

## Тенденции и направления дивестиций российских ТНК

УДК 336.714+339.94  
ББК 65.268+65.298  
Б-875

*Т.А. Браун (Ямайка),  
Санкт-Петербургский Государственный Университет,  
Высшая Школа Менеджмента - аспирант,  
Б. Пантич (Сербия),  
Санкт-Петербургский Государственный Университет,  
Высшая Школа Менеджмента - аспирант,  
В.Ю. Барановский (Россия),  
Санкт-Петербургский Политехнический университет  
Петра Великого, Высшая школа промышленного  
менеджмента и экономики - аспирант*

### Аннотация

В статье рассматривается объем и тенденции роста зарубежных дивестиций российских ТНК. Проанализированы основные «географические направления» дивестирования. Выделены отрасли экономики и хозяйства, представители которых являются лидерами в области зарубежного дивестирования. Рассматриваются также пути развития зарубежных дивестиций. Анализируется история российского дивестирования из зарубежных компаний, его современное состояние и тенденции развития. Кроме того, в общем виде представлены факторы, влияющие на развитие зарубежного дивестирования российских ТНК. По завершении статьи представлены три возможных сценария развития дивестирования российских ТНК.

**Ключевые слова:** дивестиции, международное предпринимательство, ТНК, объемы роста дивестиций, иностранные активы России.

### Russian TNC's divestments: trends and directions

*T.A. Braun (Jamaica),  
St. Petersburg State University, the Higher School of Management - Postgraduate student,  
B. Pantich (Serbia),  
St. Petersburg State University, the Higher School of Management - Postgraduate student,  
V.Y. Baranovskiy (Russia),  
St. Petersburg Polytechnical university of Peter the Great,  
the Higher school of industrial management and economy - Postgraduate student*

### Abstract

The article examines the volume and growth trends of foreign divestment of Russian TNCs. The main "geographic directions" of divestment are also analyzed. Specific economic sectors, whose representatives are the leaders in the field of foreign divestment, are singled out. Inter-



national divestment trends are considered; the history of Russian divesting from foreign companies, its current state and development tendencies are analyzed. Besides, the factors affecting the growth of foreign divestment of Russian TNCs are overviewed. In conclusion, three possible scenarios for the development of divestment of Russian TNCs are presented.

**Keywords:** divestment, international business, TNCs, divestment growth, Russian foreign assets.

Новая постиндустриальная эпоха требовала от процессов управления предприятиями большей открытости, нежели в предыдущие эпохи, а также, большей гибкости и динамичности. Большинство ключевых факторов финансового успеха перешли во внешнюю среду. Общемировая конкуренция, высокая скорость информационных потоков, стремительный экономический рост и рост современных технологий, обуславливают необходимость совершенствования управленческих процессов. Кроме того, на данном этапе в экономической сфере присутствует как социальный, так и государственный контроль, что привело к феномену возникновения гипертурбулентной (постоянно изменяющейся многофакторной) среды без каких-либо конкретных закономерностей. В условиях гипертурбулентной среды дивести́рование является одним из инструментов повышения конкурентоспособности транснациональных корпораций, созданных в России. Дивести́рование (дивести́ции) – это продажа части компании внешнему покупателю в обмен на деньги и/или ликвидные ценные бумаги<sup>1</sup>.

Дивести́рование представляет собой финансовую управленческую операцию, связанную с продажей сегмента компании третьей стороне. В качестве такого сегмента могут выступать дочерние подразделения компании, материальные активы (например, производственные линии). Дивести́рование как управленческий процесс позволяет предприятию удерживать на достаточно высоком уровне экономический рост и товарооборот, а также, реализовывать сложные управленческие стратегии, в частности:

- предлагать уникальный в своем роде продукт для конкретного целевого потребителя на постоянной основе;
- постоянно изучать закономерности спроса и предложения, а также характеристики выпускаемого продукта (предоставляемой услуги), в том числе, в случае иностранного дивести́рования, и на зарубежных рынках;
- разрабатывать «опережающие» стратегии предложения своего продукта в соответствии с данными анализов рынков, потребителей, спроса, предложения;

---

<sup>1</sup> Долятовский В.А., Ивахненко А.В., Гамалей Я.В. Адаптивное управление экономическими объектами в нестабильной среде: Монография /Под ред. Гамалей Я.В.// Ростов-на-Дону: РГЭУ «РИНХ», 2005, с. 488

□ перестраивать свое предложение, его организационную структуру и управленческие процессы постоянно в режиме «реального времени».

Указанные стратегии управления особенно эффективны при условии, что процесс дивести́рования осуществляется с участием иностранной компании. В этой связи актуальным представляется проанализировать статистические данные о результатах дивести́рования российских ТНК в рамках сотрудничества с иностранными компаниями. Получить точную информацию о зарубежных активах российской Транснациональной корпорации очень сложно. Отчет ЮНКТАД об инвестициях дает нам понимание феномена российской ТНК. Чтобы получить общее представление о российских инвестициях, мы смотрели на иностранные инвестиционные фонды на протяжении многих лет. Сокращение доступа к международным рынкам капитала препятствовало вывозу прямых иностранных инвестиций и увеличило сокращение иностранных активов.

Отток из российских ТНК более чем вдвое сократил объем своих инвестиций за рубежом. Санкции, резкое обесценивание валюты и ограничения на рынках капитала сократили ПИИ до 27 млрд долл. США в 2015 году. Инвестиции из российских ТНК также снизились в крупных развитых странах, таких как Соединенные Штаты, Великобритания, Германия и Нидерланды. Тем не менее, существенные приобретения все еще имели место в 2015 году: например, Sacturino Ltd (Российская Федерация) приобрела оставшиеся акции Polyus Gold International Ltd (Великобритания) за 1 миллиард долларов. Международная инвестиционная позиция (МИП) России представляет собой финансовую отчетность с изложением стоимости и состава внешних финансовых активов и обязательств этой страны. В приведенной ниже диаграмме представлены зарубежные активы и находятся в собственности российского правительства, частного сектора и граждан. Опираясь на эти статистические данные, следует учитывать, что Центробанк указывает лишь тот объем дивести́ций, на который им выданы разрешения. Значительная часть российских ТНК при дивести́циях не обращается за получением лицензии в Центробанк или Минэкономразвития. Ввиду этого, официальная статистика иностранных дивести́ций российских ТНК отличается от реального положения в данной сфере.

В России крупнейшими ТНК, осуществляющими иностранные дивести́ции, выступают корпорации комплекса природных ресурсов. Первое место среди них занимает «Норильский никель», крупнейший производитель никеля в мире, продал свои зарубежные активы и удвоил свои расходы на разведку ресурсов в России в условиях низких цен на металлы. Это сигнализирует об изменении стратегии «Норильского никеля», направленной на то, чтобы сосредоточиться только на крупномасштабных, прибыльных операциях «уровня 1» с прибылью более 40 процентов и выручкой более 1 миллиарда долларов. В 2014 году российский «Но-



рильский никель», крупнейший производитель никеля и палладия в мире, заявил, что согласился продать доли в двух африканских никелевых рудниках на сумму 337 млн долл. США.

Рисунок 1



**Источник:** составлено по данным Центрального Банка России (<http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=svs>)

Норильск продал компании BCL 50-процентную долю в никелевом и хромовом руднике Nkomati, в Южной Африке, и его 85-процентную долю в горнодобывающей компании Tati Nickel Mining в Ботсване. Кроме того, «Норильский никель» согласился продать свои австралийские никелевые активы Avalon и Sawse инвестиционной фирме Wingstar.

Основная часть объема иностранных дивестиций приходится на корпорации, работающие в области природных ресурсов, а также черной и цветной металлургии. Представители иных отраслей экономики лишь в последние несколько лет активно осуществляют иностранное дивестирование. Например, на современном этапе, в перечне ведущих российских ТНК, осуществляющих дивестирование, можно отметить ТНК в сфере телекоммуникаций, транспорта, машиностроения, атомной промышленности, электроэнергетики, химической индустрии. Менее крупные российские ТНК (не входящие в первую двадцатку крупнейших предприятий), осуществляющие дивестирование, действуют в области производства строительных материалов, пищевой промышленности, информационных технологиях.

При этом, при ранжировании российских ТНК по рейтингу надежности и масштабу корпорации такой показатель, как объем дивестиций, не учитывается, что также не позволяет составить достаточно репрезентативную картину в области объемов дивестирования. К экономическим санкциям, начавшимся в 2014 году, российские ТНК в значительной степени активизировали процесс дивестирования. В III квартале 2015 Россия получила чистый приток капитала в 5,3 млрд долл. – впервые за пять лет: последний раз чистый приток был в апреле – июне 2010 г., тогда он составил 4,1 млрд долл. За три квартала 2015 г. чистый отток капитала сократился до 45 млрд долл. против 50,3 млрд долл. в первом полугодии и 76,8 млрд долл. в январе – сентябре 2014 г.

За январь – сентябрь 2015 российские компании и банки сократили внешние обязательства на 56,6 млрд долл. (на 6 млрд долл. за тот же период 2014 г.), из них в III квартале 2015 г. – на 15,1 млрд долл., что почти компенсировано сокращением их иностранных активов на 13,3 млрд долл. Компании сократили активы (на 2,3 млрд долл.) впервые с 1999 г. За январь – сентябрь банки и компании сократили зарубежные активы на 5,1 млрд долл. (банки – почти на 20 млрд долл.), подобное сокращение за три квартала последний раз наблюдалось также в 1999 г.

Наблюдаем, что российский бизнес постепенно сворачивает экспансию за рубеж из-за недостатка денежных средств и невозможности получения кредитов за рубежом. Подследственно, многие компании начали выводить средства из международной финансовой системы и вкладывать их в российские активы. Например, о реструктуризации зарубежного бизнеса заявил «Газпром», а «Башнефть» перевел контроль над основными активами в российскую юрисдикцию. «Уралкалий» и Polyus Gold решили провести делистинг с Лондонской биржи. Последние несколько лет в процессах дивестирования наблюдается также географическая и отраслевая диверсификация, то есть российские ТНК расширяют круг иностранных компаний-партнеров, которым передаются доли или дочерние предприятия. Однако ряд экспертов указывает на то, что если этот процесс продолжится и в дальнейшем, то ТНК для предотвращения осуществления дивестиций в иностранные компании потребуется дополнительная государственная поддержка. Сложность такой поддержки состоит в том, что ее необходимо будет реализовывать более активно, с тем, чтобы предотвратить продажу долей компаний зарубежным корпорациям. Возможно, что активная государственная поддержка предотвратит зарубежное дивестирование российским ТНК при помощи регулирования предпринимательства в России, вследствие чего ТНК вместо того, чтобы рассматривать продажу своих зарубежных активов другим корпорациям, рассмотрят возможность их перевода в Россию.



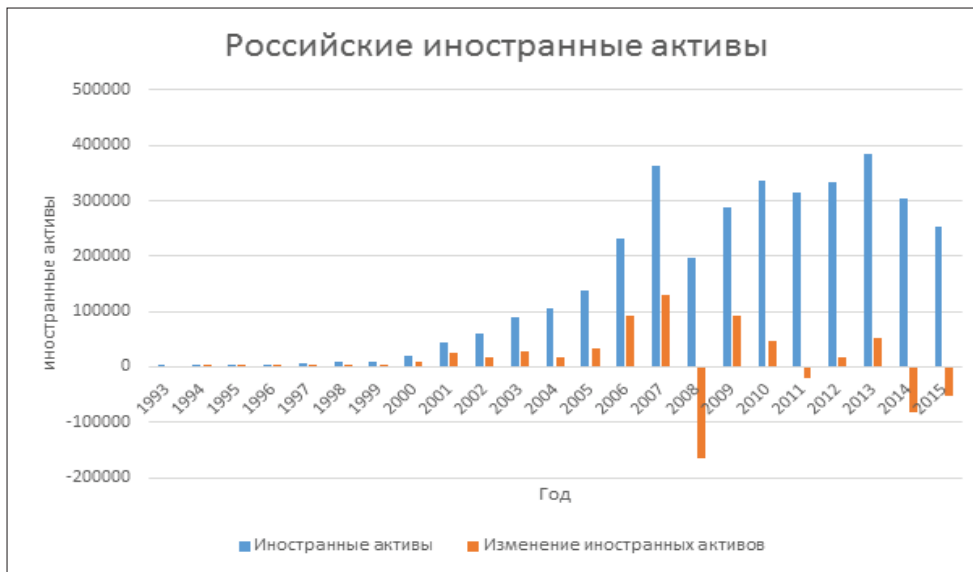
В настоящее время предпринимаются шаги в данном направлении, например, Россия больше заключает двусторонних соглашений с другими государствами во избежание двойного налогообложения. Разрабатываются и нормативные акты, регламентирующие защиту от необходимости осуществления дивестиций. Однако в данном ключе необходима более тщательная и длительная работа, предполагающая согласование позиций как со стороны различных государств, так и со стороны России в области дивестирования.

Несмотря на динамичное развитие, список российских ТНК – лидеров дивестиций остался достаточно стабильным по сравнению с предыдущими годами. Наиболее значительные по объемам дивестиции осуществляют компании, имеющие серьезный опыт международного сотрудничества, выхода на иностранный рынок и экономического роста на нем, а также компании, имеющие осознанную долгосрочную глобальную стратегию. Столь активная продажа отдельных долей российских ТНК, имеющих опыт на международном рынке, с одной стороны, говорит о нестабильном положении российских корпораций, в том числе и крупных, а с другой – о недостаточно благоприятном климате на международном рынке для российских ТНК.

За последние несколько лет зарубежные дивестиции российских ТНК выросли более чем в полтора раза, что также свидетельствует о формировании кризисных процессов на международном рынке. При этом, такие показатели, как объем совокупных продаж акций и долей иностранным компаниям, росли в последние годы быстро – 10% и 7% соответственно, что свидетельствует о том, что ощутимая часть российских ТНК не включена в активную международную финансовую деятельность. Во многом, это обусловлено тем, что экономический рост в России в течение долгого времени был несколько выше, обусловил значительный рост производства, в том числе и в зарубежных странах, который в настоящее время не удается поддерживать на должном уровне, ввиду чего российские ТНК вынуждены передавать свои активы третьим сторонам и, в первую очередь, это относится к зарубежным активам.

Годовые темпы роста совокупных дивестиций российских ТНК за последние несколько лет возросли на 50%. Большую часть дивестиций за рубежом производят частные ТНК. На приведенной ниже диаграмме показан объем активов российских компаний. Более того, быстрый взгляд на слияния и поглощения дает некоторое представление о лишении российских активов за рубежом. Как показано в таблице ниже, в 2015 году продажи Россией иностранных активов составили 1283 млн долл. США, и они приобрели только 93 млн долл. США

Рисунок 2



**Источник:** составлено по данным UNCTAD (<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView-er/tableView.aspx>)

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Таблица 1

**Международные слияния и поглощения** (в млн долл. США)

Продажи			Покупки		
2014	2015	2016	2014	2015	2016
1096	-1283	205	-173	93	-23

**Источник:** составлено по данным UNCTAD ; World Investment report 2015-2016

Такой рост дивестиций сегодня, с одной стороны, обусловлен нестабильной экономической обстановкой в последние несколько лет на мировых рынках, и стремлением руководства ТНК передать часть зарубежных активов другим корпорациям. А с другой – постепенным переходом нашей страны вслед за остальным миром к новой парадигме менеджмента, подразумевающей управление предприя-



тием на базе гибких и экстренных решений (стратегическое управление). При данном типе управления многие стратегические задачи формируются очень быстро, и спрогнозировать их практически невозможно, что можно отнести и к продажам зарубежных активов.

Ключевые черты такой системы управления:

□ Децентрализация и относительная демократизация системы управления на предприятиях, в том числе и при помощи механизмов дивестиования.

□ Акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий.

□ Рост значимости деловой интуиции и становления качественного подхода в анализе экономической ситуации и оценках.

□ Рассмотрение предприятия в качестве субъекта воздействия на внешнюю экономическую среду.

□ Использование в управлении стратегии как основного инструмента менеджмента предприятия.

Ввиду указанных факторов можно прогнозировать дальнейший рост объемов иностранных дивестиций со стороны российских ТНК. Об этом также может косвенно свидетельствовать тот факт, что по сравнению с крупнейшими в мире ТНК, подавляющее большинство из которых основано в США, Японии, Европе, российские ТНК отстают по многим показателям, ввиду чего последние могут быть в недостаточной степени подготовлены к выходу на мировой рынок.

Для российских ТНК Европа долгое время оставалась ключевым направлением в области международного сотрудничества, однако в настоящее время многие «европейские» активы российских ТНК передаются ТНК, расквартированным в странах Европы. Другие страны Европы, в частности Белоруссия, Украина, Турция, Черногория, также сосредоточивают значительные объемы долей и акций российских ТНК, однако вывод из этих стран продолжается значительно медленнее. По данным Росстата, около 84% всех дивестиций из Российской Федерации осуществляются в корпорациях стран Европы. Лидируют в «географическом отношении» по объему дивестиций такие государства, как Нидерланды, Германия. США по объему российских дивестиций находится на третьем месте. Во многом, это можно объяснить установленными против России экономическими санкциями, ввиду которых необходимым шагом стало уменьшение объема производств в Европе и следовательно, продажа их частей третьим сторонам.

Следует отметить, что данные Росстата необходимо воспринимать с определенной долей допуска, поскольку на содержание статистики существенное влияние оказывает применение офшоров, холдинговых «номинальных» компаний и иных полуправильных схем дивестиования.



Несмотря на то что государства Европы остаются первыми в рейтинге по объему изымаемых российскими ТНК активов, дополнительным целевым регионом мира являются и отдаленные государства Северной Америки, Австралии, Африки. Доля дивестиций российских ТНК в эти регионы также постепенно возрастает. Это объясняется осложнившейся ситуацией в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В то же время, пока из одних государств российские ТНК изымают свои активы, в другие – напротив, они направляют дополнительные инвестиции.

Официальная статистика по объему дивестиций в последние годы указывает на снижение среди государств, как «географических направлений» дивестирования, основной ранее роли стран СНГ. Причина данной тенденции, по всей вероятности, состоит в том, что ведущие российские ТНК, в рамках новой волны сотрудничества со странами ЕАЭС, стремятся, напротив, перевести свои активы в государства ЕАЭС, изъяв их из стран Евросоюза, с которым ранее осуществлялось более тесное сотрудничество.

Несмотря на то что транснациональность российских ТНК возрастает значительно быстрее, нежели американских, японских или европейских, рост дивестиций также достаточно высок. Большая часть зарубежных дивестиций российских ТНК по масштабам приходится на государства Европы (около 52% по данным Росстата), что объясняется сложными политическими и экономическими отношениями России и стран Евросоюза в последние годы, и как следствие, выводов ряда активов. Но можно также отметить рост значимости в «географическом направлении» дивестирования стран АТР, регионов Северной Америки, Австралии, Африки.

Российские ТНК, осуществляющие дивестиции компаниям других стран, представлены, главным образом, ТНК добывающей отрасли экономики: 80% зарубежных дивестиций приходится на 3 крупнейших российских нефтегазовых концерна и 9 металлургических и горнодобывающих компаний. При этом нефтегазовые российские ТНК постепенно начинают уступать первенство в области объема иностранных дивестиций другим корпорациям, осуществляющим деятельность в иных отраслях экономики и хозяйства. Новые ТНК, активно изымающие активы из зарубежных компаний, появляются и в отраслях агропромышленности, ИТ-технологий и программного обеспечения, машиностроения и игорного бизнеса.

Современный финансовый кризис и связанная с ним перспектива некоторого замедления экономического роста как в России, так и в других странах, а также некоторые политические причины, например, введение антироссийских экономических санкций, сегодня достаточно негативно отражаются на объемах дивестирования российских ТНК, и следовательно на международном направлении развития российского предпринимательства. Однако большинство ведущих российских ТНК настроены замедлить дивестирование в дальнейшем.



Следует отдельно отметить ряд факторов, которые влияют на процессы дивестирования со стороны российских ТНК. Основным из этих факторов является экономический – это относительная стабильность российского рынка, отсутствие необходимости выхода на международные рынки с целью поиска потенциальных потребителей товаров.

Немаловажным условием дивестирования является и политическая стабильность либо нестабильность в стране. В частности, в рамках современных экономических санкций процессы дивестирования могут изменить направление. Например, в свете охлаждения дипломатических отношений с рядом стран Европы, введением антироссийских санкций, наблюдаются более активные шаги российских ТНК к сближению с корпорациями Армении, Казахстана, а также и с компаниями других стран Евразии. И, следовательно, изъятие активов из европейских компаний и продажа европейских филиалов российских ТНК. Это обусловлено тем, что в результате конфликта России со странами Запада, поводом для которого стал кризис на Украине и война в Сирии, Россия оказалась отрезана от главного источника экономического развития, на котором основывалась ее политика последние тридцать лет, и что существенно сказалось на деятельности российских ТНК. Экономические санкции заставили российские ТНК искать новые перспективы и источники экономического роста, а также способы снижения отдельных видов издержек. Главным из направлений в указанной области может стать именно евразийская экономическая интеграция. В дальнейшей перспективе интеграция позволит существенно снизить общие транзакционные издержки в торговых и экономических отношениях государств-участников, и тем самым добиться общего роста эффективности хозяйства отдельных стран и всего региона Центральной Евразии, что скажется на процессах дивестирования. В данном ключе можно ожидать «сворачивание» производств в Европе, но при этом открытие новых в странах Центрально-Азиатского региона.

Важным фактором роста дивестиций российских ТНК из европейских корпораций может стать и интерес России в регионе Центральной Азии, и в частности, политика экономической интеграции государств, в рамках которой возможно взаимовыгодное сотрудничество России и стран Азии. У России на современном этапе существует объективная необходимость адаптировать собственную экономику и управление к условиям кризиса, и тем самым, стать более оперативной и эффективной, что необходимо в условиях евразийской интеграции. Стремление России сохранить свои устаревшие управленческие структуры несет опасность возникновения экономического упадка и дальнейшего социального взрыва, что можно на современном этапе наблюдать на примере Украины. Ввиду этого в интересах России на современном этапе проведение гибкой прагматичной политики, поддерживая тем самым инфраструктурные и экономические проекты, и внутри страны, и в соседних странах. Идеология и принципы соразвития России и стран региона

Центральной Азии должны стать ключевым элементом этой поддержки. В этой связи можно ожидать «смены курса» российских ТНК в сторону компаний стран Центральной Азии.

Немаловажным условием объема иностранных дивестиций, осуществляемых российскими ТНК, является и необходимость следовать современной парадигме менеджмента, которая в большей степени реализована именно в иностранных компаниях (преимущественно, европейских). Данный фактор может несколько снизить активность дивестиций в последние годы в отношении европейских ТНК, так как, несмотря на определенные сложности, российские ТНК не планируют полностью покидать европейский рынок, особенно это относится к энергетическим корпорациям. Не заинтересована в этом и Европа.

Для того чтобы удерживать свое предложение на рынке, от предприятий требовалась реакция на изменяющиеся внешние условия в реальном времени, заключающаяся в том, что необходимо было с прибылью для собственного производства предоставить потребителю широкий выбор различных товаров, которые могут меняться столь же быстро, как предпочтения потенциальных покупателей. В этой связи, снижение объемов дивестирования, ввиду необходимости выхода на международный рынок и охвата большего числа потенциальных покупателей представляется актуальным шагом для многих российских ТНК.

Перемены в области экономики продолжаются в мире и по сей день, причем тенденции и темпы этих перемен говорят о том, что в дальнейшем ожидается нарастание общей экономической неустойчивости, и как следствие, неустойчивости структур управления на предприятиях и в рамках экономической системы отдельных государств. Данный фактор предполагает возможность прогнозирования роста дивестиций российских ТНК из зарубежных корпораций.

Особую роль играет и «технический фактор», обуславливающий состояние и объем иностранных дивестиций российских ТНК. Наиболее характерными чертами для постиндустриальной экономической эпохи стали ускорение научно-технического прогресса, качественно новый уровень дохода и благосостояния общества, рост доли от продажи услуг в ВВП государств, высокая дифференциация продукции. Косвенным образом, однако, достаточно существенно влияют такие факторы, как внимание к негативным последствиям прогресса (загрязнение природной среды, инфляция, монополизм, изменение экономической идеологии в целом), и необходимость учитывать эти негативные последствия в процессе продажи своей продукции (например, приклеивать «экологические» наклейки для опережения конкурентов и т.д.). Учет перечисленных факторов в менеджменте российских ТНК за границей – это объективная необходимость, которая при невозможности реализации вынуждает использовать дивестиционные механизмы.

Также можно выделить и управленческий фактор реализации иностранных дивестиций российских ТНК, и в частности, некоторое «отставание» менеджмента в России от общемирового.



Для системы управления в российских ТНК на данном этапе характерны следующие основные черты:

- Отход в процессе управления от экстраполяции и обобщенных оценок.
- Учет изменчивости возможных факторов деятельности.
- Анализ внутреннего потенциала предприятия.
- Анализ внешних экономических факторов.
- Поиск возможных путей оптимизации и наилучшего использования различных внутренних возможностей на основе внешних ограничений и резервов с учетом требований внешней среды (экономических условий).
- Альтернативность принимаемых управленческих решений.

Однако многие европейские, американские и японские ТНК придерживаются уже новой парадигмы менеджмента (парадигмы гипертурбулентной среды), что обуславливает необходимость учета их опыта российскими ТНК с целью соответствия общемировому уровню. При невозможности учета новой парадигмы менеджмента, внедрения опыта иностранных корпораций в зарубежные филиалы российских ТНК, одним из решений является дивести́рование.

С учетом постоянной смены внешних условий перед российскими ТНК стоит задача налаживания системы управления в быстроменяющейся внешней экономической и политической среде, что предполагает управление на основе гибких и экстренных решений. Управление на базе гибких и экстренных решений требуется, главным образом, в тех случаях, когда перед организацией стоят реальные экономические угрозы из внешней среды, которые теоретически могут проявиться в более короткие сроки, чем рассчитанный общий период планирования. В подобном случае руководству организации необходимо решать проблемы мгновенно, в ходе их поступления, а также, подготавливать общие стратегические решения на базе незначительных экономических изменений, которые чувствуются интуитивно, а не рассчитываются логически. Кроме того, в отдельных случаях организациям приходится вести бизнес в непредсказуемой экономической окружающей среде (в так называемых условиях наличия стратегических неожиданностей). Возможность реализации данной системы управления в российских ТНК во многом также обусловлена наличием выхода на международный рынок, что в дальнейшем может способствовать снижению объемов дивести́рования.

Достаточно значительным по влиянию фактором развития иностранного дивести́рования со стороны российских ТНК стала необходимость перехода к стратегическому управлению. Установившийся порядок управления в период экстенсивного развития не был ориентирован на перспективу и в настоящее время стал практически неприемлемым. Переход к рыночным отношениям потребовал иного решения задач управления: их следовало рассматривать не столько изнутри ор-

ганизации, сколько извне, в открытой перспективе. В связи с этим современные тенденции развития экономики и у нас в стране, и за рубежом характеризуются переходом на новый тип управления – стратегическое управление.

Термин «стратегическое управление» получил распространение в экономической среде в шестидесятые-семидесятые годы прошлого века. В большинстве случаев, он внедрялся для того, чтобы внести качественное различие между «обычным», текущим управлением организацией или предприятием и управлением, производимым на высшем уровне. В создавшейся в мире экономической ситуации особенно важным стало применение инструментов гибкого управления, которое могло бы обеспечить адаптацию организации к быстро изменяющейся экономической окружающей среде. Своевременное стратегическое реагирование на возникавшие в экономической среде изменения производилось посредством стратегического менеджмента предприятия, одним из элементов которого является дивести́рование.

*Окончание статьи см. в одном из следующих номеров журнала*

