

На правах рукописи

Аннушкина Ольга Евгеньевна

**Сравнительный анализ стратегий интернационализации российских
и китайских компаний**

специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(теория управления экономическими системами)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Диссертация выполнена на кафедре управления производством Экономического факультета Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова.

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Виханский Олег Самуилович

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор
Манюшис Альгирдас Юозович

кандидат экономических наук
Богатырев Марат Расулович

Ведущая организация Российский государственный гуманитарный
университет
Институт экономики, управления и права

Защита диссертации состоится 19 марта 2009 г. в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 111991, ГСП-1, Москва, Ленинские горы, МГУ имени М. В. Ломоносова, II-ой учебный корпус гуманитарных факультетов, Экономический факультет, ауд. № 428.

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

Автореферат разослан « _____ » февраля 2009 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., доцент

В.Г. Попова

I. Общая характеристика работы

Актуальность исследования. В последние годы компании из развивающихся стран играют все более активную роль в процессах глобализации бизнеса, не только участвуя в международной торговле, но и осуществляя прямые инвестиции в экономику других стран. Прямые зарубежные инвестиции позволяют компаниям из развивающихся стран получить доступ к новым рынкам сбыта, к новым технологиям, к известным торговым маркам, а также к дополнительным источникам ресурсов.

В связи с активизацией международной деятельности компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой возникает необходимость рассмотрения их деятельности в контексте стратегического управления интернационализацией. При этом необходимо учитывать, что существующие теории стратегического управления интернационализацией разработаны на основе изучения опыта компаний, принадлежащих к странам с развитой экономикой, прежде всего западноевропейских и американских. Поэтому исследование и систематизация опыта стратегического управления интернационализацией компаний из стран с развивающейся и переходной экономикой является актуальным направлением развития теории стратегического управления.

Кстати необходимость адаптации и развития данных теорий применительно к международной деятельности компаний, не принадлежащих к развитым экономикам, отмечается в работах ряда зарубежных исследователей (Дж.Дюннинг¹, Дж.Метьюс², К.А.Бартлетт и С.Гошал³). В последние годы Россия (для стран Восточной Европы) и Китай (для стран Тихоокеанско-Азиатского региона) являлись наиболее крупными инвесторами среди стран с развивающейся или переходной экономикой. Значительный рост прямых инвестиций из данных двух стран получил достаточно широкое рассмотрение в рамках экономических

¹ Dunning, J. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions // Journal of International Business Studies, №19, 1988 г., с. 3.

² Mathews, J.A. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization // Asia Pacific Journal of Management, №23б 2006, с. 5-27.

³ Bartlett, C. A., Ghoshal, S. Going Global: Lessons from Late Movers // Harvard Business Review, № 78 (2), 2000, с. 132-142.

исследований. Однако вопросы, связанные со стратегическим управлением интернационализацией российских и китайских компаний, остаются недостаточно изученными, отсутствует какое-либо теоретическое обобщение их опыта управления стратегией инвестирования в зарубежные экономики. Вышесказанное обуславливает актуальность рассмотрения управления интернационализацией компаний России и Китая в рамках диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Стратегическое управление интернационализацией рассматривается в контексте общего стратегического управления и создания конкурентных преимуществ в работах таких зарубежных авторов, как Э.Андерсон, К.А.Бартлетт, Дж.-Э.Валн, Р.Вернон, Ф.Вейдершайм-Паул, П.Гемават, В.Говиндараян, С.Гошал, А.К.Гупта, И.Доз, С.Дуглас, Дж.Дюннинг, Дж.Йонхансон, М.Кассон, Г.Катиньон, Р.Кейвс, Т.Левитт, М.Портер, С.Прахалад, Дж.Рикарт, И.Уинд, С.Г.Хаймер, Г.Хамел, М.Энрайт.

Стратегии управления интернационализацией компаний развивающихся стран и стран с переходной экономикой (в том числе России и Китая) были частично проанализированы в работах таких зарубежных исследователей, как П.О'Брайан, П.Ватра, Л.Т.Уэллс, А.Л.Уилкинс, К.Ф.Диаз-Алехандро, Г.В.Йеонг, К.Кумар, С.Лолл, К.Льюто, М.Г.МакЛеод, Дж.Метьюс, Дж.Мор, С.О'Грэди, А.Парк, Р.Спекман.

Вопросам влияния глобализации на стратегическое управление интернационализацией российских компаний посвящены труды российских исследователей Е. Бабиченко, М. Бендикова, И. Владимировой, А. Дагаева, Т. Долгопятовой, А. Дынина, Ю. Кисловой, А. Кузнецова, С. Литовченко, П. Панова, В. Радаева, А. Соколова, С. Сутырина, Л. Тарасевича, В. Черенкова, Ю. Шишкова и других.

Тем не менее, опыт стратегического управления интернационализацией компаний из стран с развивающейся и переходной экономикой (в частности, компаний России и Китая) остается недостаточно изученным. В частности, остается открытым один из основных вопросов стратегического управления интернационализацией компании – выбор критериев и подходов к определению стран, в которых компания предполагает развивать международную деятельность.

Целью исследования является определение подходов к выработке стратегии интернационализации компаниями России и Китая с точки зрения критериев выбора данными компаниями внешних рынков для реализации стратегии интернационализации.

Для достижения указанной цели исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. выявлены основные характеристики внешних рынков, влияющие на стратегическое решение о выборе стран в рамках процесса интернационализации компаний из стран с переходной экономикой;
2. разработана модель исследования для проведения сравнительного анализа стратегического управления интернационализацией российских и китайских компаний с точки зрения выбора внешних рынков;
3. с помощью разработанной модели исследования проведен сравнительный анализ стратегии управления интернационализацией российских и китайских компаний;
4. определены отличительные особенности выбора стратегии выхода на внешние рынки российских и китайских компаний.

Объектом исследования является стратегическое управление процессом интернационализации компаний из стран с переходной или развивающейся экономикой.

Предметом исследования являются стратегические решения по интернационализации компаний России и Китая, принятые в период с 1997 по середину 2007 г.

Теоретической и методологической основой исследования стали работы российских и зарубежных исследователей, посвященные стратегическому управлению, стратегиям интернационализации компаний, а также влиянию национальной культуры на международную деятельность компаний. Основой для теоретического анализа роли стратегии интернационализации в стратегическом управлении компанией стали работы российских авторов - Г.Азоева, А.Бухвалова, Т.Долгопятовой, А.Дынкина, О.Виханского, А.Зуба, В.Катькало, Р.Капелюшников, В.Маршева, А.Наумова, А.Петрова, А.Соколова, а также работы зарубежных авторов - Г.Минцберга, М.Портера, П.Дракера, Р.Каплана и

Д.Нортон. Основой для разработки теоретических вопросов стратегического управления интернационализацией, а также влияния национальной культуры на интернационализацию компаний, явились работы К.А.Бартлетта, Р.Вернона, Д.Дюннига, П.Гемавата, В.Говиндараяна, С.Гошала, А.Гупты, М.Кассона, Р.Кейвса, Т.Левитта, Д.Мэтьюса, К.Прахалада и Г.Хамела, Я.Йохансона, Я.-Э.Вална, Ф. Вейдершайм-Паула, Ф.Тромпенаарса, Г.Хофстида, Р.Хауза.

В работе были использованы следующие **методы исследования**:

- методы сравнения, аналогии, обобщения, дедукции и индукции, анализа и синтеза, использованные при работе с эмпирическими данными и при работе с теоретическими материалами по теме исследования;
- методы сбора и обработки данных: метод наблюдения и интервью, использованный для изучения опыта интернационализации российских и китайских компаний, а также методы статистической обработки эмпирических данных.

Информационную базу исследования составили: база данных «Zephyr» по международным слияниям, поглощениям и совместным предприятиям; публикации в открытых источниках, включая отчеты компаний и публикации в прессе, посвященные стратегиям компаний; рейтинги и отчеты международных консалтинговых и исследовательских организаций: Бостонской Консалтинговой Группы (The Boston Consulting Group) и Всемирного Экономического Форума (World Economic Forum).

Научная новизна. В ходе исследования были получены следующие новые научные результаты:

1. определены основные элементы стратегического управления интернационализацией, определено место стратегического управления интернационализацией в стратегическом управлении компанией, а также показана роль и значимость решения о выборе стран при формулировании стратегии интернационализации;
2. предложена классификация критериев, используемых компаниями для выбора стран в рамках стратегического управления интернационализацией: выделены «возможностные» критерии,

определяющие привлекательность новых рынков с точки зрения возможностей для бизнеса, которые компания может реализовать при выходе на данные рынки, и «проблемные» критерии, определяющие риски, связанные с культурными, политическими, географическими и экономическими различиями («расстояниями») между компанией, реализующей стратегию интернационализации, и внешними рынками;

3. на основе теории культурных, политических, географических и экономических «расстояний» между странами (теория «CAGE»⁴) предложен набор параметров, позволяющих проводить анализ стратегических решений компании по выбору стран для реализации стратегии интернационализации;
4. определены различия в стратегии интернационализации российских и китайских компаний: при реализации стратегии интернационализации российские компании уделяют больше внимания управлению рисками, связанными с интернационализацией, чем развитию деловых возможностей, в то время как китайские компании основывают стратегии интернационализации на потенциальных возможностях зарубежных рынков, уделяя второстепенное внимание рискам, связанным с интернационализацией;
5. выявлено, что в странах с переходной экономикой у компаний отсутствуют унифицированные стратегии управления интернационализацией.

Практическая и теоретическая значимость диссертационного исследования. Результаты исследования и предложенные рекомендации могут быть использованы российскими компаниями при разработке стратегии интернационализации. Предлагаемая модель выбора внешних рынков может быть использована российскими компаниями, реализующими стратегию интернационализации, для оценки субъективной и объективной значимости различных групп критериев выбора внешних рынков для компании. С теоретической точки зрения, проведенное исследование позволяет уточнить и

⁴ Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P., Hart, S.L., Khanna, T. New frontiers in international strategy // Journal of International Business Studies, № 35 (3), 2004, с. 175-200.

дополнить теоретические знания о подходах к управлению интернационализацией российских и китайских компаний.

Внедрение результатов. Основное содержание и результаты исследования опубликованы в четырех научных статьях, а также представлены в докладах на научных конференциях: «Инновационное развитие России. Национальные задачи и мировые тенденции» (23-25.04.2008), «Ломоносовские Чтения - 2008» (24.04.2008), IX Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса «Российская модель управления: вчера, сегодня, завтра» (25-26.06.2008). Теоретические и практические результаты исследования были также использованы для подготовки учебного курса «Международный бизнес» в Высшей Школе Бизнеса МГУ имени М.В.Ломоносова и школы бизнеса университета Боккони (Милан, Италия).

Структура диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений и имеет следующую структуру.

Введение

Глава 1. Стратегическое управление процессом интернационализации – теоретическое обоснование

1.1 Общая характеристика стратегического управления интернационализацией

1.2 Основные элементы стратегического управления интернационализацией

Глава 2. Разработка модели исследования для проведения сравнительного анализа стратегического управления интернационализацией российских и китайских компаний

2.1 Гипотезы исследования

2.2 Оценка «расстояния» между национальными культурами

2.3 Оценка «расстояния» между политическими системами

2.4 Оценка географического «расстояния» между странами

2.5 Оценка экономического «расстояния»

2.6 Эмпирическая база исследования

Глава 3. Результаты исследования

3.1 Особенности процесса интернационализации российских и китайских компаний в 1997-2007 гг.

3.2 Особенности процесса интернационализации российских и китайских операторов мобильной телефонной связи в 1997-2007 гг.

3.3 Анализ стратегии интернационализации компаний «Мобильные Телесистемы» (Россия) и «Хатчисон Телеком» (Китай)

3.3.1 Интернационализация компании «Мобильные Телесистемы» («МТС») (Россия)

3.3.2 Интернационализация компании «Хатчисон Телеком» (Гонконг, Китай)

3.3.3 Интернационализации компаний «МТС» (Россия) и «Хатчисон Телеком» (Гонконг, Китай): сравнение достигнутых результатов

Заключение

Библиографический список

Приложения

II. Основное содержание диссертации

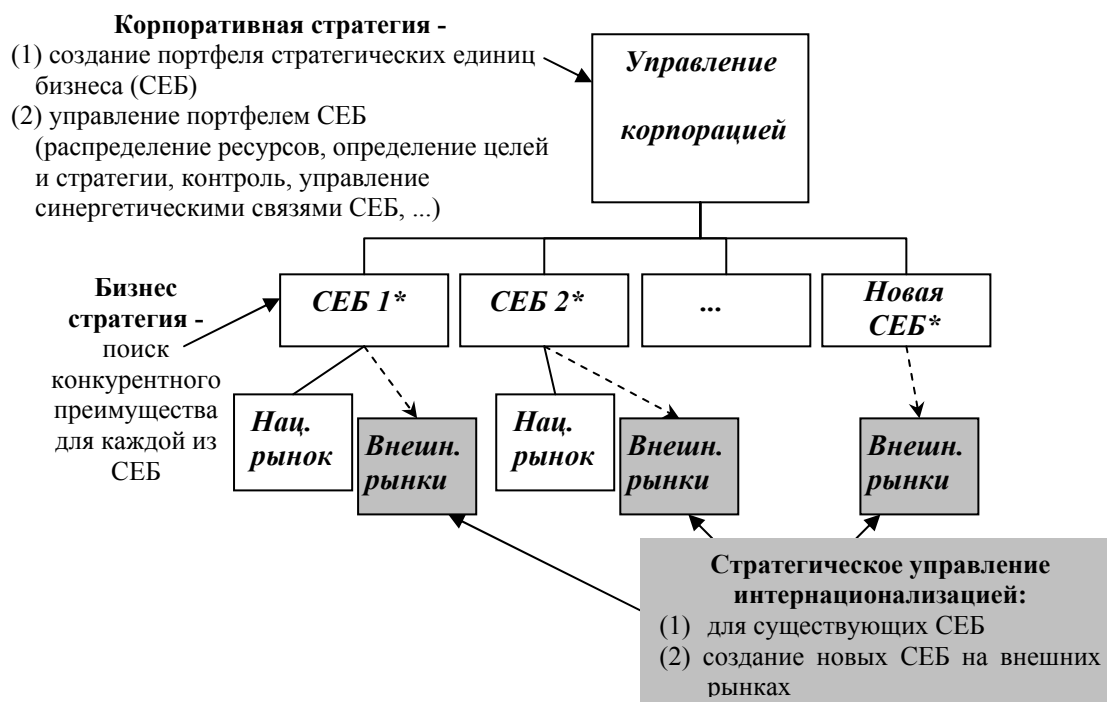
В **первой главе** диссертационного исследования определяется понятие стратегического управления интернационализацией, роль и место стратегического управления интернационализацией в системе стратегического управления компанией, а также взаимосвязь между решением о выборе «портфеля стран» и основными элементами стратегического управления.

Роль и место стратегического управления интернационализацией в стратегическом управлении компанией рассматривается в контексте корпоративной стратегии (создания и управления портфелем стратегических единиц бизнеса) и бизнес-стратегии (управления стратегической единицей бизнеса). Взаимосвязь между данными тремя измерениями стратегического управления показана на рисунке 1.

Основными задачами стратегического управления интернационализацией являются:

- определение или уточнение миссии и целей компании на основе проведения анализа внешней и внутренней среды с учетом возможностей и рисков, связанных с процессом интернационализации;

- управление интернациональным развитием компании, включая стратегическое управление данным «портфелем стран» для каждой из стратегических единиц бизнеса и на уровне корпорации.



*Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)

Рис. 1. Три измерения стратегического управления

Определение «портфеля стран» включает принятие ряда стратегических решений, включающих:

- выбор *стратегических единиц бизнеса*, которые должны участвовать в процессе интернационализации, включая определение необходимости создания новых стратегических единиц бизнеса за рубежом;
- выбор *вида деятельности*: для цепочки создания стоимости каждой единицы бизнеса, участвующей в процессе интернационализации, определяются виды деятельности, которые должны осуществляться подразделениями за рубежом, и те виды деятельности, которые должны осуществляться в стране происхождения компании;

- выбор *стран*, в которых компания должна вести интернациональную деятельность;
- выбор *формы присутствия*: определение того, должны ли выведенные в другие страны виды деятельности выполняться самой компанией (создание совместного предприятия, приобретение зарубежной компании, открытие представительства и т.д.) или осуществляться с помощью сторонних организаций (поставщиков, коммерческих агентов, и т.д.).

В системе стратегического управления интернационализацией *выбор стран* является одним из центральных элементов, связанных с анализом внешней среды компании (определение рынков, которые должны быть изучены для формулирования стратегии компании), анализом внутренней среды компании (определение ресурсов и компетенций, необходимых для работы на выбранных рынках) и с определением целей компании (например, если целью является увеличение выручки, насколько быстро компания сможет достичь данной цели) и ее миссии (например, насколько существующая миссия компания учитывает интересы стейкхолдеров, с которыми компания начнет работать на новых рынках) (Рис. 2).

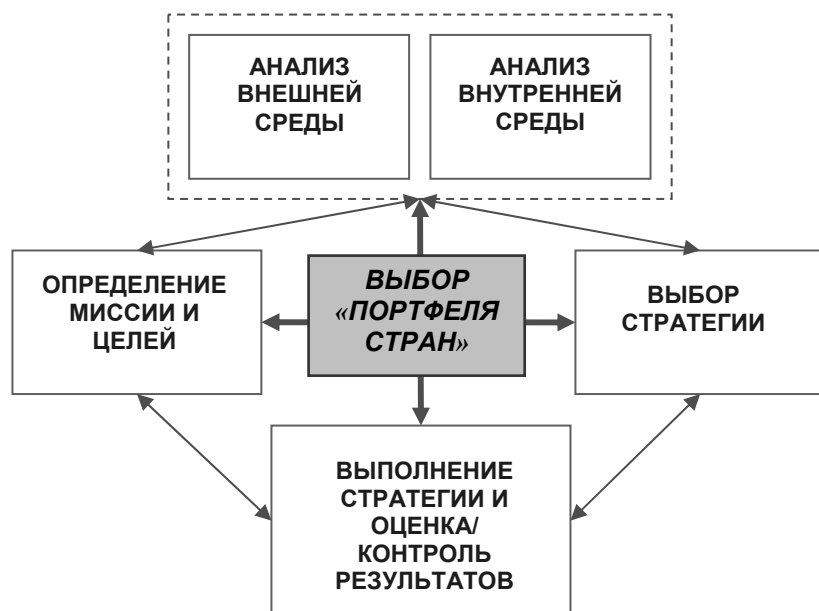


Рис. 2. Схема взаимодействия решения о выборе стран с основными элементами стратегического управления интернационализацией

Исследования, посвященные стратегии интернационализации компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой, часто ставят вопрос о необходимости пересмотра доминирующих теорий, описывающих стратегическое управление интернационализацией, которые были разработаны на основе опыта западноевропейских и американских компаний. До последнего времени исследователи придерживались теории о стратегии «постепенного» выхода компаний на внешние рынки, предложенной Я.Йохансоном, Я.-Э.Валном, Ф. Вейдершайм-Паулом^{5,6}. Стратегия «постепенного» выхода компании на внешние рынки предполагает, что на начальных этапах интернационализации компания склонна выбирать наиболее близкие ей страны. Использование стратегии «постепенного» выхода связано с тем, что одной из основных проблем стратегического управления интернационализацией является высокий уровень информационной асимметрии, возникающий между партнерами из двух разных стран. Значительные различия («расстояния») между странами усложняют получение и интерпретацию информации о новых внешних рынках и новых партнерах. Понятие «расстояния» для формулирования стратегии интернационализации между странами было наиболее подробно проанализировано П. Гемаватом⁷ на основе модели «CAGE» - культурных, политических, географических и экономических «расстояний» между странами (cultural, administrative, geographic and economic distances).

Можно утверждать, что компании, реализующие стратегию «постепенной» интернационализации, то есть предпочитающие работать на наиболее близких им рынках, имеют более узкий круг альтернатив развития и тем самым ограничивают свое развитие из-за *потенциальных проблем*, которые могут возникнуть при работе

⁵ Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases // Journal of Management Studies, № 12 (3), 1975, с. 305-322.

⁶ Johanson J., Vahlne, J.-E. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments // Journal of International Business Studies, № 8 (1), 1977, с. 23-32.

⁷ Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P., Hart, S.L., Khanna, T. New frontiers in international strategy // Journal of International Business Studies, № 35 (3), 2004, с. 175-200.

на более удаленных рангах. С другой стороны, компании, выходящие на внешние рынки вне зависимости от их «расстояния» от страны происхождения компании с самого начала своей деятельности за рубежом, строят свою стратегию, ориентируясь на *возможности*, и компенсируют недостаток знаний о внешних рынках приобретением ресурсов из внешней среды (привлекая консультантов, местных дистрибьюторов, менеджеров с опытом работы на данных рынках). В связи с этим вопрос стратегического управления интернационализацией компаний из развивающихся стран целесообразно рассматривать в контексте приоритета, отдаваемого «проблемным» или «возможностным» критериям выбора стран. Некоторые исследователи (например, Д.Мэтьюс⁸) утверждают, что компании развивающихся стран, в противоположность компаниям развитых стран, не склонны использовать стратегию «постепенной» интернационализации, поскольку получили возможность выйти на мировые рынки только в конце XX века и вынуждены наверстывать упущенное время и реализовывать более агрессивную стратегию интернационализации. С другой стороны, согласно таким исследователям, как П.О'Брайен⁹ и С.Диаз-Алеjandro¹⁰, некоторые компании из развивающихся стран предпочитают действовать «осторожно» и инвестировать в пределах своего региона, постепенно расширяя сферу деятельности с приобретением опыта работы на внешних рынках – то есть используют стратегию «постепенной» интернационализации. В связи с этим во второй и третьей главе диссертационного исследования был проведен анализ стратегий интернационализации российских и китайских компаний с целью определения используемых ими критериев выбора целевых стран.

Во **второй главе** диссертационного исследования описана модель, использованная для сравнительного анализа стратегического управления интернационализацией российских и китайских компаний.

⁸ Mathews, J.A. *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*. Oxford University Press: New York, 2002.

⁹ O'Brien, P. The new multinationals: developing country firms in international markets // *Futures*, № 12, 1980, с. 303-316.

¹⁰ Diaz-Alejandro, C. F. Foreign Direct Investment by Latin Americans. In: *Multinationals from small countries*, T. Agmon and C. P. Kindleberger (eds), Cambridge, MA: The MIT Press, 1977, 167-195.

Как было показано в первой главе исследования, при выборе стран для выхода на зарубежные рынки компания может отдавать приоритет либо «проблемным», либо «возможностным» критериям. Приоритет, отдаваемый «проблемным» критериям, связан со стремлением компании минимизировать риски, связанные с интернационализацией, а также проблемы адаптации компании к новым условиям. В данном случае компания отдает предпочтение прежде всего близлежащим рынкам, оценивая «расстояния» между принимающей страной и страной происхождения компании. Некоторые компании, напротив, при выборе внешних рынков ставят в качестве основной задачи не минимизацию рисков, а достижение намеченных целей. В этом случае выбор внешних рынков происходит на основе так называемых «возможностных» критериев, то есть тех характеристик выбираемых внешних рынков, которые описывают существующие в них деловые возможности - возможности для бизнеса компании. Примеры «возможностных» и «проблемных» факторов, влияющих на решение о выборе страны для интернационализации компаний, приведены на рисунке 3.



*На уровне СЕБ

Рис. 3. Основные мотивы интернационализации компаний и факторы, влияющие на формирование «портфеля стран»

Таким образом, компании могут выбирать внешние рынки, исходя из критерия возможностей, предоставляемых рынком, или же исходя из критерия снижения рисков, связанных с адаптацией к новым условиям (Рис. 4).



Рис. 4. Процесс принятия решения о выборе страны

В связи с этим для определения стратегий интернационализации российских и китайских компаний были сформулированы следующие *гипотезы*.

Гипотеза 1: российские и китайские компании начинают процесс интернационализации со стран, более «близких» с точки зрения культурного, политического, географического и экономического «расстояния» между принимающей страной и страной происхождения компании; последующие инвестиции российских и китайских компаний осуществляются в странах, более «удаленных» с точки зрения культурного, политического, географического и экономического «расстояния» между принимающей страной и страной происхождения компании;

Гипотеза 2: существуют различия между российскими и китайскими компаниями в подходе к выбору стран в рамках стратегического управления процессом интернационализации.

«Расстояние» между принимающей страной и страной происхождения компании (для оценки «удаленности» или «близости» принимающих стран от России и Китая) определяется с помощью четырех показателей культурного, политического, географического и экономического «расстояния». *Показатель культурного «расстояния»* был рассчитан на основе статистических данных и данных трех исследований, посвященных описанию различий между национальными культурами: Ф.Тромпенаарса¹¹, Г.Хофстида¹², Р.Хауза¹³. *Показатель политического «расстояния»* - различий между политическими системами - был оценен на основе данных рейтингов Всемирного Экономического Форума¹⁴, включающих оценку степени коррумпированности, криминальной обстановки, защиты прав, эффективности рынка труда, а также сведений об исторической взаимосвязи политических систем – прошлых объединениях стран или наличии колониальных отношений. *Показатель географического «расстояния»* между Россией или Китаем и странами, «принимающими» российские или китайские инвестиции, был рассчитан на основе следующих данных: разницы во временных поясах столиц России или Китая и столиц «принимающих» стран, расстоянием (в километрах) между столицами России или Китая и столицами «принимающих» стран, наличием и протяженностью общей границы, разницы в среднегодовой температуре (в столицах) стран. *Показатель экономического «расстояния»* как различия между степенью развития экономических систем был рассчитан на основе статистических данных о процентном различии в валовом национальном продукте на душу населения, а также с помощью данных рейтингов Всемирного Экономического Форума (уровня общего экономического развития, развития инфраструктуры, технологий и финансовых рынков). Показатели были рассчитаны по методике, использованной

¹¹ Trompenaars F. Resolving international conflict: culture and business strategy // Business Strategy Review, London Business School, Vol. 7, № 3, 1996, с. 51-68.

¹² Hofstede, G. Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

¹³ House, R. et al. (Eds.) Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of leadership in 62 nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

¹⁴ Lopez-Claros A. The global competitiveness report 2006-2007. Creating an improved business environment. NY: Palgrave Macmillan, 2006.

для определения показателя культурного «расстояния» между странами и описанной Б. Когутом и Г. Сингхом¹⁵. Определение факторов, характеризующих принимающие страны с точки зрения деловых возможностей («возможностные» факторы), было более сложным, так как выбор данных факторов зависит от цели интернационализации компании. Для качественного сравнения важности факторов, характеризующих «принимающую» страну с точки зрения деловых возможностей, из общей базы данных были отобраны сделки, произведенные в рамках одной отрасли (телекоммуникационной) и было сделано предположение о том, что основной целью интернационализации для компаний, предоставляющих телекоммуникационные услуги, является увеличение выручки. В последнем разделе второй главы диссертационного исследования приведено описание методики эмпирического исследования, направленного на проверку сформулированных гипотез.

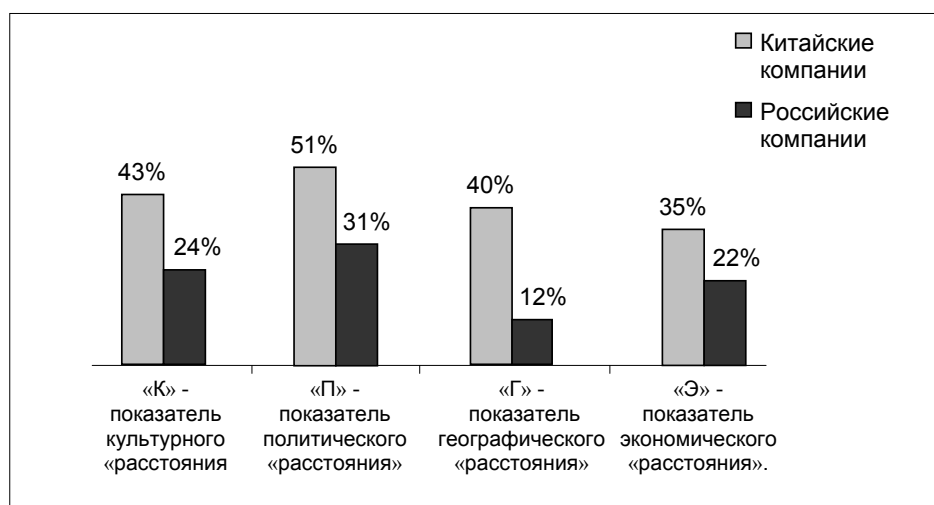
В **третьей главе** диссертационного исследования приведены результаты эмпирической проверки разработанных гипотез. В первой части данной главы рассмотрены результаты эмпирической проверки двух гипотез исследования на основе анализа 141 сделки, совершенной 17 российскими компаниями в 50 странах, и 53 сделок, совершенных 10 китайскими компаниями в 32 странах. Выборка компаний для анализа из общей базы данных была произведена на основе следующих критериев: компания в период с 1997 по первую половину 2007 года осуществила как минимум три сделки минимум в двух странах (при этом инвестиции китайских компаний в Гонконге рассматривались как «внутренние» сделки: большинство сделок было совершено после воссоединения Гонконга с Китаем).

В результате анализа стратегий управления интернационализацией отобранных 17 российских и 10 китайских компаний первая гипотеза о том, что российские и китайские компании начинают процесс интернационализации с более «близких» стран, подтвердилась полностью для 8 из 16 российских компаний и для 3 из 10 китайских компаний. Для выявления различий между стратегиями российских и китайских компаний было также проведено сравнение

¹⁵ Kogut, B., Singh, H. The effect of national culture on the choice of entry mode // Journal of International Business Studies, № 19, 1988, с. 414-32.

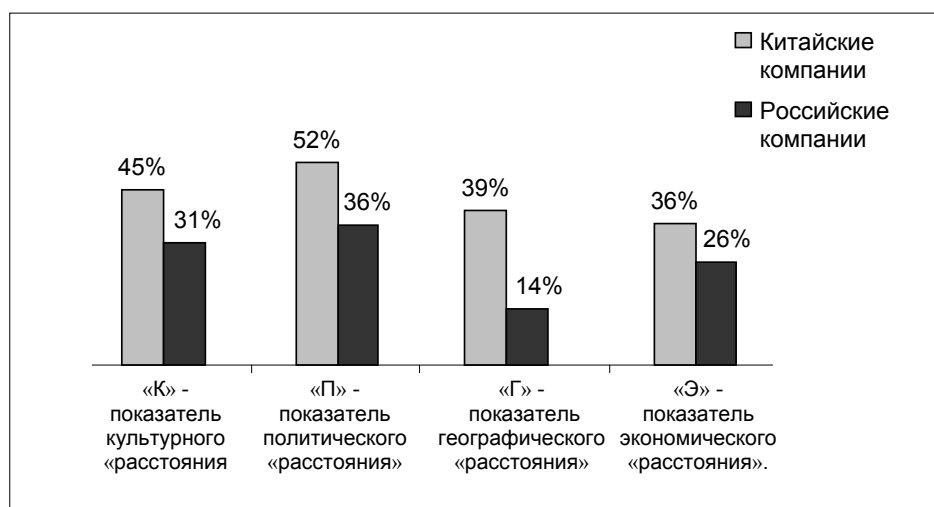
средних показателей «расстояния» для проанализированных сделок (результаты сравнения приведены на рисунках 5 и 6). Проведенное сравнение показало существование различий в выборе стран в процессе управления интернационализацией российских и китайских компаний и подтвердило верность второй гипотезы.

Вторая часть третьей главы посвящена анализу сделок в отрасли телекоммуникаций: была рассмотрена стратегия выхода на внешние рынки 13 российских и 2 китайских компаний, работающих в отрасли телекоммуникаций (всего были рассмотрены 44 сделки). Результаты анализа показали, что российские компании в рассматриваемый период предпочли инвестировать в основном в страны бывшего СССР и Восточной Европы, в то время как китайские компании выбрали четыре развитые экономики с высокой покупательной способностью - Италию, Великобританию, Испанию и Голландию.



Источник: анализ зарубежных инвестиций российских компаний («Альфа-Групп», «Газпром», «Голден Телеком», «Ингосстрах», «Лукойл», «Мечел», «МТС», «Норильский Никель», «Новолипецкий Металлургический Комбинат», «Объединенные Машиностроительные заводы», «РАО ЕЭС», «РусАл», «Северсталь», АФК «Система», «Вымпелком», «Внешторгбанк», «Вимм-Билль-Данн») и китайских компаний («СДС», «Китайская Рыболовная Корпорация», «Блюстар», «Китайская Национальная Нефтяная Корпорация», «Синопек», «Сорджи», «Хайер», «Хатчисон Вампоа», «Баостил», «ТекТроник») на основе базы данных «Zephyr» за 1997-2007 гг.

Рис. 5. Показатели «расстояний» для *первых* (в хронологическом порядке) зарубежных сделок проанализированных российских и китайских компаний



Источник: анализ зарубежных инвестиций российских компаний («Альфа-Групп», «Газпром», «Голден Телеком», «Ингосстрах», «Лукойл», «Мечел», «МТС», «Норильский Никель», «Новолипецкий Металлургический Комбинат», «Объединенные Машиностроительные заводы», «РАО ЕЭС», «РусАл», «Северсталь», АФК «Система», «Вымпелком», «Внешторгбанк», «Вимм-Билль-Данн») и китайских компаний («СДС», «Китайская Рыболовная Корпорация», «Блюстар», «Китайская Национальная Нефтяная Корпорация», «Синопек», «Сорджи», «Хайер», «Хатчисон Вампоа», «Баостил», «ТекТроник») на основе базы данных «Zephyr» за 1997-2007 гг.

Рис. 6. Показатели «расстояний» для всех зарубежных сделок проанализированных российских и китайских компаний

Эмпирическая проверка, проведенная в третьем разделе данной главы, позволила дополнить данные базы данных «Zephyr» и составить более полную картину интернационализации двух компаний, работающих в отрасли телекоммуникаций – российской «МТС» и китайской «Хатчисон Телеком». Сравнение реализованных стратегий интернационализации компаний «МТС» и «Хатчисон Телеком» позволило определить, что «МТС» начала процесс интернационализации со стран, более «близких» с культурной, политической, географической и экономической точек зрения, в то время как процесс интернационализации «Хатчисон Телеком» строился, исходя из критериев привлекательности новых рынков с точки зрения существующих в них деловых возможностей.

Таким образом, согласно проведенной в данной главе эмпирической проверке, в рамках управления процессом интернационализации для российских компаний наиболее важными являются критерии выбора стран с точки зрения

культурного, политического, географического и экономического «расстояния» от России «принимающих» стран, в то время как для китайских компаний наиболее важным критерием выбора являются характеристики «принимающих» стран с точки зрения деловых возможностей. Выявленные на всех трех этапах эмпирической проверки различия подтвердили вторую гипотезу исследования о различиях в подходе к стратегии интернационализации со стороны российских и китайских компаний.

Заключение

Компании, выходящие на внешние рынки, часто сталкиваются с совершенно новыми задачами, связанными с необходимостью адаптации к новым внешним условиям работы компании, что обуславливает необходимость рассмотрения стратегического управления интернационализацией в контексте стратегического управления компанией. Анализ теоретических исследований по теме диссертации позволил выделить один из наиболее важных вопросов стратегии управления процессом интернационализации – какие подходы используют компании для выбора стран, в которых предполагается вести международную деятельность.

Для определения критериев, используемых компаниями для выбора внешних рынков, были систематизированы и дополнены основные существующие теоретические разработки по данной теме. В качестве концептуальной основы для анализа решений о выборе стран российскими и китайскими компаниями была использована модель культурных, политических, географических и экономических «расстояний» между странами (модель «CAGE»), которая была дополнена переменными, описывающими «возможностные» критерии выбора стран, для исследования поведения компаний в рамках выбранной отрасли (телекоммуникационной).

Основным результатом эмпирической проверки гипотез данного исследования является выявление различий в подходе к выбору внешних рынков между российскими и китайскими компаниями: если стратегия интернационализации многих российских компаний строится концентрически, с постепенным расширением деятельности компаний вокруг российского рынка, то многие китайские компании ориентируются прежде всего на «деловые» характеристики и потенциал внешних рынков, а не на их близость или удаленность от Китая.

В связи с полученными результатами представляется возможным рекомендовать высшему руководству российских компаний, планирующих реализовывать стратегию интернационализации, обратить внимание на выявленную специфику выхода российских компаний на внешние рынки и строить стратегии интернационализации компаний, уделяя должное внимание не только факторам культурного, экономического, политического и географического «расстояния», но и факторам, определяющим деловые возможности, предоставляемые внешними рынками. Предложенная выше схема выбора внешних рынков (Рис. 4) позволит формулировать стратегии выхода компаний на внешние рынки с учетом не только факторов культурного, политического, географического и экономического «расстояния», но и деловых возможностей, предоставляемых внешними рынками.

Основные публикации по теме диссертации

1. Аннушкина О.Е. Стратегия интернационализации как источник инновационного развития российских компаний// Материалы научной конференции «Инновационное развитие России. Национальные задачи и мировые тенденции», том 2, 2008 - М.: МАКС ПРЕСС, 2008 – 0.37 п.л.
2. Аннушкина О.Е. Стратегическое управление интернационализацией: сравнительный анализ опыта российских и китайских компаний //Материалы Научной Конференции «Ломоносовские Чтения - 2008» - М.: ТЕИС, 2008 -0.1 п.л.
3. Аннушкина О.Е. Опыт управления интернационализацией российских компаний // Материалы Научной Конференции IX Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса. «Российская модель управления: вчера, сегодня, завтра» - М.: МАКС ПРЕСС, 2008 – 0.37 п.л.

Публикация в изданиях из перечня рецензируемых научных журналов

4. Аннушкина О.Е. Влияние расстояния между странами на стратегию интернационализации. // Экономические Науки, № 5, 2008 - М.: «24-Принт», 2008 - 0.37 п.л.