

## Влияние санкций на развитие российских ТНК в рамках глобальных цепочек стоимости (на примере энергетики и ИКТ)

УДК 339.94  
ББК 65.298  
Г-200

**Ольга Леонидовна ГАРАНИНА,**  
кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Институт Высшая школа менеджмента (Россия, 199034, Санкт-Петербург, Университетская набережная 7–9), кафедра стратегического и международного менеджмента - доцент, e-mail: O.garanina@gsom.spb.ru;

**Анна Владимировна АБРАМОВА,**  
кандидат экономических наук, доцент, МГИМО МИД России (119454 Москва, Вернадского проспект, 76), кафедра международных экономических отношений и внешнеэкономических связей им. Н.Н. Ливенцева - доцент, e-mail: a.abramova@inno.mgimo.ru

### Аннотация

В статье рассматривается характер влияния санкций на стратегии развития российских ТНК на примере секторов энергетики и ИКТ. Авторы анализируют их возможное влияние на выбор приоритетов в рамках географической экспансии, а также рассматривают возможности развития в рамках глобальных цепочек стоимости. Санкции способствовали интенсификации внешнеэкономических связей с Китаем. В этих условиях развитие российских ТНК в глобальных цепочках стоимости может осуществляться за счет повышения операционной эффективности, расширения функциональной специализации и создания новых продуктов, с учетом отраслевой специфики. Политика импортозамещения способствует развитию российских ТНК, но до настоящего момента не имеет решающего значения.

**Ключевые слова:** ТНК, глобальные цепочки стоимости, санкции, энергетика, информационно-коммуникационные технологии.

## The impact of sanctions on the development of Russian MNCs in the global value chains (on the example of energy and ICT)

**Ol'ga Leonidovna GARANINA,**  
Candidate of Economic Sciences, St Petersburg State University (Russia, 199034, St. Petersburg, University Embankment 7–9), Institute of Higher School of Management, Department of Strategic and International Management - Assistant Professor, e-mail: O.garanina@gsom.spb.ru;

**Anna Vladimirovna ABRAMOVA,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow State Institute of International Relations MFA Russia (Vernadskogo prospekt, 76, Moscow, 119454), N.N. Liventsev Department of International Economic Relations and Foreign Economic Relations - Assistant Professor, e-mail: a.abramova@inno.mgimo.ru



### Abstract

The paper considers the effects of sanctions on strategies of Russian multinationals on the example of energy and ICT sectors. The authors consider the implications in terms of geographical expansion and upgrading strategies in global value chains. The sanctions contributed to intensification of economic ties with China. In these conditions, Russian multinationals can implement process upgrading, functional upgrading and product upgrading strategies, taking into account the industry specifics. Import substitution policies positively affect the role of Russian multinationals in global value chains, although by present the impacts are of moderate significance.

**Keywords:** MNCs, global value chains, sanctions, energy, information-communication technologies.

Экономические санкции в связи с конфликтом на Украине стали существенным вызовом для развития международных торгово-экономических связей России и интернационализации российских транснациональных корпораций (ТНК). Санкции были инициированы США и поддержаны Европейским Союзом (ЕС), а также некоторыми другими странами и международными организациями, и вводились поэтапно начиная с марта 2014 года. Наиболее серьезными экономическими последствиями обладают финансовые санкции (запрет на предоставление долгосрочных кредитов) и технологические санкции (в частности, запрет на поставки некоторых типов оборудования для нефте- и газодобывающего сектора). Важным этапом расширения санкционного влияния стало введение ограничений для российского бизнеса третьими странами из опасения негативных последствий от сотрудничества. Так, например, китайские банки ограничивают проведение платежей российскими компаниями, организаторы форума в Давосе не пригласили в 2018 г. руководителей отдельных российских ТНК к участию.

В контексте санкций логичным представляется вопрос об изменениях в структуре внешнеэкономических связей России и возможной ее частичной переориентации с развитых на развивающиеся рынки. При этом изменения носят скорее долгосрочный характер. Так, несмотря на санкции, ЕС остается ключевым торговым партнером России. Одновременно наблюдается расширение сотрудничества со странами Северо-восточной Азии, особенно с Китаем.<sup>1</sup> Рост доли Китая в структуре внешней торговли России отражает общую тенденцию, определяемую темпами экономического роста и растущей вовлеченностью Китая в структуру мирохозяйственных связей. Значительный потенциал в данном направлении был заложен усилившейся интеграционной активностью в регионе Северо-Восточной Азии по созданию зоны свободной торговли, и, соответственно, поддержкой выстраивающихся производственных цепочек.<sup>2</sup> Динамика экспорта из России в Китай определяется, главным образом, развитием новых маршрутов поставок нефти

и природного газа и ценами на энергоносители. Что касается постсоветского пространства, то, несмотря на активное развертывание интеграционных процессов, динамика внешнеторгового сотрудничества не показывает динамичный рост.<sup>3</sup>

В отношении прямых инвестиций необходимо отметить снижение российских прямых инвестиций за рубеж. Исследователями были отмечены негативные последствия для российских компаний, ведущих деятельность за рубежом.<sup>4</sup> В частности, санкции ослабляют возможности российских ТНК инвестировать за рубежом.<sup>5</sup> Тем не менее, в условиях санкций следует ожидать стимулирование мер по реализации импортозамещения, что может несколько смягчить негативные эффекты в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Вышесказанное ставит вопрос о необходимости более подробного изучения возможностей развития российских ТНК в рамках глобальных цепочек стоимости (ГЦС) в условиях санкций. В настоящей статье будут рассмотрены последствия санкций в двух секторах – нефтегазовом секторе и секторе информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Выбор нефтегазового сектора обусловлен тем, что энергетика составляет значительную часть российского ВВП и является основной экспортной специализацией страны. В секторе преобладают компании с доминирующей долей государственного участия в акционерном капитале. Поэтому геополитические факторы могут привести к изменениям в стратегиях компаний, в частности, в части их интернационализации. В свою очередь ИКТ – это сектор, которому в условиях рыночной экономики удалось развить конкурентное преимущество на глобальном рынке. Для компаний сектора характерен высокий уровень инновационной активности, что делает их сравнительно более гибкими в международной деятельности.

Подчеркнем, что настоящая статья не имеет целью провести сравнительный анализ совокупности стратегий компаний вышеуказанных секторов. Задачей данной работы является рассмотрение механизмов влияния санкций на деятельность ТНК в рамках ГЦС. В данной работе ниже на основе качественного анализа будет показано, что в некоторой степени санкции влияют на развитие торговых и инвестиционных связей российских компаний с Китаем. После обзора механизмов воздействия санкций будут оценены последствия введения санкций с точки зрения географической экспансии российских ТНК на азиатские рынки, а также показаны возможности реализации стратегий развития (upgrading) в рамках существующих ГЦС и влияния на данные процессы инициатив по импортозамещению в указанных отраслях.

Выбранные для анализа сектора в разной степени подверглись санкционному воздействию – энергетический сектор, представляющий значительную часть экономики России, испытывает прямое действие санкционных мер, сегмент ИКТ в большей степени подвергся косвенному воздействию. Ниже рассмотрим влияние санкций более подробно.



Санкции оказали непосредственное влияние на *российские нефтегазовые ТНК*. Финансовые санкции лишили отдельные российские компании (в том числе, Роснефть, Газпром нефть, Новатэк и Транснефть) доступа к долгосрочным займам на западных рынках капитала и стали серьезным ограничением для более широкого круга российских заемщиков в связи с удорожанием премии за страновой риск. Технологические санкции накладывают запрет на поставки определенных типов услуг, технологий и оборудования (а именно, для развития проектов по добыче углеводородов сланцевых пластов, глубоководных месторождений и Арктического шельфа).

Перечень санкционных мер пересматривается с учетом политического контекста. Так, действующие ограничения могут быть ужесточены – например, в 2017 году максимальный разрешенный срок финансирования нефтегазовых компаний со стороны американских банков был сокращен с 90 до 60 дней.<sup>6</sup> Помимо этого, ряд дополнительных ограничительных мер введены (санкции на поставки оборудования для разработки Южно-Кириинского месторождения на шельфе Сахалина) или анонсированы (санкции на компании, инвестирующие или оказывающие иные услуги для строительства экспортных трубопроводов) со стороны США. Эти меры касаются, главным образом, развития новых проектов в области экспорта природного газа и отражают коммерческие интересы США как поставщика сжиженного природного газа.

Говоря о последствиях санкций, следует отметить, что речь, прежде всего, идет о долгосрочной перспективе. Так, в нефтяном секторе попавшие под санкции проекты рассматриваются как возможные источники дополнительных объемов нефти скорее в долгосрочной, чем в кратко- и среднесрочной перспективе.<sup>7</sup> В коротком периоде (в 2015-2016 гг.) уровень добычи нефти в России, наоборот, возрастал на 1-2 процента в год,<sup>8</sup> а в дальнейшем на профиль добычи оказывало соглашение с ОПЕК. В секторе природного газа технологические санкции не оказывают существенного влияния на разработку традиционных месторождений. В части российско-европейских отношений взаимозависимость по поставкам природного газа выступает смягчающим фактором в части применения санкций против российских поставщиков природного газа.

*Влияние экономических санкций в отрасли ИКТ* может быть оценено с следующих позиций: влияние на положение российских и зарубежных ТНК на отечественном рынке, воздействие на позиции российских компаний за рубежом и, соответственно, возможности их дальнейшей экспансии на внешние рынки. Необходимо отметить, что непосредственно широкомасштабных секторальных санкций, сопоставимых по характеру воздействия на энергетический сектор, к российской индустрии ИКТ со стороны США и ЕС до настоящего момента применено не было, только к отдельным компаниям. Украина со своей стороны начала активно ограничивать присутствие российских ТНК на внутреннем рынке, первые меры были введены в 2015 г. В 2017 г. они были расширены, в список были включены та-

кие российские ТНК, как Лаборатория Касперского, Доктор Веб, Яндекс, АБВУУ и ряд других. Под запрет попали основные формы рыночной деятельности на территории Украины сроком на три года.<sup>9</sup>

В целом влияние экономических санкций на положение компаний на внутреннем рынке имело неоднозначный характер. С одной стороны, российский ИТ бизнес почувствовал негативное влияние санкций через макроэкономическую нестабильность в 2014-2015 гг. В 2015 г. объем российского рынка информационных технологий в рублевом выражении сократился на 9 процентов.<sup>10</sup> С другой стороны, девальвация национальной валюты способствовала укреплению конкурентоспособности российских ТНК в секторах программного обеспечения и компьютерных услуг.

Но необходимо отметить, что параллельно с этим ряд российских ТНК столкнулся с ограничениями на проведение операций на традиционных для себя европейских и североамериканских рынках. Это стало толчком к расширению географии присутствия компаний в странах Латинской Америки, Ближнего Востока и Африки.

### **ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА СТРАТЕГИЮ ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ ТНК**

Западные санкции зачастую рассматривают в качестве катализатора развития восточного вектора в *интернационализации нефтегазовых ТНК*. В этой связи следует подчеркнуть, что основными потребителями российских энергоносителей традиционно являются страны Европы. В Европу направляется порядка 90 процентов российского газового экспорта (оставшаяся часть поступает на азиатские рынки в форме сжиженного природного газа) и около 70 процентов экспорта нефти и конденсата.<sup>11</sup> С учетом системы долгосрочных договорных отношений, сложившейся в отрасли, зависимости торговых потоков от наличия транспортной инфраструктуры, а также величины ресурсного потенциала России, так называемый «разворот на Восток» не следует интерпретировать как сворачивание традиционных торгово-экономических связей с Европой.

Санкции ускорили процесс интернационализации российских ТНК в Азии, но не являются его коренной причиной. Обустройство нефтегазовых провинций на востоке России и развитие поставок на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) предусматривались рядом стратегических документов, утвержденных еще до введения санкций. Так, согласно Энергетической стратегии России на период до 2030 года (утверждена в 2009 г.)<sup>12</sup>, доля стран АТР в структуре экспорта топливно-энергетических ресурсов должна быть доведена до 26-27 процентов в период до 2030 года. Таким образом, разворот на восток, одним из наиболее ярких примеров которому является строительство газопровода Сила Сибири и 30-летний контакт на поставки газа в Китай,<sup>13</sup> во многом определяются смещением центров



спроса на углеводороды из стран ОЭСР к развивающимся рынкам, среди которых основную роль играют Китай и Индия.<sup>14</sup> Экспансия на быстро растущие азиатские рынки отражает рыночную привлекательность региона. При этом недавние сделки, заключенные Роснефтью с индийскими партнерами (приобретение 49-процентной доли в индийской Essar Oil, основным активом которой является второй по величине в Индии Вадиарский нефтеперерабатывающий завод; индийские инвестиции в российские нефтедобывающие проекты) свидетельствуют о выстраивании сотрудничества с зарубежными компаниями по всей цепочке создания стоимости и о диверсификации партнеров в азиатском регионе.

В связи с финансовыми санкциями возросла роль Китая как источника капитала. Однако несмотря на ряд декларативных заявлений о привлечении китайских партнеров к разработке месторождений в России<sup>15</sup> и подписание меморандумов о взаимопонимании, говорить о масштабном наращивании совместных проектов в апстриме с китайской стороной пока преждевременно. Китай является одним из крупнейших импортеров российских энергоносителей, в то время как инвестиционные связи развиваются относительно медленно.

При этом отдельные проекты успешно реализуются в сотрудничестве с китайскими партнерами. Например, находящийся под американскими санкциями Новатэк, оператор проекта «Ямал СПГ», привлек финансирование со стороны китайских банков сроком на 15 лет, что позволило завершить строительство завода по производству СПГ.<sup>16</sup> Китайские компании также выступают среди крупнейших акционеров проекта «Ямал СПГ»: доля Новатэк составляет 50,1 процента, Total и CNPC – по 20 процентов, 9,9 процентов принадлежит Фонду Шелкового пути.

В части финансово-кредитных отношений следует указать на ряд ограничений, касающихся стоимости и доступа к предоставлению услуг. Так, по мнению президента Лукойла В. Алекперова, китайские кредиты – самые дорогие в мире.<sup>17</sup> Более того, в некоторых случаях китайские банки отказывались обслуживать российские физические или юридические лица в связи с санкционными рисками. Впервые о проблеме было заявлено после первых раундов санкций в 2014 году, затем ситуация стабилизировалась, но с 2018 года вновь участились случаи отказов или задержек в проведении операций китайскими банками для российских клиентов, включая лиц, не находящихся под санкциями.<sup>18</sup> Расширенное толкование санкций китайской стороной может объясняться тем, что Россия остается для Китая экономически гораздо менее значимым партнером, чем США или ЕС. С точки зрения китайской стороны, обслуживание российских клиентов представляет относительно более высокие транзакционные издержки (в связи с необходимостью проверки возможных санкционных ограничений по сделкам) и дополнительные риски в части ответных действий со стороны США.

Наконец, возвращаясь к нефтегазовой специфике, следует также отметить и общность интересов сторон, выражающуюся в снижении зависимости от доллара

США при торговле энергоносителями, однако подобные проекты требуют дополнительной проработки.<sup>19</sup>

Итак, можно заключить, что санкции ускорили развитие азиатского вектора в интернационализации российского ТЭК, но не стали коренной его причиной. При этом развитие сотрудничества обусловлено соблюдением баланса интересов сторон в нефтегазовой отрасли, а также действием формальных и неформальных ограничений на операции с российскими контрагентами в контексте западных санкций.

*Влияние санкций на стратегию географической экспансии российских ТНК в секторе ИКТ.* Рынок ИКТ является ядром цифровой экономики, где решающая роль принадлежит тем компаниям, которые могут предоставить максимально конкурентоспособный продукт. Высокий уровень, прежде всего, неценовой конкуренции делает ИКТ компании сравнительно менее уязвимыми перед лицом политических катаклизмов, но только при условии предоставления потребителю уникального и эффективного продукта или решения. Важно отметить, что для сектора характерен высокий уровень интернационализации производства, что связано с либерализацией торговли товарами в данном секторе, способствовавшей расширению структуры ГЦС. Более того, с начала 2000-х гг. интенсифицируется международная торговля программным обеспечением и компьютерными услугами. Именно в этих секторах российские производители с конца 1990-х-начала 2000-х гг. последовательно расширяли свое присутствие на внешних рынках, укрепляя свои конкурентные преимущества.

Для экспортоориентированных компаний влияние санкций носит преимущественно косвенный характер. Но важно отметить, что оно постепенно возрастает с ростом негативных макроэкономических последствий и ухудшением имиджа России на мировой арене. До настоящего времени это не привело к резкой смене приоритетов в географии деятельности компаний. Более того, проведенные исследования показали, что ряд крупных российских ТНК отрасли ИКТ имели стратегические планы расширения бизнеса в странах АТР до начала санкционного кризиса и предпринимали практические шаги по их реализации.<sup>20</sup>

Так, компания Лаборатория Касперского, один из наиболее опытных российских игроков на глобальном рынке (около 2/3 выручки к 2015 г. приходилось на зарубежные поставки), в качестве основных экспортных направлений традиционно рассматривала США и ЕС.<sup>21</sup> Освоение региона АТР было начато с Японии, и с 2003 г. одновременно с европейским рынком датируется операционная деятельность в Китае. При этом интернационализации деятельности Лаборатории Касперского в Китае, начавшись с поставок программного обеспечения, расширилась в пользу создания в Китае одного из элементов ГЦС антивирусного продукта, тестовой лаборатории.<sup>22</sup>



Ситуация для российских ТНК сектора ИКТ на зарубежных рынках оставалась сравнительно стабильной до конца 2016 г., когда начались первые фазы скандалов в области кибербезопасности. В 2017 г. было отмечено падение объемов продаж на традиционных для российских ТНК сектора ИКТ рынках развитых стран. В основном это коснулось спроса в сфере кибербезопасности, госзакупок и спроса со стороны финансового сектора<sup>23</sup>. Катализатором ослабления позиций российского бизнеса в развитых странах в 2016-2017 гг. стал скандал, связанный с обвинениями во вмешательстве в президентские выборы в США.

Параллельно с этим игроки отрасли констатируют, что объемы экспорта программного обеспечения и услуг, основных товарных позиций российского экспорта ИКТ, не сокращаются. Это происходит за счет расширения деятельности на рынках развивающихся стран. Согласно данным некоммерческого партнерства «Руссофт» в 2017 г. рост объемов экспорта программного обеспечения и услуг, связанных с его созданием составил более 10% и составил около 8,5 млрд долл.<sup>24</sup> Так, по данным Лаборатории Касперского выручка компании в Северной Америке сократилась на 8%, но это было компенсировано ростом продаж в развивающихся странах – продажи в АТР выросли на 11%, в странах Ближнего востока, Турции и Африки на 31%, Латинской Америки на 18%<sup>25</sup>.

Таким образом, ведущие российские ТНК работали на рынках США и стран Западной Европы, продолжая постепенно расширять присутствие в странах АТР, начатое рядом крупных компаний еще задолго до украинского кризиса. Страны АТР не без основания рассматриваются ИКТ компаниями как один из наиболее перспективных регионов с точки зрения эффективной организации деятельности бизнеса в рамках ГЦС в отрасли, а также с позиции возможности использования потенциала экстенсивного и интенсивного роста емкости рынка.

Анализ секторальных санкций и их косвенных эффектов на транснационализацию в отрасли ИКТ свидетельствует о том, что по мере расширения давления стратегии компаний в части локализации бизнеса начинают меняться. Но в высокотехнологичных секторах это не всегда приводит к потере прибыли от внешнеэкономической экспансии. Отрасль ИКТ является высоко инновационной с большим потенциалом для гибкой адаптации к новым условиям, благодаря сравнительно более низким потребностям в инвестициях в основной капитал. Такому положению дел способствуют постоянно растущие возможности для освоения новых рынков сбыта и возникновения новых товарных сегментов. Активное включение развивающихся стран в цифровую экономику стало определенным стимулом для освоения российским бизнесом новых рынков в Азии, Африке и Латинской Америке.

### ВОЗМОЖНОСТИ МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ТНК В КОНТЕКСТЕ САНКЦИЙ

В контексте анализа возможностей среднесрочного развития российских ТНК важным вопросом является влияние санкций на выбор стратегий развития в рамках ГЦС. ОЭСР выделяет четыре основных типа модернизационного развития – связанный с улучшением процессов ведения бизнеса (process upgrading), создания новых версий продуктов (product upgrading), расширением функциональной специализации (functional upgrading) и переход в другую цепочку создания стоимости (chain upgrading).

В нефтегазовом секторе негативные изменения внешней среды были связаны не только с санкциями, но также и со снижением мировых цен на нефть. Это стимулировало компании к поиску и внедрению решений, направленных на повышение операционной эффективности и снижение затрат, и является характерной ответной стратегией со стороны нефтегазовых компаний в контексте снижения мировых цен на нефть.

В контексте санкций первостепенную значимость также приобрел вопрос о снижении технологической зависимости российских компаний от зарубежных поставщиков. Так, в некоторых сегментах зависимость российских компаний от импорта технологий и оборудования достигает 80-90 процентов. Как и в случае «разворота на Восток», следует отметить, что цели преодоления технологического отставания были поставлены до введения санкций, в том числе, в рамках Энергетической стратегии РФ. В определенной степени санкции стимулировали более активную реализацию инновационных стратегий со стороны российских нефтегазовых компаний, а также реализацию мер по импортозамещению в энергетике.

Хотя основными бенефициарами политики импортозамещения являются не нефтяные компании, а поставщики оборудования и услуг, политика в области импортозамещения может оказать косвенное положительное влияние на развитие российских нефтегазовых МНК. К примеру, «Газпром» в 2015 году создал новый департамент технической политики с целью осуществления политики импортозамещения и обеспечения технологической независимости компании,<sup>26</sup> что свидетельствует о консолидации процессов в сфере управления технологическими инновациями.

В некоторых случаях нефтяные компании достигают снижения степени зависимости от подрядчиков за счет приобретения нефтесервисных подразделений, что способствует экспансии в ГЦС за счет расширения функциональной специализации (functional upgrading). Так, активно наращивала нефтесервисные активы «Роснефть», в том числе за счет неорганического роста. Доля компаний Группы в совокупном предложении на российском рынке бурения за три года (2017 к 2014 году) возросла в два раза.<sup>27</sup> Однако развитие собственного нефтесервиса сталки-



вается с рядом серьезных ограничений. Во-первых, это наличие инвестиционных возможностей с учетом уровня цен на нефть и финансовых санкций. Во вторых, развитие конкурентного предложения со стороны российских компаний потребует существенных временных, капитальных и человеческих затрат.

Таким образом, усиление роли нефтегазовых ТНК в ГЦС возможно за счет улучшения процессов и, в некоторой степени, за счет расширения функциональной специализации.

Опыт наиболее конкурентоспособных российских ТНК сектора ИКТ свидетельствует о том, что они преимущественно опираются на два основных направления модернизационного развития бизнеса – обновление версий уже существующих продуктов (product upgrading) и расширение функциональных возможностей (Functional upgrading). Первое направление является достаточно традиционным для секторов программного обеспечения и компьютерного оборудования. Продуктовая линейка большинства компаний сектора программного обеспечения, ориентированных на предоставление продукта без его последующей адаптации/доработки под требования клиента, имеет длительную историю. Российский бизнес не является исключением. Так, например, Лаборатория Касперского, используя эту стратегию развития, через свои зарубежные филиалы в Азии, Европе и США обеспечивает постоянное совершенствование антивирусных продуктов при своевременном реагировании на возникающие вирусы. Санкционное давление к настоящему моменту не оказало радикального воздействия на производственную стратегию компании, наиболее уязвимым в краткосрочном периоде оказалось направление маркетинга.

Вторая стратегия – расширение функциональных возможностей – в условиях стремительного развития цифровой экономики предоставляет значительную гибкость в развитии производства и реагировании на кризисные явления. В секторе ИКТ для расширения функциональных возможностей российские ТНК создают новые направления бизнеса в области компьютерных услуг на основе уже созданных продуктов. Так, например, компания Т-платформы ориентирована на предоставление компьютерных услуг на базе производимых ими суперкомпьютеров. Лаборатория Касперского активно предоставляет широкий спектр услуг для бизнеса по обеспечению информационной безопасности.

Стратегия импортозамещения в отрасли программного обеспечения, широко анонсированная Правительством России в 2015 г.<sup>28</sup>, к настоящему моменту не оказала радикального воздействия на характер участия российских ТНК в ГЦС и выбор приоритетов в рамках вышеописанных стратегий развития. ТНК секторов программного обеспечения и компьютерных услуг функционируют в условиях жесточайшей конкуренции в области инноваций и стремятся сохранить уже завоеванные ими доли рынка в странах Западной Европы и США. Отдельные при-

меры есть в секторе производства оборудования, когда в санкционный период стало расширяться производство в России новых изделий (Т-платформы). Данный опыт свидетельствует о том, что в среднесрочной перспективе импортозамещение может стать одним из факторов, способствующих расширению присутствия российского бизнеса на отдельных сегментах внутреннего рынка. Но для укрепления конкурентоспособности отечественных производителей на глобальном уровне эта мера явно недостаточна. ИТ бизнес гораздо большие надежды возлагает на комплекс мер, носящий более рыночный характер<sup>29</sup>. В условиях неценовой конкуренции, сокращения жизненного цикла товаров, российские ТНК ориентируются в первую очередь на технологические вызовы, обусловленные ускоренным развитием цифровой экономики.

### ВЫВОДЫ

Санкции ускорили процесс интернационализации российских ТНК на быстро развивающиеся рынки. Этот процесс затронул оба сектора, но с разной степенью интенсивности, что обусловлено спецификой их развития. Так, ряд проектов с китайскими и индийскими партнерами в нефтегазовой отрасли получили развитие после введения санкций и направлены на обеспечение диверсификации экспорта энергоресурсов из России, а также на расширение операций на перспективных рынках.

Аналогичные тренды начинают проявляться и в отдельных сегментах сектора ИКТ. При усилении прямого воздействия, как в случае с киберскандалами в секторе ИКТ и ограничением доступа российских ТНК сектора ИКТ к отдельным чувствительным для них сегментам рынка, стратегии интернационализации могут меняться в пользу резкого расширения числа рынков сбыта за пределами традиционных.

Стратегии развития российских компаний, связанные с их положением в ГЦС, оказались не столь зависимы от степени санкционного давления. До настоящего времени решения о развитии бизнеса были продиктованы в первую очередь изменениями конъюнктуры рынков и вызовами, связанными с отраслевой спецификой. Реализация мер по импортозамещению в рассматриваемых секторах пока не оказала критического влияния на укрепление конкурентоспособности российских ТНК на глобальных рынках. По отдельным направлениям компании имели шанс расширить свое присутствие на внутренних рынках. Эффективность данной политики может оказать воздействие в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> Пискулова Н.А. Современные тенденции и особенности развития российской внешней торговли // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 6. С 231.



- <sup>2</sup> Костюнина Г.М. Интеграционные процессы в Северо-Восточной Азии // Российский внешнеэкономический вестник. 2016. № 8. С. 31.
- <sup>3</sup> Пак Е.В., Пискулова Н.А. Евразийский экономический союз: время подводить промежуточные экономические итоги интеграции // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №10. С.28.
- <sup>4</sup> Kalotay K. The Crimean Crisis and the Future of Russian Outward Foreign Direct Investment // *Baltic Rim Economies – Bimonthly Economic Review*. 2014. 4, 24-26.
- <sup>5</sup> Liuhto K. Motivations of Russian firms to invest abroad: how do sanctions affect Russia's outward foreign direct investment // *Baltic region*. 2015. 4 (26), 4-19.
- <sup>6</sup> Аналитики: удар санкций США придется на нефть и газ, но экономика выстоит // РИА Новости. 2 августа 2017 г. Режим электронного доступа: <https://ria.ru/economy/20170802/1499646949.html>
- <sup>7</sup> Mitrova T. Shifting political economy of Russian oil and gas. A report of the CSIS Energy and National Security Program. Center for Strategic and International Studies. Rowman & Littlefield. March 2016. P.10.
- <sup>8</sup> BP. BP Statistical Review of World Energy. June 2017. Режим электронного доступа: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>
- <sup>9</sup> Седов К., Кантышев П. Украина ввела санкции против более десятка российских ИТ-компаний. Ведомости 17.05.2017. <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/05/17/690173-ukraina-sanktsii>
- <sup>10</sup> RUSSOFT Survey 12. P.16. [http://www.russoft.ru/files/RUSSOFT\\_Survey\\_12\\_rus.pdf](http://www.russoft.ru/files/RUSSOFT_Survey_12_rus.pdf)
- <sup>11</sup> Данные с сайта: <https://www.eia.gov/beta/international/analysis.php?iso=RUS>
- <sup>12</sup> Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 13 ноября 2009 г. № 1715-р.
- <sup>13</sup> Малинина С. Великий газовый путь // *Lenta.ru*. 19 мая 2014 г. Режим электронного доступа: <https://lenta.ru/articles/2014/05/19/gazprom/>
- <sup>14</sup> IEA. World Energy Outlook 2017. Paris, OECD/IEA. P. 163-164, 339.
- <sup>15</sup> Дворкович не видит препятствий для доли КНР более 50% в месторождениях // РИА Новости. 27 февраля 2015 г. Режим электронного доступа: <https://ria.ru/economy/20150227/1049908556.html>
- <sup>16</sup> Дзядко Т. «Ямал СПГ» привлек €10,6 млрд у китайских банков. // РБК. 29 апреля 2016 г. Режим электронного доступа: <https://www.rbc.ru/business/29/04/2016/57232d639a7947987f649167>
- <sup>17</sup> Старинская Г. «Газпром» получит 2 млрд евро кредита у Bank of China // *Ведомости*. 3 марта 2016 г. Режим электронного доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/04/632474-gazprom-kredita-china>
- <sup>18</sup> Новое китайское предубеждение. Банки КНР не хотят обслуживать россиян из-за санкционных рисков // *Коммерсант*, 24 октября 2018 г. Режим электронного доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3779051>
- <sup>19</sup> В Минэнерго прорабатывают вопрос перехода на нацвалюты в расчетах за нефть и газ, его изучение находится на продвинутом этапе // *Neftegaz.RU*, 18 октября 2018 г. Режим электронного доступа: <https://ria.ru/economy/20180814/1526471947.html>

<sup>20</sup> Abramova A., Garanina O. The role of sanctions in the internationalization of Russian multinationals toward China: the case of energy and ICT sectors. *Progress in International Business Research*. 2016. Т. 11. С. 474.

<sup>21</sup> <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2015/12/02/619223-ugroza-kiberterrorizma#/technology/characters/2015/12/02/619223-ugroza-kiberterrorizma>

<sup>22</sup> [http://expert.ru/ural/2010/05/ulybayuscheesya\\_security/](http://expert.ru/ural/2010/05/ulybayuscheesya_security/)

<sup>23</sup> Жукова К. Санкции переориентировали разработчиков. 22.02.2018. <https://www.kommersant.ru/doc/3557410>

<sup>24</sup> Воейков Д. Санкции не помеха: Экспорт российского софта в 2017 г. вырос более, чем на 10%. 20.02.2018. [http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-20\\_sanktsii\\_ne\\_pomeha\\_eksport\\_rossijskogo\\_softa](http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-20_sanktsii_ne_pomeha_eksport_rossijskogo_softa)

<sup>25</sup> Жукова К. Санкции переориентировали разработчиков. 22.02.2018. <https://www.kommersant.ru/doc/3557410>

<sup>26</sup> «Газпром» создал департамент по импортозамещению // *Lenta.ru*, 3 февраля 2015 г. Режим электронного доступа: <https://lenta.ru/news/2015/02/03/gazprom/>

<sup>27</sup> Делойт. Обзор нефтесервисного рынка России – 2018. Режим электронного доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2018.pdf>

<sup>28</sup> Приказ №96 Минкомсвязи России «Об утверждении плана импортозамещения программного обеспечения». 01.04.2015 г. <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4548/>

<sup>29</sup> Епифанцева Ю. Куда приводит импортозамещение? *Rusbase* 05.05.2016. <https://rb.ru/opinion/kuda-privodit-importozameshenie/>

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Abramova A., Garanina O. The role of sanctions in the internationalization of Russian multinationals toward China: the case of energy and ICT sectors. *Progress in International Business Research*. 2016. Т. 11. С. 451-479.

BP. *BP Statistical Review of World Energy*. June 2017.

IEA. *World Energy Outlook 2017*. Paris, OECD/IEA.

Kalotay K. The Crimean Crisis and the Future of Russian Outward Foreign Direct Investment // *Baltic Rim Economies – Bimonthly Economic Review*. 2014. 4, 24-26.

KPMG. Исследование российского нефтесервисного рынка в 2016-2017 гг. 2017.

Liuhto K. Motivations of Russian firms to invest abroad: how do sanctions affect Russia's outward foreign direct investment // *Baltic region*. 2015. 4 (26), 4-19.

Mitrova T. *Shifting political economy of Russian oil and gas. A report of the CSIS Energy and National Security Program*. Center for Strategic and International Studies. Rowman & Littlefield. March 2016.

Делойт. Обзор нефтесервисного рынка России – 2018. Режим электронного доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2018.pdf>

Костюнина Г.М. Интеграционные процессы в Северо-Восточной Азии // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2016. № 8. С. 31-37.



Пак Е.В., Пискулова Н.А. Евразийский экономический союз: время подводить промежуточные экономические итоги интеграции // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №10. С. 22-34.

Пискулова Н.А. Современные тенденции и особенности развития российской внешней торговли // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 6. С.225-235.

Савинов Ю.А., Хвальневич А.В. Развитие российского рынка услуг по добыче нефти и газа в условиях санкций // Российский внешнеэкономический вестник. 2016. № 8. С.79-96.

Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 13 ноября 2009 г. № 1715-р.

#### **BIBLIOGRAFIYA:**

Deloit. Obzor nefteservisnogo rynka Rossii – 2018. Rezhim ehlektronnogo dostupa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2018.pdf>

Kostyunina G.M. Integracionnye processy v Severo-Vostochnoj Azii // Rossijskij vneshneehkonomicheskij vestnik. 2016. № 8. S. 31-37.

Pak E.V., Piskulova N.A. Evrazijskij ehkonomicheskij soyuz: vremya podvodit' promezhutochnye ehkonomicheskie itogi integracii // Rossijskij vneshneehkonomicheskij vestnik. 2015. №10. S. 22-34.

Piskulova N.A. Sovremennye tendencii i osobennosti razvitiya rossijskoj vneshnej trgovli // Vestnik MGIMO-Universiteta. 2015. № 6. S.225-235.

Savinov YU.A., Hval'nevich A.V. Razvitie rossijskogo rynka uslug po dobyche nefi i gaza v usloviyah sankcii // Rossijskij vneshneehkonomicheskij vestnik. 2016. № 8. S.79-96.

Ehnergeticheskaya strategiya Rossii na period do 2030 goda. Utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 13 noyabrya 2009 g. № 1715-r.

