

## 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*

Переход от управленческого рационализма на предыдущих этапах развития менеджмента, что выражается, главным образом, в убеждении, что коммерческий успех предприятия или организации определяется, в основном, рациональной организацией и системой управления производства продукции, общим снижением расходов на ее производство и продажу, развитием более узкой специализации. Таким образом, современная стратегия менеджмента предполагает воздействие управлением, главным образом, на внутренние факторы работы организации и процесса производства.

Помимо этого, на первое место в современном менеджменте выдвигается проблема адаптивности и гибкости к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Данная проблема характеризуется, в целом, как совокупность некоторых переменных значений внешних экономических факторов, которые «расположены» за пределами организации или предприятия и не являются областью влияния процессов и структур управления со стороны этого предприятия.

К числу таких внешних экономических факторов можно отнести те организации (физические лица), которые связаны с данной организацией вследствие выполняемых при работе с ней целей и задач. К числу таких целей относятся поставщики, акционеры, потребители услуг, конкуренты, кредиторы, профессиональные союзы, различные торговые организации, партнеры, общества потребителей, ор-

---

\* Окончание статьи. Начало см. в №8 за 2017 год.



ганы власти. Кроме того, существует также второй тип переменных внешней экономической среды, под которым подразумеваются социальные условия и факторы, которые, хотя и не оказывают прямого влияния на непосредственно управленческую и оперативную деятельность предприятия или организации, косвенно предопределяют стратегические управленческие решения. Ключевая роль в данном случае принадлежит политическим, общеэкономическим (например, ситуации в стране в целом), правовым, технологическим, социально-культурным и физико-географическим факторам.

Согласно новой современной парадигме менеджмента организация или предприятие рассматривается как открытая система, которая крайне активно взаимодействует с внешней экономической средой. Взаимосвязанные друг с другом факторы внешней экономической среды влияют на управленческие процессы внутри предприятия и организации.

Таким образом, развитие иностранного дивестирования российских ТНК на современном этапе обусловлено целым комплексом факторов – экономических, политических, информационных, управленческих, социальных. В этой связи возможные пути развития процессов дивестирования российских ТНК в зарубежные компании событий могут быть сведены к трем базовым сценариям.

Первый из них исходит из относительного успеха государственных мер по оздоровлению финансовых рынков. Он предполагает, что в Европе в дальнейшем рецессия не перерастает в экономическую депрессию, а на развивающихся рынках сохраняется экономический рост, цены на сырье возвращаются на уровни 2006-2007 гг. Российские транснациональные компании снова получают доступ к заемным средствам. Переждав фазу кризиса, они в подавляющем большинстве выходят из него в целостности и уже в 2020 г. и начинают замедлять дивестиции в дальнейшем.

По второму сценарию российские ТНК имеют возможность наращивать темпы роста совокупных зарубежных дивестиций. Второй сценарий напротив, несколько пессимистичен, но в современной ситуации не представляется абсолютно невероятным. Если государственные денежные вливания прекратятся, в то время как финансовая система не возобновила нормальную работу, а цены на сырье продолжают падать – многие российские ТНК могут столкнуться с необходимостью дивестирования в дальнейшем, в первую очередь, вследствие невозможности расплатиться по кредитам. В этом случае компании либо будут продавать целые подразделения, в том числе (и возможно, в первую очередь) именно зарубежные, либо полностью сменят собственников, а также, вероятно, и стратегию.

Третий сценарий развития дивестирования в настоящее время кажется наиболее реалистичным. Он предполагает, что большинство российских ТНК находят способы рефинансировать существующие займы, но при этом остаются ограничены в средствах. В этом случае в дальнейшем им придется сосредоточиться на сокращении издержек, интеграции приобретенных ранее активов и на создании

эффективных систем международного управления. Ввиду этого можно ожидать некоторого роста дивестиций. Произойдет цивилизованная смена владельцев ряда активов при сохранении приблизительно тех же совокупных уровней. После периода экономии и реструктуризации вероятно возобновление международного роста.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Владимирова И. Г. Исследование уровня транснациональности компаний / Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 2016. С. 99-114 (Vladimirova I. G. Issledovanie urovnja transnacional'nosti kompanij / Menedzhment v Rossii i za rubezhom, № 6, 2016. S. 99-114).

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. - 303 с. (Doljatovskij V.A., Ivahnenko A.V., Gamalej Ja.V. Adaptivnoe upravlenie jekonomicheskimi objektami v nestabil'noj srede: Monografija /Pod red. Gamalej Ja.V.// Rostov-na-Donu: RGJeU «RINH», 2005. - 303 s.)

Гохан, Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: “Альпи на Бизнес Букс”, 2004. – 741 с. (Gohan, Patrik A. Slijanija, pogloshhenija i restrukturizacija kompanij. M.: “Al'pi na Biznes Buks”, 2004. – 741 s.)

Петерс Э. Хаос и порядок на рынках капитала. Новый аналитический взгляд на циклы, цены и изменчивость рынка: Пер. с англ. - М.: Мир. 2000. - 333 с. (Peters Je. Haos i porjadok na rynkah kapitala. Novyj analiticheskij vzgljad na cikly, ceny i izmenchivost' rynka: Per. s angl. - M.: Mir. 2000. - 333 s.)

Филиппов В.А. Аналитические центры вчера и сегодня / В.А.Филиппов, Л.В.Богатырева; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр. им. В.А.Трапезникова. - М.: ЛЕНАНД, 2015. - 136 с. (Filippov V.A. Analiticheskie centry vchera i segodnja / V.A.Filippov, L.V.Bogatyreva; Ros. akad. nauk, In-t problem upr. im. V.A.Trapeznikova. - M.: LENAND, 2015. - 136 s.)

Шаматава Д.Г. Тенденции изменения систем управления российскими организациями в индустриальную и постиндустриальную эпохи // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4063> (дата обращения: 26.05.2017) (Shamatava D.G. Tendencii izmenenija sistem upravlenija rossijskimi organizacijami v industrial'nuju i postindustrial'nuju jepohi // Jekonomika i menedzhment innovacionnyh tehnologij. 2014. № 3, ch.2)

Knutson C.H., Rygh A., & Hveem H. Does state ownership matter? Institutions' effect on foreign direct investment revisited // Business and Politics, 2011, № 13(1), pp. 1—33.

The Economist. 2012. Emerging-market multinationals: The rise of state capitalism. 21 January, 2012. [www.economist.com/node/21543160](http://www.economist.com/node/21543160)UNCTAD. World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan. UNCTAD, NY & Geneva, 2014. – 228 с.

UNCTAD (2016), World Investment Report 2016: Investor Nationality - Policy Challenges, UN, New York. – 218 с.

UNCTAD (2017), World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy, UN, New York. – 238 с.

