП, охватывая разные отрасли и все развивающиеся страны, включая данные об инвестициях по направлению «Юг — Юг». Фундаментальной основой данного проекта является то, что во многих странах нормативно-правовая база настроена в основном для привлечения ПИИ в крупномасштабные проекты с участием крупных ТНК, тогда как разработчики политики по стимулированию ПИИ (в форме создания специальных экономических зон, агентств по поощрению инвестиций и пр.) часто не учитывали интересы МСП как потенциальных транснациональных инвесторов.

В настоящее время лишь самые динамичные и продуктивные МСП участвуют в коммерческой деятельности за рубежом, но лишь немногие из них осуществляют прямые зарубежные инвестиции, и даже эта незначительная инвестиционная активность МСП снижается, начиная с 2015 года. ЮНКТАД приводит данные, что число проектов ПИИ, реализуемых МСП, сократилось в 2015–2021 гг. с 880 до 195, тогда как за этот же период удельный вес МСП в совокупном объеме «гринфилд»-проектов в мире снизилась с 5,7 до 1,3% [19, С. 47]. Свое влияние здесь оказала пандемия, ударившая по малому бизнесу, однако и до пандемии имел место ряд барьеров для интернационализации МСП (рост цифрового разрыва между ТНК и МСП, неравный доступ к финансированию, усиление торговой напряженности после 2017 года). В 2021 году ПИИ МСП из развивающихся стран составили лишь 6% всех инвестиций МСП в «гринфилд»-проекты в мире. Однако в совокупном объеме зарубежных инвестиций доля развивающихся стран почти достигла 40% (в основном за счет Индии, Китая и Турции), поэтому основным фактором интернационализации МСП следует рассматривать экономические условия страны происхождения.

Вместе с тем, в своих ПИИ МСП в большей степени ориентируются на внутрирегиональные инвестиции, а точнее — на соседние страны. Также МСП развивающихся стран инвестируют в зарубежные страны, схожие по уровню развития со странами своего происхождения. ПИИ МСП в основном концентрируются в отраслях, где не требуются высокие постоянные издержки, например, сфера услуг (в основном, информационно-коммуникационных технологий, информационных услуг и услуг программного обеспечения) или отрасли промышленности с низкой материало- и энергоемкостью.

Другой важной формой интернационализации развивающихся стран может стать участие компаний этих стран в международных стратегических альянсах (МСА), в которые вступают разные ТНК, требуют от фирм все большей консолидации отношений с зарубежными партнерами, однако такое явление как «поглощающая способность» в рамках МСА, которая может способствовать приобретению знаний и их последующей интеграции, изучены недостаточно широко, что показывают результаты современных исследований [3].

Вслед за трендом глобализации, сопровождавшейся наращиванием экономических масштабов, предприятия последовательно расширяли свои рынки или переводили свои предприятия в страны с невысокой стоимостью факторов производства, в частности, рабо-

чей силы. Однако, зарубежные рынки обладают спецификой, особенно это касается информационных технологий и сферы услуг. Деятельность ТНК базируется на фундаментальной гипотезе о том, что им в процессе интернационализации доступна возможность корректировать распределение ресурсов и условия работы, однако ТНК не всегда обладают необходимыми знаниями для решения проблем международной конкуренции.

В этой связи многими исследователями было обращено внимание на стратегический альянс [6], поскольку ТНК необходимо решать проблемы, связанные с неоднородностью зарубежных рынков и поведением конкурентов на этих рынках. МСА можно рассматривать как форму международного сотрудничества между ТНК, решающую проблему взаимодополнения знаниями и компетенциями. Во многих источниках уже подтверждена эффективность МСА [10]. Однако актуальным вопросом остается обеспечение динамической эффективности альянса во времени, по мере изменения воздействия экзогенных факторов.

В любом случае, для понимания процессов интернационализации в развивающихся странах необходимо четче учитывать различные институциональные аспекты в стране происхождения. Несмотря на то, что в литературе по международному бизнесу эти аспекты уже обсуждались, следует принимать во внимание, что роль правительств в процессах интернационализации в развивающихся странах выше, чем в развитых странах. При этом важны как статический аспект (эффективность государственного регулирования), так и динамический (трансформируемость правительств и внутренние преобразования органов государственной власти). Одна из групп исследователей указывает на более глубокую «укорененность» и «встроенность» правительств в институциональную систему в развивающихся странах по сравнению с развитыми [15]. Характер государственного регулирования может воздействовать на то, будут ли недостатки или преимущества у интернационализации ТНК развивающихся стран, так как их ПИИ в большей степени обусловлены политическими соображениями стран их базирования. Это связано с влиянием правительств на участие развивающихся стран в двусторонних инвестиционных соглашениях с другими странами. Кроме того, необходимая государственная поддержка может способствовать повышению технологической конкурентоспособности ТНК развивающихся стран на зарубежных рынках. Важно учитывать, что так называемое «качество правительства» развивающейся страны происхождения ТНК может способствовать росту производительности ТНК вследствие их интернационализации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Blomkvist K., Drogendijk R. (2013). The impact of psychic distance on chinese outward foreign direct investments. *Management International Review*, Vol. 53, pp. 659–686.
2. Buckley P.J., Chen L., Clegg L.J., Voss H. (2018). Risk propensity in the foreign direct investment location decision of emerging multinationals. *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, pp. 153–171.
3. Chen Z., Zheng L., Peng M., Shao L. (2022). How do MNEs shape their international strategic alliances to facilitate higher alliance performance? Absorptive capacity as an antecedent. *Frontiers in Psychology*, October 11. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.955117/full> (дата обращения: 25.11.2022).
4. Cheng H., Agbanyo G.K., Zhu T. Pan H. (2022). Internationalization of Multinational Companies and Cognitive Differences Across Cultures: A Neuroeconomic Perspective. *Frontiers in Psychology*, March 03. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.807582/full> (дата обращения: 25.11.2022).
5. Han X., Liu X., Xia T., Gao L. (2018). Home-country government support, interstate relations and the subsidiary performance of emerging market multinational enterprises. *Journal of Business Research*, Vol. 93, pp. 160–172.
6. Harrigan K.R., Diguardo M.C. (2017). Sustainability of patent-based competitive advantage in the U.S. communications services industry. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42, pp. 1–28.
7. Kirca A.H., Roth K., Hult G.T.M., Cavusgil S.T. (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: A meta-analytic review. *Global Strategy Journal*, Vol. 2 (2), pp. 108–121.
8. Klarin A., Sharmelly R., Suseno Y. (2021). A Systems Perspective in Examining Industry Clusters: Case Studies of Clusters in Russia and India. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 367.
9. Lee H.— J., Yoshikawa K., Harzing A.W. (2021). Cultures and institutions: dispositional and contextual explanations for country-of-origin effects in MNC 'ethnocentric' staffing practices. *Organizational Studies*, Vol. 43, pp. 497–519.
10. Li C., Reuer J.J. (2022). The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, Vol. 53, pp. 187–202.
11. Li J., Xia J., Lin Z. (2016). Cross-border acquisitions by state-owned firms: how do legitimacy concerns affect the completion and duration of their acquisitions? *Strategic Management Journal*, Vol. 38, pp. 1915–1934.
12. Luo Y., Tung R.L. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (4), pp. 481–498.
13. Luo Y., Tung R.L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, pp. 129–152.
14. Peng, J.— M., Guan X.— H., Huan T.— C. (2021). Not always co-creating brand: effects of perceived justice on employee brand sabotage behaviours in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 973–993.
15. Rugman A.M., Nguyen Q.T., Wei Z. (2014). Chinese multinationals and public policy. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 9 (2), pp. 205–215.
16. Rugman A.M., Nguyen Q.T., Wei Z. (2016). Rethinking the literature on the performance of Chinese multinational enterprises. *Management and Organization Review*, Vol. 12 (2), pp. 269–302.
17. Rui Z. (2022). Research: Chinese enterprises continue 'going global'. October 04. URL: [http://www.china.org.cn/business/2022-10/04/content\\_78450682.htm](http://www.china.org.cn/business/2022-10/04/content_78450682.htm) (дата обращения: 24.11.2022).
18. Sharmelly R., Klarin A. (2021). Customer Value Creation for the Emerging Market Middle Class: Perspectives from Case Studies in India. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 455.
19. UNCTAD (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Development*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 219 p.
20. Wu S. (2022). Revisiting the Internationalization-Performance Relationship: A Twenty-Year Meta-Analysis of Emerging Market Multinationals. *Management International Review*, Vol. 62, pp. 203–243.
21. Zhon, Y., Li Y., Ding J., Liao Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 228.
22. Zhong Y., Zhu J.C., Zhang M.M. (2021). Expatriate Management of Emerging Market Multinational Enterprises: A Multiple Case Study Approach. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 252.

© Карелина Екатерина Александровна ( [opferpriesterin@mail.ru](mailto:opferpriesterin@mail.ru) ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»