

## ПЕРЕХОД БРИК В БРИКС

**Харланов Алексей**, д-р экон. наук, канд. техн. наук, доцент кафедры мировой экономики, Дипломатическая академии МИД РФ  
E-mail: [kharlanov2009@mail.ru](mailto:kharlanov2009@mail.ru)

В статье рассматривается, что такое БРИК, и почему нам нужна БРИКС? ТНК в РФ: отличительные особенности в управлении. Преимущества и риски партнерских отношений ТНК и российского бизнеса.

**Ключевые слова:** БРИК, ТНК РФ, управление, риск партнерских отношений, российский бизнес.

### DAYLIGHT BRIC BRICS

This article discusses what the BRIC and why we need the BRICS? TNC in Russia: features to manage. Benefits and risks of partnerships TNC s and Russian business.

**Key words:** BRIC, TNC RF management, risk partnerships, the Russian business.

### МЕСТО БРИКС В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Одним из локомотивов мировой экономики являются страны БРИКС. Они - активные участники процессов глобализации. Ее практика противоречива, нуждается в теоретическом осмыслении, которое, в конечном итоге, направлено на разработку стратегии группы БРИКС в мировой экономике.

БРИКС (BRICS) - группа из пяти динамичных развивающихся экономик современного мира: Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР (присоединившаяся на III саммите в Санья, КНР, 13-14 апреля 2011 г.). С учетом последнего обстоятельства место ЮАР в системе глобальных финансов рассматривается фрагментарно и не является предметом специального анализа. Термин «БРИК» введен в политический оборот аналитиком инвестиционного банка Goldman Sachs Д. О Нейлом в 2001 г. В профессиональной среде трейдеров международных финансовых рынков термин использовался как обозначение активов этих стран в сделках. БРИКС не является экономическим альянсом, скорее это политический клуб, союз наиболее динамично развивающихся экономик. Цель БРИКС - обратить свой растущий потенциал в геэкономике в новый вес, авторитет, место и роль в геополитике [2]. Амбиции группы БРИКС имеют серьезные основания: этим странам принадлежит 26 % территории земли, 43 % населения, около 15 % мирового ВВП, 40 % производства пшеницы, 50 % производства свинины, 30 % производства мяса птицы и говядины, 32 % пахотных земель. Россия, КНР и Индия - державы, обладающие 5190 ядерными боезарядами. Основные конкурентные преимущества БРИКС в первой половине XXI в. связаны с углеводородными ресурсами России, относительно дешевыми трудовыми ресурсами Китая при производстве товаров и Индии (производство IT), природными ресурсами ЮАР, доминированием Бразилии в производстве сахара, сои, железной руды, биотоплива, этилового спирта и электроэнергии из отходов сахарного тростника [5].

Международные торгово-экономические позиции БРИКС представлены в табл. 1 и опираются на достигнутый уровень производства ВВП. Совокупный его объем составляет 67 % от ВВП ведущей экономики мира. При этом потенциал БРИКС далеко не исчерпан. Свидетельством тому являются устойчиво высокие темпы роста ВВП - более 6 % по группе. Экспортно ориентированные стратегии группы обеспечили сильные позиции в международной торговле (доля БРИКС составляет более 6 %). Наконец, БРИКС создал мощную «подушку финансовой безопасности» в виде международной ликвидности, составляющей 3,5 трлн долл.

*Таблица 1.*

**Ключевые международные торгово-экономические и финансовые позиции БРИКС, 2009-2010 гг.<sup>1</sup>**  
[11,12]

Страны	ВВП	Международная торговля, трлн долл.	Международная ликвидность
--------	-----	------------------------------------	---------------------------

<sup>1</sup> Составлено по: The Economist. 2011. May 14. <http://data.worldbank.org/> / indicator / NY.GDP.PCAP.CD / Countries, <http://www.tradingeconomics.com/> / unidedstates / gdp

	Объем ВВП, трлн долл.	Темп прироста, % предыдущему году	Прогноз темпов прироста ВВП, % к 2011 г.	Экспорт товаров (цены FOB); доля страны в мировой торговле, %	Импорт товаров (цены CIF); доля страны в мировой торговле, %	Общие резервы (включая золото), трлн долл.
	2009 г.	2010 г.	2012 г.	2010 г.	2010 г.	2009 г.
Китай	4,9	9,7	8,7	1,610,35	1,4 9,07	2,5
Россия	1,2	4,5	4,5	0,4 2,63	0,25 1,62	0,4
Индия	1,4	8,2	8,8	0,2 1,42	0,32 2,10	0,3
Бразилия	1,5	5,0	4,3	0,2 1,33	0,19 1,25	0,3
ЮАР	0,3	3,8	4,8	0,8 0,54	0,09 0,61	0,04
БРИКС	9,4	6,24	6,22	2,5 16,26	2,3 14,64	3,5
США	14,1	2,93	3,2	—	—	0,4
Все страны	26,7	30,54	—	15,2	15,4	—

Валютная политика монетарных властей БРИКС была разнообразна и нацелена на обеспечение геоэкономических и макроэкономических целей. ЦБ Китая в течение 30 лет проводил политику фиксированного курса юаня. Курс был занижен, но обеспечивал финансовую безопасность страны и позволял создавать дополнительные конкурентные преимущества на международных товарных рынках. ЦБ РФ в рамках валютного коридора проводил политику стабильности курса в интересах экспортноориентированных отраслей. Данная политика не предотвратила девальвации рубля в 1998 г. и не создала валютных стимулов для обрабатывающих отраслей. Свободные валютные режимы ЮАР, Индии и Бразилии обеспечили стабильность национальных валют.

График курсов валют (рис. 1) демонстрирует стабильность валют БРИКС (за исключением российского дефолта 1998 г.) и тенденцию к их укреплению как результат усиления позиций экономик. Центральные банки стран БРИКС обеспечили главное в валютной политике - стабильность курсов национальных валют. Пути были разные и не равно эффективные.

В начале XXI в. сформировались новые явления в глобальной конкурентоспособности. Страны БРИК продемонстрировали преимущества в темпах роста ВВП (в 2007 г. 8,4 %), промышленного производства (5-13 %), торговли, международного финансирования, наконец, имеют положительное сальдо платежного баланса. Ведущие компании БРИК - Embraer (Бразилия), Газпром, Северсталь, Роснефть, ОАО «РЖД», ОАО «ВТБ», ОАО «Компания "Сухой"» (Россия), Essar Steel, Steel.

Author, Tata (Индия) становятся все более конкурентоспособными на мировых рынках. Некоторые из них уже стали ТНК. Многие выходят на международный рынок денег и капитала, производя синдицированные заимствования и размещение капитала (IPO) на рекордные суммы (до 8-9 млрд долл.).

Развивающиеся рынки БРИК стали привлекательным объектом прямых инвестиций из финансового центра. Так, в свободной экономической зоне Шанхая работает около 3000 международных компаний с мировыми брендами. В Индии более 200 ТНК имеют свое производство (Oracle, Intel, Adobe, St Microelectronics, SAP) и успешно функционируют в высокотехнологичном секторе экономики IT и R&D. Это позволило Индии занять 4-е место в мире по НИОКР в IT и средствах связи, стать одним из основных производителей аутсорсинговых услуг на рынке программного обеспечения, поставщиком кадров для исследований в области биотехнологий и фарминдустрии. Другие ТНК (Texas Instruments, HP, Microsoft, GE, Philips, Motorola, Google, Cisco, Bayer, Siemens) активно используют китайских, индийских и российских талантливых специалистов в области IT в своих исследованиях и производстве высокотехнологичной продукции.

Вместе с тем быстрый экономический рост (удвоение Китая ВВП за 5 лет) ведущих стран БРИК может замедлиться. Это связано с несколькими причинами. Одни отражают фундаментальные слабости экономик этих стран, другие являются результатом переходной экономики и развивающегося рынка. К первой группе причин отнесем низкое качество и эффективность корпоративного и государственного управления, низкий уровень инновационных технологий. Разрыв в качестве управления и уровне развития экономики знаний с развитыми странами чрезвычайно велик: в 2009 г. по последнему показателю Россия занимала 60-е место, Китай - 81-е, Индия - 109-е.

Вторую группу причин составляют: усиление национальных валют; рост инфляции (по инвестиционным товарам - до 6 %, по потребительской товарам - до 12 %); рост заработной платы (9 %) и опережение темпов ее роста над темпами роста производительности труда; невысокая конкурентоспособность; слабая банковская система [6].

В целом страны БРИКС серьезно уступают развитым экономикам по производительности труда, качеству управления, маркетинга, сбыта, подготовки кадров. В результате существует огромный разрыв с развитыми странами по конкурентоспособности бизнеса и национальных экономик, качеству жизни, бюджетной эффективности.

Рыночные настроения в странах БРИКС в ближайшее время будут ухудшаться. Такой прогноз озвучила британская консалтинговая компания MEPS.

Как сообщила компания, среди бразильских сталелитейных компаний преобладают осторожно - оптимистичные настроения относительно общего прогноза сталепотребления на внутреннем рынке до конца 2012 г. Запланированные объемы торгов во II квартале были подорваны из-за слабости рынка и ужесточения кредитных ограничений, в результате чего производственный сектор экономики Бразилии находится в стагнации.

В Индии рыночные настроения ухудшаются на фоне негативных ценовых ожиданий и слабых темпов роста спроса. Торговопромышленная палата (Assocham) добилась от правительства увеличения недавно пересмотренной таможенной пошлины на нелегированный плоский прокат до 10 %.

Деловая активность в течение мая снижалась и в Китае. Из-за слабых объемов торгов и увеличивающихся запасов сталелитейным компаниям приходится сокращать производство. Торговцы оформляют сделки по более низкой стоимости, чтобы высвободить оборотный капитал и минимизировать потенциальные потери в преддверии сезона дождей.

В то же время украинское стальное потребление все еще остается неясным на фоне строгих условий кредитования в стране. Компании, у которых есть запасы готовой продукции, пока что с закупками не спешат.

В Турции также сохраняются сложные условия для бизнеса, причем ситуация усугубляется дисбалансом между спросом и предложением. Строительная активность в стране стагнирует, а конечные потребители предпочитают избегать покупок листопрокатной продукции. Турецкие сталепроизводители воздерживаются от предложения скидок и льготных условий оплаты, опасаясь, что такие меры только подогреют ценовую нестабильность.

Кроме того, сложности в торговой среде сохраняются и в ОАЭ. Компании с запасами планируют откладывать закупки до установления более прозрачных цен. Поставки для строительного сектора, равно как и производителей труб, также остаются достаточно скромными [7].

## **ОТЛИЧИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТНК В РОССИИ ОТ ДРУГИХ СТРАН БРИКС**

Постепенно ряд компаний из БРИКС превращаются из региональных корпораций в глобальные ТНК, а некоторые уже обладают соответствующими этому статусу не только масштабами деятельности, но и качественными характеристиками - мировыми брендами, большим числом высококвалифицированных кадров и конкурентной бизнес - моделью. К их числу эксперты относят, например, российскую компанию «Лукойл», китайские СІТІС и COSCO, индийскую Tata, бразильскую Vale S. A., SASOL из ЮАР и ряд других. Правда, в рейтинге 100 крупнейших нефинансовых ТНК мира по объемам зарубежных активов в 2010 г. присутствовали только СІТІС и Vale S. A. Однако это свидетельствует, скорее, о большом потенциале роста корпораций из этой группы государств как ведущих инвесторов, нежели о слабости их позиций.

Правительства стран БРИКС в разных формах и с разной степенью эффективности поддерживают зарубежную экспансию своих ведущих корпораций. В частности, в Китае реализуется политика под девизом «Стань глобальным!», на реализацию которой государством выделено 84 млрд долл. США В Индии и ЮАР либерализуются процедуры валютного контроля и вывоза капиталов, а в России и Бразилии госструктурам создают особые условия для продвижения своих «национальных чемпионов» на внешних рынках.

Как показывает практика, инвестиционно - предпринимательская деятельность ТНК из государств БРИКС оказывает неоднозначное влияние на «принимающие» страны. Так, из-за этой деятельности некоторые государства лишаются традиционных стимулов для развития национальных экономик. Уменьшаются и их возможности в заимствовании новых технологий и передового опыта управления. Кроме того, внедряясь в другие страны, ТНК из государств БРИКС предпочитают использовать собственный, а не местный персонал и неохотно делятся технологическими секретами.

К тому же у принимающих стран подчас возникают угрозы потери национального контроля над стратегическими активами и перехода их в руки госкомпаний из стран БРИКС. По этой причине взаимоотношения корпораций (особенно из Китая и России) с органами власти принимающих развитых стран стали серьезной проблемой, которая, скорее всего, обострится в будущем [4].

В рамках темы представляет интерес автореферат Е. В. Бузулуковой, посвященный особенностям управления транснациональными корпорациями в России [1]. Автором 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.

Проведенный Е. В. Бузулуковой 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 - это повлияло на такие элементы, как выбор стратегии выхода на рынок, характер построения партнерских отношений, управление персоналом и маркетинговая деятельность. Рассмотрим их более подробно в ракурсе отличия от других стран БРИКС.

#### *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 (табл. 2).

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

**Таблица 2.**

**Риски партнерских отношений с российскими компаниями**

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
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

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 табл. 3.

*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

**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
Рабочая дисциплина	Слабый уровень соблюдения установленного распорядка
Стратегия управления персоналом	Основана на удержании ключевых сотрудников и формировании чувства приверженности
Руководство российских подразделений	Европейский топ-менеджер

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.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бузулукова Е. В. Особенности управления транснациональными корпорациями в России. - Автореф. дисс. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. - М., 2012. - 25 с.
2. Кузнецова Н. П. БРИК - прорыв в глобальную экономику XXI века: обзор международной конференции // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2008. Вып. 4. С. 175-180.
3. Мировые валюты // [http:// abcountries. com/xe /? v=CNY](http://abcountries.com/xe/?v=CNY)
4. Пахомов А. А. Страны БРИКС в мировом «Клубе инвесторов» // Азия и Африка сегодня. - 2012, - №4. - С. 16-24.
5. Писаренко Ж. В., Хвостова К. В. БРИК: шаг за шагом: обзор международной конференции // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2009. Вып. 4. С. 199-204.
6. Шавшуков В. М. Развивающиеся рынки стран БРИКС в системе глобальных финансов // Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2012. Вып. - С. 119-136.
7. MEPS ожидает, что ситуация на рынках стали стран БРИКС ухудшится // Металлоснабжение и сбыт от 30 мая 2012.
8. International Financial Statistics. Washington: IMF, 2002.
9. International Financial Statistics. Washington: IMF, 2006.
10. The Economist. 2011. May 14.
11. [http:// data.worldbank.org. / indicator / NY.GDP.PCAP.CD / Countries](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/Countries)
12. [http:// www.tradingeconomics.com / unitedstates / gdp](http://www.tradingeconomics.com/unitedstates/gdp)
13. [www.cbrf.ru](http://www.cbrf.ru)