

ОБСУЖДЕНИЯ И ДИСКУССИИ: В ПОИСКАХ ВЛИЯНИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИРМ

УРОВЕНЬ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ФИРМЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ ДЕЛОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

А. Г. МЕДВЕДЕВ

Высшая школа менеджмента СПбГУ

В очередном разделе «Обсуждения и дискуссии» представлены переводы статей, опубликованных в *Global Strategy Journal (GSJ)* в формате «научной платформы» (research platform). Основная цель научной платформы — подвести итог исследований, проведенных в некоторой области в течение последних двух-трех десятилетий, сделать возможные обобщения и определить целесообразные направления дальнейших исследований. Предлагаемая в данном номере подборка, посвященная проблеме выявления зависимости эффективности фирм от степени их интернационализации (“multinationality — performance” relationship, M–P)¹, включает в себя комментарий главных редакторов *GSJ* [Толлман, Педерсен, 2013] и две статьи [Контрактор, 2013; Вербек, Форутэн, 2013], в которых авторы высказывают дискуссионные точки зрения на проблему взаимосвязи M–P. Противоположные позиции

авторов по вопросу значимости и даже правомочности такой научной области, как взаимосвязь M–P, представляют собой жанр полемических статей (point-counterpoint articles).

Полемика двух авторитетных исследователей представляет интерес с двух точек зрения. Во-первых, проблема взаимосвязи M–P актуальна сама по себе, так как данное научное направление имеет целью найти объяснения такому значимому для мировой экономики феномену, как деятельность международных фирм. Во-вторых, на примере данного научного направления можно определенным образом судить о состоянии теории международного бизнеса (international business theory — IB) в целом.

По признанию редакторов *GSJ* и авторов обеих представленных статей, сотни эмпирических исследований взаимосвязи M–P, проведенных в последние три десятка лет с использованием самых разных баз

¹ В используемом авторами публикуемых статей понятии «взаимосвязь M–P» термин “performance” (P) лучше переводить как «эффективность», а не как «результат». Эффективность выступает здесь не в качестве какого-то одного показателя (в контексте взаимосвязи M–P выбор конкретных показателей эффективности выступает отдельным важным вопросом), а как обобщающая категория, отражающая не любой результат деятельности международной фирмы, а результат с точки зрения дихотомии «хорошо — плохо», «выгодно — невыгодно». Поэтому в исследованиях взаимосвязи M–P в качестве показателей эффективности чаще всего используются показатели финансовой эффективности (*ROI*, *ROCE* и пр.).

данных, так и не позволили исследователям выработать общее представление о *природе* данной зависимости. Кроме того, новые эмпирические исследования не обеспечивают реального развития этой научной области [Толлман, Педерсен, 2013]. Растущее число однотипных исследований мало что добавляет к пониманию механизмов, влияющих на процессы интернационализации компаний, и не обеспечивает менеджеров какими-либо эффективными инструментами анализа и принятия решений относительно ведения деловых операций за рубежом. Свидетельства неубедительности массы эмпирических исследований в области взаимосвязи М–Р и их критика достаточно широко представлены в академической литературе (см., напр.: [Hennart, 2011]).

Заметим, что подобные скептические точки зрения стали высказываться и в других разделах IB-теории. Например, автор статьи [Shaver, 2013] в *Journal of International Business Studies* задает полемический вопрос: нужно ли вообще проводить новые исследования различных способов ведения зарубежных операций (entry modes)? В разных академических изданиях все чаще обсуждается вопрос о том, следует ли повышать качество исследований в традиционных направлениях или необходимо переосмыслить основные положения того или иного направления IB-теории и выработать новые концепции, объясняющие процессы интернационализации фирм.

Две точки зрения на целесообразность дальнейших исследований взаимосвязи М–Р

Первая точка зрения (point) представлена полемической статьей широко цитируемого автора ряда исследований в области взаимосвязи М–Р Ф. Контрактора [Контрактор, 2013]. Он выступает в пользу продолжения эмпирических исследований в данной области, полагая, что их качество следует постоянно повышать за счет более

адекватного измерения степени многонациональности (степени интернационализации) фирмы, учета новых факторов, которые могут оказаться релевантными для объяснения рассматриваемой зависимости, и пр. Позиция Ф. Контрактора базируется на простой идее: раз существуют (и развиваются) многонациональные корпорации (МНК), то, скорее всего, рост степени интернационализации должен приводить к росту эффективности. Задача исследователя — понять, какой именно характер носит взаимосвязь М–Р. Такой взгляд вполне отвечает сложившимся в экономических исследованиях академическим традициям и, как правило, используется значительным числом исследователей, которые рассматривают эффективность фирмы именно как функцию ее многонациональности.

Однако такой подход вызывает целый ряд вопросов. Факт существования МНК сам по себе не означает, что *все* МНК (и любой зарубежный проект) эффективны. Позиция авторов второй полемической статьи (counterpoint) заключается в том, что рассмотрение интернационализации фирмы как неперменной предпосылки повышения эффективности ее деловых операций ошибочно [Вербек, Форутэн, 2013]. Основная идея критики традиционного подхода к взаимосвязи М–Р состоит в утверждении, что эффективность фирмы (performance) определяется не степенью ее многонациональности (multinationality), а в первую очередь специфическими преимуществами фирмы (firm-specific advantages — FSA), в частности ее способностями *извлекать пользу из интернационализации*. Следовательно, тезис о том, что фирме целесообразно постоянно увеличивать степень интернационализации в любых условиях, неверен. Иными словами, не каждой компании показана интернационализация, некоторым она даже противопоказана. По мнению авторов [Вербек, Форутэн, 2013], международная экспансия в отсутствие у фирмы необходимых для этого специфических преимуществ — рецепт неизбежной катастрофы.

Критика эмпирических исследований взаимосвязи М–Р, последовательно развиваемая в публикациях А. Вербека [Verbeke, Brugman, 2009; Вербек, Форутэн, 2013], выглядит достаточно убедительно. Она охватывает три аспекта: измерение степени многонациональности фирмы, оценку эффективности фирмы и идентификацию характера взаимосвязи М–Р.

Показатели международного охвата операций фирмы

Следует заметить, что при измерении степени многонациональности фирмы исследователь сталкивается с большими трудностями, чем при измерении ее эффективности. Авторы обеих публикуемых статей соглашаются с тем, что универсального измерителя степени многонациональности, т. е. показателя, отражающего многочисленные аспекты интернационализации деятельности фирмы, просто не существует. Любой измеритель дает лишь ограниченное представление о степени интернационализации фирмы. Например, такой показатель, как количество стран, где фирма ведет операции, игнорирует то обстоятельство, что масштаб ее операций в разных странах может быть различным. Кроме того, существенно различаются и размеры стран.² К этому можно добавить различия «дистанции»³ и неодинаковое «распределение» операций компаний (на-

² В 20 крупнейших странах мира проживает 70% населения земли; они представляют 80% мировой экономики. К. Прахалад называет эти страны термином “gateway countries” и относит к их числу 10 промышленно развитых стран (Австралию, Канаду, Францию, Германию, Италию, Японию, Нидерланды, Испанию, Великобританию и США) и 10 быстрорастущих экономик (Бразилию, Китай, Индию, Индонезию, Мексику, Россию, Южную Африку, Южную Корею, Таиланд, Турцию) [Prahalad, Bhattacharya, 2011].

³ В исследованиях межстрановых экономических отношений в дополнение к географической дистанции учитываются также политическая, культурная и иные «дистанции» (т. е. различия) между странами.

пример, производственных и сбытовых) между странами. Географическое распределение рынков продукции и производственных мощностей у многих МНК не совпадает.

Степень вовлеченности в международные операции может быть также измерена с помощью показателей *доли зарубежных продаж* в общем объеме продаж МНК — *FSTS* (наиболее часто используемый в эмпирических исследованиях, но, пожалуй, в максимальной степени уязвимый показатель⁴), *доли зарубежных активов* в общей величине активов МНК — *FATA* и *доли занятых в зарубежных подразделениях* в общей численности занятых в МНК — *FETE*. Некоторые авторы считают, что «истинная» интернационализация (foreign footprint) обеспечивается не зарубежными продажами, а наличием у фирмы активов в других странах, позволяющих ей *вести операции за рубежом* [Hennart, 2011]. Как показывает практика, все названные показатели существенно различаются у МНК из разных стран и разных отраслей. Очевидно, что они отражают исключительно распределение бизнеса фирмы *между национальными и зарубежными операциями*, игнорируя распределение зарубежных операций между странами.

При этом корректное измерение показателей *FSTS*, *FATA* и *FETE* постоянно затрудняется в связи с усложнением отношений внутри глобальных цепочек создания ценности. С точки зрения структуры формальной отчетности МНК в ее состав входят полностью подконтрольные дочерние предприятия материнских компаний и аффилированные предприятия. В то же время МНК может тем или иным образом контролировать и своих партнеров по цепочке создания ценности. Так, американская корпорация Procter & Gamble (P&G) имеет в России постоянные трудовые контракты с более чем 1200 человек; еще несколько сотен сотрудников работают

⁴ Подробная критика показателя *FSTS* приводится в [Hennart, 2011].

по временным соглашениям. В целом в деловые операции P&G вовлечены более 10 тыс. работников российских компаний-поставщиков и бизнес-партнеров компании; в частности, в региональных компаниях, занятых дистрибуцией продукции P&G, работают свыше 3500 человек. В этой связи возникает резонный вопрос о том, каким образом данное обстоятельство будет учитываться при расчете, например, значения показателя *FETE*.

Попытка объединения трех названных выше показателей в распространенный в мировой практике «индекс транснационализации» (transnationalisation index), рассчитываемый как среднее арифметическое показателей *FSTS*, *FATA* и *FETE*, не решает проблемы корректного измерения степени многонациональности, так как в этом индексе практически удвоен вес ресурсного компонента, представленного стоимостью активов и численностью персонала. Обычно географическая структура распределения активов и структура персонала МНК сильно коррелируют между собой.

Следует принять во внимание еще один аспект интернационализации — внутри-страновой. Как оценить степень интернационализации финской компании, получающей до 30% своих доходов в России, но исключительно на северо-западе страны? Какова степень интернационализации голландской компании, экспортирующей продукцию в Германию, но только в Нижнюю Саксонию? И в принципе, насколько «заграничными» выглядят экспортно-импортные операции внутри ЕС (с точки зрения таможенной статистики это, конечно, экспорт-импорт, но с позиций бизнеса и менеджмента, возможно, теперь это не так)?

Недостатки отдельных показателей многонациональности вполне очевидны. Авторы различных исследований стремятся (настойчиво, хотя и малоперспективно) найти наилучшие способы измерения многонациональности, предлагают самые разные модификации показателей, но этого недостаточно для полного отражения раз-

нообразия типов международных операций компаний. Проблема адекватного измерения степени интернационализации фирмы сохраняется и, по-видимому, просто не может быть решена непротиворечивым образом.

Показатели эффективности операций фирмы

Для измерения эффективности деловых операций фирмы в разнообразных исследованиях используется известный набор показателей. При этом исследователи взаимосвязи М–Р выбирают в первую очередь показатели, доступные с точки зрения информационного обеспечения. Как отмечают авторы обеих полемических статей, в огромном массиве М–Р-исследований использовались все известные показатели эффективности — как бухгалтерские, так и учитывающие ожидания инвесторов. Однако, как и при измерении степени интернационализации, аналитики сталкиваются здесь с многочисленными проблемами. Прежде всего во многих исследованиях взаимосвязи М–Р не уточняется, что именно подразумевается под фирмой (компанией). Неопределенность термина «фирма» в международном контексте связана с тем, что по своей экономической сущности МНК, как раз и рассматриваемая в качестве «фирмы» в М–Р-исследованиях, — это не компания в правовом смысле слова, а *группа компаний*. МНК не имеет статуса юридического лица, хотя в управленческом смысле представляет собой *целостный, единый субъект экономики*. Например, в качестве показателя эффективности может применяться показатель отдачи активов (return on assets — *ROA*), рассчитанный «на уровне корпорации» [Qian et al., 2010]. Однако использование готовых баз данных о «фирмах» не всегда позволяет однозначно определить, чья именно эффективность имеется в виду в контексте МНК: эффективность материнской компании или эффективность, консолидированная по всей группе компаний, входящих в МНК?

МНК как группа компаний может представлять собой весьма сложную структуру, когда отдельные компании связаны между собой (и с партнерами, как в случае с совместными предприятиями) разнообразными отношениями. Иногда в исследованиях взаимосвязи М–Р в качестве показателей эффективности в дополнение к консолидированным показателям, таким как общая отдача активов (return on total assets — *ROTA*), используются показатели эффективности только зарубежных операций, например показатель отдачи зарубежных активов (return on foreign assets — *ROFA*) [Rugman, Yip, Jayaratne, 2006]. Однако если исходить из постулатов концепции ценностно-ориентированного менеджмента, то решающими при оценке эффективности МНК должны быть показатели возрастания ценности *материнской компании*, а не консолидированные показатели или показатели эффективности зарубежных подразделений. Эффективность зарубежных операций сама по себе не гарантирует увеличения ценности материнской компании, и наоборот. Динамика обменных курсов валют, различия в системах налогообложения в стране материнской компании и принимающей стране и использование трансфертных цен могут привести к ситуации, когда финансовые показатели зарубежных подразделений МНК как таковых не отражают общего воздействия зарубежных операций на эффективность материнской компании.

Таким образом, перед зарубежными дочерними предприятиями и аффилиатами могут ставиться разные задачи, соответственно, их роли будут существенным образом различаться, что также скажется на оценке эффективности их операций.

Наконец, остаются сомнения в полноте отражаемых эффектов интернационализации, если иметь в виду доходы фирм от лицензирования, франчайзинга, управленческого контракта и т. д. Особую сложность для интерпретации эффективности операций представляют внутрифирменные международные операции фирмы. Так, фран-

цузская автомобилестроительная корпорация Renault, купив в начале 2008 г. 25% акций российского «АвтоВАЗа» за 1 млрд долл., продала российскому аффилиату лицензии на сборку двигателей объемом 1,4 и 1,6 л, трансмиссии, а также на сборку и дистрибьюцию автомобилей, созданных на платформах Renault. Полученные таким образом 220 млн долл. позволили Renault окупить почти четверть своих инвестиций в российскую компанию (см.: [Федоринова, Столяров, 2008]).

Характер зависимости эффективности фирмы от степени ее интернационализации

Знакомство с результатами исследований взаимосвязи М–Р позволяет выделить как минимум пять описывающих ее типов зависимостей [Толлман, Педерсен, 2013]: линейная положительная, положительная с уменьшающейся отдачей (нелинейная), U-образная кривая, обратная U-образная кривая и S-образная кривая. В ряде работ, обобщающих результаты проводимых в течение четырех десятилетий исследований по проблематике взаимосвязи М–Р, такие результаты часто характеризуются как «смешанные», «незавершенные», «несовместимые», «противоречивые», «конфликтующие», «разочаровывающие» (см., напр.: [Cardinal, Miller, Palich, 2011; Hult, 2011]).

Авторы публикуемых статей находят этому факту разные объяснения. В первой статье утверждается, что столь разнообразные результаты представляют собой каждый раз лишь отдельный «участок» кривой, описывающей взаимосвязь М–Р [Контрактор, 2013]. Противоречивость многих эмпирических исследований Ф. Контрактор объясняет их недостаточной тщательностью, а также спецификой используемых для анализа баз данных. Безусловно, что характер выборки, на практике predetermined (предопределенный) располагаемой базой данных, может оказаться решающим для получаемых в ходе исследования результатов.

Трехстадийная модель международной экспансии, защищаемая Ф. Контрактором, предполагает, что по крайней мере на некотором участке М–Р-кривой зависимость носит положительный характер. При этом участки с отрицательной зависимостью (где повышение степени интернационализации фирмы приводит к снижению эффективности) могут иметь место на стадии начальной интернационализации (требующей дополнительных издержек, в то время как дополнительные выгоды *еще* не полностью их компенсируют) и при достижении фирмой «избыточной» степени интернационализации (когда дополнительные выгоды интернационализации *уже* не компенсируют возрастающих издержек). Если это так, то существует точка оптимума, соответствующая наиболее эффективному уровню многонациональности фирмы [Контрактор, 2013].

Таким образом, Ф. Контрактор исходит из простого базового принципа, что «фирмы выигрывают, осуществляя экспансию за пределы страны своего происхождения». Авторы статьи [Вербек, Форутэн, 2013] не согласны с этим принципом и считают, что перечень выгод интернационализации и перечень связанных с этим процессом издержек, предложенный Ф. Контрактором, являются недостаточным основанием для построения теории, описывающей поведение и эффективность МНК.

Вторая полемическая статья продолжает линию рассуждений, представленную в предшествующих работах А. Вербека, основанную на тезисе о том, что только специфические преимущества фирмы, а не сама по себе ее международная деятельность, могут обеспечить ей дополнительную эффективность. Именно эти преимущества являются решающим условием эффективности зарубежной экспансии фирмы. Стратегия интернационализации фирмы имеет смысл лишь в том случае, если фирма обладает определенными способностями для эффективной реализации этой стратегии и, следовательно, не существует теоретических аргументов в пользу наличия за-

ранее заданного типа взаимосвязи М–Р [Verbeke, Brugman, 2009].

Несмотря на достаточно радикальные заявления, на самом деле авторы обеих публикуемых статей во многом оперируют одними и теми же категориями, в частности, ведут речь об одних и тех же выгодах и ограничениях интернационализации. Различия заключаются в трактовке причинно-следственных связей между международными операциями фирмы и ее эффективностью. Эти различия характеризуются «неправильной» и «правильной» моделями, используемыми для построения схемы исследования взаимосвязи М–Р и представленными на рис. 1 в работе [Вербек, Форутэн, 2013].

Ранее А. Вербеком было предложено 9 тестов качества эмпирических исследований взаимосвязи М–Р [Verbeke, Brugman, 2009]. В предлагаемой читателям статье [Вербек, Форутэн, 2013] список расширен до 12 тестов, которые представляют собой проверку того, насколько то или иное исследование учитывает отдельные, релевантные, по мнению авторов, обстоятельства. Недостаточный учет последних (на самом деле достаточно очевидных) неоднократно отмечался критиками традиционных М–Р-исследований. 12 тестов (и соответствующие критерии) сгруппированы в три блока: измерение степени многонациональности фирмы, оценка эффективности фирмы и идентификация характера взаимосвязи М–Р [Вербек, Форутэн, 2013].

В первый блок (измерение многонациональности) вошли следующие критерии:

- 1) декомпозиции трансграничной цепочки ценности;
- 2) диверсификация зарубежных операций;
- 3) характер продуктовой диверсификации анализируемых фирм (связанная или несвязанная диверсификация);
- 4) развитие операций в стране происхождения фирмы.

Во второй блок (оценка эффективности) включены такие критерии, как:

- 1) стратегические мотивы фирм для инвестирования за рубежом;

- 2) соответствие выбранных показателей эффективности целям исследования;
- 3) влияние краткосрочных и долгосрочных трендов на эффективность фирм;
- 4) изменение эффективности операций в стране происхождения.

В третьем блоке (характер взаимосвязи М–Р) названы еще четыре критерия:

- 1) использование перекрестных или лонгитюдных данных;
- 2) исследование обратного влияния эффективности фирмы на степень ее интернационализации;
- 3) эндогенность (рассмотрение внутренних характеристик фирмы, в частности ресурсов и специфических преимуществ);
- 4) рассмотрение роли фирмы как первопроходца на зарубежном рынке или последователя.

Отобрав 12 наиболее цитируемых статей по проблематике взаимосвязи М–Р за 25 лет и протестировав их с помощью предложенных критериев, авторы второй полемической статьи получили не слишком обнадеживающий результат: только около 30% исследований отвечает необходимым критериям [Вербек, Форотэн, 2013].

Идея тестирования проведенных исследований по проблематике взаимосвязи М–Р по специальным критериям представляется остроумной, но вряд ли перечень из 12 тестов можно считать исчерпывающим. Очевидно, что его можно было бы расширить, например, за счет учета природы отраслей, к которым относятся анализируемые фирмы, с точки зрения учета национальных условий (мультилокальные, глобальные или смешанные отрасли).

Результаты эмпирических исследований взаимосвязи М–Р и теория международного бизнеса

Теоретическая основа исследований

Сама по себе логика исследований взаимосвязи М–Р, в которых авторы пытаются определить, насколько эффективность операций фирмы зависит от сте-

пени ее интернационализации, выглядит привлекательной. В своих моделях разные авторы используют различные показатели для главной зависимой переменной — эффективности фирмы — и главной независимой переменной — степени многонациональности фирмы. По мнению исследователей, интернационализация приносит фирме определенные выгоды, но одновременно сопряжена с соответствующими издержками. Предложив те или иные перечни выгод и издержек, авторы исследований приходят к выводу о том, что на некоторых интервалах изменения многонациональности выгоды интернационализации превосходят издержки (положительный нетто-эффект), и пытаются определить, при каких условиях это происходит. Как утверждает в первой полемической статье Ф. Контрактор, «большинство фирм действительно достигает положительного *нетто-эффекта*» [Контрактор, 2013].

Однако идея выявления универсальной, учитывающей все возможные эффекты взаимосвязи степени интернационализации фирмы и ее эффективности является слишком амбициозной. Поэтому претензии сферы исследований взаимосвязи М–Р на роль некоторой теории международного бизнеса (или теории МНК) вряд ли правомерны. Результаты эмпирических исследований не дают четкого ответа на главный вопрос: почему именно интернационализация конкретной фирмы (и до какой степени) способствует росту ее эффективности? Ниже рассмотрены некоторые причины такого положения дел.

Выгоды и издержки интернационализации

Принятие решения об осуществлении зарубежных деловых операций требует проведения в каждом конкретном случае анализа потенциальных выгод интернационализации и связанных с этим издержек. Предложенный Ф. Контрактором перечень выгод и издержек вряд ли может считаться исчерпывающим и, очевидно, может

быть расширен. Более того, включение в него некоторых позиций вызывает сомнения. Так, к преимуществам интернационализации относится проведение фирмой операций в разных валютах, позволяющее балансировать валютные риски за счет возможного переноса производства (production shifting) из подразделений МНК в одних странах в подразделения, расположенные в других (так называемое *операционное хеджирование*). Однако здесь налицо логическое противоречие. Сама по себе подверженность валютному риску имеет место только в том случае, когда фирма ведет трансграничные или зарубежные операции, т. е. вовлечена в процесс интернационализации. Таким образом, многонациональность фирмы является первопричиной возникновения валютных рисков, а проведение фирмой операций в разных валютах логичнее трактовать как *издержки* интернационализации, а не ее выгоды.

Разные авторы представляют различные перечни выгод интернационализации [Henpart, 2011; Prahalad, Bhattacharyya, 2011; Ghemawat, 2007]. Проблема заключается в том, что, как правило, эти выгоды не предопределяются многонациональностью как таковой. Такие преимущества, как экономия от масштаба, эффект распределения затрат на НИОКР, использование более дешевых ресурсов, доступ к новым знаниям, возможности налоговой оптимизации и трансфертного ценообразования и даже рыночная власть, *не обязательно* достигаются посредством международной экспансии. В целом ряде случаев они могут быть реализованы фирмами, действующими только в отдельной стране. Это касается, с одной стороны, использования фирмами экономии от размещения (location economy), т. е. особых преимуществ, связанных с бизнес-характеристиками отдельной территории, где фирма ведет свои операции. Если речь идет о крупной экономике, то политико-экономические, социально-демографические и иные условия могут различаться между отдельными тер-

риториями.⁵ С другой стороны, многие эффекты интернализации операций (внутрифирменные сделки по трансфертным ценам, перекрестное субсидирование) также могут быть реализованы внутри одной страны.

В этом смысле известные сегодня ИВ-теории (от идей Д. Рикардо до эклектической парадигмы Дж. Даннинга) опираются в большей степени на *географические* (территориальные, local) различия, чем на различия, предопределяемые существованием разных *государств*. С точки зрения фирмы вопрос заключается в эффективном размещении (location) того или иного вида деятельности в цепочке создания ценности внутри одной страны или в нескольких странах. По мнению П. Кругмана, проблема выбора места размещения производства (в более общей постановке — любых видов деятельности) «в принципе достаточно проста» [Кругман, Обстфельд, 1997, с. 154]. Он иллюстрирует это положение общими географическими рассуждениями, не связанными с границами между государствами.

Еще одно обстоятельство связано с контекстом восприятия географической диверсификации. Помимо отдельно взятой страны «единицей» такой диверсификации может быть регион (группа определенным образом связанных стран) или территория внутри отдельно взятой (обычно крупной) страны. В случае *связанной международной диверсификации* (related international diversification) фирма ограничивает свои операции странами одного региона, обладающими исторической, географической, культурной и/или институциональной общностью. Тенденция подобной «регионализации» международного бизнеса подробно исследовалась А. Рагманом (см., напр.: [Rugman, Verbeke, 2008]),

⁵ В России менеджеры растущих фирм из Москвы, Санкт-Петербурга и некоторых других крупных центров часто используют выражение «экспансия в регионы». Очевидно, что бизнес-окружение в регионах может существенно различаться.

обосновывающим тезис о том, что основная часть крупнейших компаний мира имеет региональную природу. В литературе по данной проблематике появился термин «полуинтернационализация» (semiinternationalisation). В некоторых исследованиях утверждается, что усиление ориентации фирмы на домашний регион (home-region orientation) не влияет на эффективность ее операций [Banalieva, Dhanaraj, 2013]. В то же время имеются свидетельства того, что взаимосвязь М–Р может различаться для фирм, реализующих стратегию связанной и несвязанной географической диверсификации [Qian et al., 2010].

Вместе с тем *дифференциация территорий внутри крупной экономики* также может оказаться релевантным фактором с точки зрения зарубежной фирмы, осуществляющей экспансию в эту страну. Как показывают исследования, эффективность японских МНК, ведущих операции в Китае и США, существенно зависит от выбора той территории внутри стран, где будут осуществляться операции (для Китая этот эффект оказался сильнее) [Chan, Makino, Isobe, 2010].

Эффект многонациональности как таковой может быть представлен, во-первых, различиями между странами и, во-вторых, особыми условиями пересечения национальных границ товарами и факторами производства.

Различия между странами (без учета территориальных различий внутри них) охватывают следующие аспекты:

- укрупненные географические характеристики страны в целом;
- параметры экономического развития страны (темпы экономического роста, уровень инфляции, уровень безработицы и т. п.);
- условия регулирования бизнеса (внешнеторговое, инвестиционное, валютное регулирование, условия создания предприятий, налогообложение, наличие льгот);
- национальные особенности (вкусы, традиции, потребительские предпочтения,

трудовая и деловая этика), хотя в условиях глобализации такие особенности все чаще «пересекают границы» вместе с ростом мобильности работников и потребителей товаров и услуг.

Условия пересечения государственных границ товарами и факторами производства предопределяются действующими в каждой стране и региональных экономических группировках правовыми нормами, регулирующими проведение экспортно-импортных и валютных операций, а также осуществление прямых иностранных инвестиций.

Таким образом, если не учитывать преимуществ оптимального географического размещения операций, то выгоды интернационализации как таковой сводятся к определению стран с благоприятными параметрами экономического развития и привлекательными условиями регулирования бизнеса, а также к использованию эффекта адаптации мультилокальных продуктов к национальным особенностям. Что касается возможности манипуляции мультивалютными денежными потоками с целью снижения валютных рисков, то ее следует трактовать скорее не как «выгоду» интернационализации, а как механизм страхования присущих интернационализации валютных рисков.

Единица анализа

При построении теории международного бизнеса особое значение имеет выбор единицы анализа (unit of analysis). В первых поколениях таких теорий единицей анализа выступали *государства* и отдельные *трансграничные сделки (операции)*; с 1970-х гг. появились теоретические конструкции, в которых единицей анализа стали *фирмы* (в более узком смысле — МНК). Причиной смещения внимания исследователей в сторону фирм стало, с одной стороны, усиление роли МНК (понимаемых все более широко⁶) в мировой

⁶ Определения МНК, используемые в исследованиях Конференции по торговле и развитию

экономике, а с другой — неспособность традиционных ИВ-теорий объяснить управленческие решения, принимаемые фирмами. В частности, неэффективными оказались попытки исследователей применить концепции, объясняющие феномен прямых зарубежных инвестиций, к объяснению деятельности МНК [Beugelsdijk et al., 2010]. Это еще одно свидетельство сложности измерения степени многонациональности фирмы, обусловленное, в частности, тем, что показатель *FATA* отражает только те активы фирмы, которые фиксируются отчетными документами, не затрагивая многих стратегических активов, не связанных формально с инвестициями за рубежом.

Сформулировавший в 1970-х гг. эклектическую парадигму международного производства Дж. Даннинг подчеркнул, что теории прямых зарубежных инвестиций не могут использоваться для объяснения стратегических решений в МНК: «Эклектическая парадигма международного производства не является (и никогда не ставила целью стать) объяснением транснациональной или многонациональной *фирмы*» [Dunning, 2000, p. 119] (курсив оригинала. — А. М.).

В области исследований взаимосвязи М–Р единицей анализа выступает *международная деятельность фирмы*, представленная не как трансграничные или зарубежные операции фирмы (выступающие

предметом принятия управленческих решений в фирмах), а как те или иные комплексные (агрегированные) показатели ее многонациональности. Такие агрегированные показатели определяются для *массива фирм* в выборке, используемой автором каждого отдельного исследования. Характерно, что при этом практически никогда не упоминаются названия фирм и не приводятся конкретные решения, принимаемые их менеджерами относительно интернационализации деловых операций.⁷ Соответственно, выводы подобных исследований, как правило, носят слишком общий характер, чтобы использоваться в качестве базы для обоснования управленческих решений.

В последние годы в стратегических исследованиях МНК появилась еще одна единица анализа — *глобальная цепочка создания ценности* (global value chain), охватывающая операции разнообразных компаний в процессе создания какого-либо продукта. Эти компании могут быть подразделениями одной МНК или ее независимыми партнерами. В разных отраслях формируются различные сочетания аффилированных и неаффилированных компаний в цепочке ценности. В глобальных цепочках создания ценности исследователю приходится *комбинировать* такие единицы анализа, как фирма (МНК), отрасль и отдельные операции. Очевидно, что это обстоятельство существенно усложняет анализ выгод и издержек интернационализации и практически делает невозможным применение стандартных приемов количественного анализа (так как не ясно, что должна включать в себя анализируемая выборка). Стандартные исследования взаимосвязи М–Р вряд ли могут адекватно отразить всю разнообразную практику международных фирм, особенно действующих в отраслях, характеризующихся сложными цепочками создания ценности. При-

ООН (UNCTAD), уже начиная с 1980-х гг. предполагали широкую трактовку этого феномена, допускающую существование разных подразделений МНК в различных странах. Под многонациональной корпорацией теперь понимается предприятие, состоящее из подразделений в двух или более странах, независимо от их правовой формы и сферы деятельности, в котором система принятия решений обеспечивает реализацию общей стратегии в масштабах всей МНК. При этом подразделения МНК связаны между собой не только отношениями собственности, но и иными отношениями в такой степени, что одни из них могут оказывать серьезное воздействие на деятельность других (через обмен знаниями и ресурсами, контракты и т. д.).

⁷ В публикуемых переводных статьях можно обнаружить всего два упоминания конкретных компаний и несколько упоминаний об отраслях.

веденные ниже примеры иллюстрируют этот вывод.

Норвежская компания Yara планирует начать добычу апатитового сырья на расположенном в Восточной Лапландии в Финляндии месторождении Сокли и рассматривает вариант переработки сырья на принадлежащем российскому «Еврохиму» Ковдорском горнообогатительном комбинате в Мурманской области всего в 50 км от месторождения. Мощности комбината позволяют обогащать 2,6 млн т фосфатов. Добыча может достигать 1,5 млн т в год. Переработка сырья в России дешевле, чем строительство нового обогатительного комбината в Финляндии, стоимость которого может достигнуть 1 млрд евро, не считая крупных инвестиций в инфраструктуру. Российский вариант позволит минимизировать возможный экологический ущерб (рудник Сокли находится между двумя национальными парками), причем партнерство может быть выгодно обеим компаниям (см.: [Шабашов, Челпанова, 2011]). Анализируя данную ситуацию с точки зрения исследований взаимосвязи М–Р, можно предположить, что одновременно возрастет как степень многонациональности норвежской компании, так и ее эффективность. Но вряд ли в рассматриваемом примере можно сделать вывод, что рост эффективности выступает следствием повышения уровня многонациональности. Более значимыми оказываются отраслевые характеристики и территориальный (но не национальный) фактор — категории, рассматриваемые в области формирования корпоративных стратегий.

Еще один пример синхронного формирования вертикального и международного охвата операций фирмы связан с отказом фирм от самостоятельного проведения ряда операций в цепочке создания ценности (в частности, в ее середине) из-за их недостаточной эффективности. Низкая эффективность операций может быть связана, например, с неспособностью фирмы обеспечить достаточную загрузку производственных мощностей, что, в свою оче-

редь, не позволяет использовать потенциал экономии от масштаба и повышает производственные издержки. Иногда глобальный избыток производственных мощностей в той или иной части цепочки и, соответственно, избыток предложения товара на рынке заставляет фирмы конкурировать на основе низких издержек. Нежелание некоторых фирм следовать этому типу конкуренции служит причиной передачи соответствующих операций на аутсорсинг, например, с использованием контрактного производства своих брендов. Это позволяет фирме сосредоточить свои усилия на начальных стадиях цепочки создания ценности (когда инвестируются большие средства в НИОКР и обновление продукции) и на ее завершающих стадиях, где фирмы дифференцируют свою продукцию посредством существенных инвестиций в маркетинг и развитие своих брендов. Так, в 2005 г. германская корпорация Henkel продала свое производящее бытовую химию дочернее предприятие в Ужгороде (Украина), а в 2008 г. — аналогичное предприятие в Ленинградской области французской группе Fareva. Украинское предприятие было загружено только на 30% своей мощности. Оба предприятия в составе французской группы продолжают выпускать косметическую продукцию и продукцию бытовой химии под брендами Henkel на условиях контрактного производства; кроме того, они производят продукцию по заказам других фирм. В свою очередь, германская корпорация сконцентрировала два из оставшихся у нее в России дочерних предприятия на производстве стиральных порошков и чистящих средств. В этой ситуации нелегко ответить на вопрос об изменении степени многонациональности Henkel. С одной стороны, значение показателей *FATA* и *FETE* у нее снизилось; с другой стороны, величина показателя *FSTS* не изменилась. В то же время можно ожидать роста эффективности германской компании (в предположении, что менеджеры компании приняли правильное решение).

Эти и другие примеры подтверждают, что теоретическая база исследований взаимосвязи М–Р часто оказывается недостаточной для полноценного объяснения процесса интернационализации фирм, проявляющегося в реализации самых разнообразных трансграничных и зарубежных операций.

Результаты эмпирических исследований взаимосвязи М–Р и практические выводы

Результаты исследований взаимосвязи М–Р лишь в малой степени могут служить основой для анализа решений о зарубежной экспансии, принимаемых менеджерами МНК. Менеджеры компаний не задаются вопросами о том, осуществлять ли процесс интернационализации и расширять ли географическое присутствие. Скорее, они стремятся ответить на пять вопросов: почему, зачем, где, когда и в какой форме следует осуществлять те или иные международные операции.⁸ Ответ на вопрос «почему?» связан с выявлением причин, побуждающих фирму вести деловые операции за рубежом (так называемые реактивные мотивы интернационализации). Вопрос «зачем?» связан с определением целей зарубежных операций (активные мотивы), к числу которых традиционно относят расширение рынка, доступ к ресурсам, снижение рисков путем международной диверсификации и др. Вопрос «где?» предполагает изучение стран с точки зрения их привлекательности для ведения бизнеса, в частности определение специфических страновых преимуществ. Ответ на вопрос «когда?» связан с выбором фирмой роли первопроходца или последователя. Наконец, вопрос «в какой форме и в каких масштабах?» предопределяет существование целого научного направления в международном бизнесе — области

изучения способов ведения зарубежных операций (иногда называемых способами проникновения). Это направление, очевидно, имеет большую практическую направленность в сравнении с исследованиями взаимосвязи М–Р.

Однако практические задачи международного менеджмента в современных условиях выходят за рамки выбора наиболее подходящего способа ведения трансграничных или зарубежных операций фирмы в том или ином конкретном случае. Актуальными задачами менеджеров МНК в наши дни являются стратегическое построение глобальной фирмы, определение роли материнской компании, конфигурация глобальной цепочки ценности, определение стратегической роли зарубежных подразделений и операций и их включенности в местный контекст.

Стратегическое построение (или так называемая стратегическая сборка) глобальной фирмы (*strategic assembly of global firms*) — подход, позволяющий формировать эффективную стратегическую организацию МНК [Koza, Tallman, Ataay, 2011] или ее «архитектуру» [McDermott, Mudambi, Parente, 2013]. Важной задачей такой организации является выявление роли, которую может играть корпоративный центр (материнская компания) в стремлении обеспечить рост ценности своих подразделений [Goold, Campbell, Alexander, 1994]. При этом глобальная фирма может рассматриваться как совокупность видов деятельности, распределенных между подразделениями МНК и ее стратегическими партнерами и размещенных при этом в разных географических точках мира. Построение глобальной цепочки ценности означает принятие эффективных решений в отношении того, какие именно операции в рамках цепочки ценности фирма будет осуществлять самостоятельно, а какие будут реализовываться ее стратегическими партнерами [Katkalo, Medvedev, 2013]. Еще одной стратегической задачей руководства МНК выступает определение роли каждого зарубежного подразделения [Birkinshaw, 2003].

⁸ Эти пять вопросов могут быть объединены аббревиатурой 5W, если иметь в виду английские соответствия этих вопросов: “why”, “what for”, “where”, “when” и “which way”.

Наконец, на эффективность деятельности МНК существенно влияет включенность (embeddedness) операций зарубежных подразделений в контекст условий принимающей страны [Forsgren, Holm, Johanson, 2005], а также включенность в этот контекст самой материнской компании [Nell, Ambos, 2013]. Отметим, что названные здесь области принятия управленческих решений в международных фирмах рассматриваются не столько в традиционных разделах теории международного бизнеса, сколько в работах, посвященных различным аспектам международного стратегического менеджмента (SM-направление в международном бизнесе).

Возможности концепций международного стратегического менеджмента для объяснения процесса интернационализации и эффективности операций фирм

В академической литературе существуют разные точки зрения относительно того, к какой области экономической науки следует относить исследования взаимосвязи М–Р. Высказывается, например, мнение, что данное направление относится к стратегическому менеджменту [Hennart, 2011], но с ним трудно согласиться. Подавляющую часть исследований взаимосвязи между многонациональностью и эффективностью фирм все-таки следует отнести к ИВ-исследованиям. Более того, внутри области исследований международного бизнеса, где в качестве теоретической основы могут использоваться экономические, организационные, поведенческие и иные области знания, эмпирические исследования взаимосвязи М–Р чаще всего основываются на предпосылках, восходящих к традиционным теориям мировой торговли, международного производства и последовательной интернационализации. В то же время многие авторы, проводящие подобные исследования, все больше осознают ограниченность таких предпосылок и привлекают идеи из смежных областей, в част-

ности тех, которые иницируются в рамках стратегического менеджмента. Именно такой подход характерен для работ А. Вербека, который хотя и представляет ИВ-школу, но в своем подходе к формированию теории международного бизнеса (иногда он называет ее теорией МНК) первостепенное внимание уделяет значению специфических преимуществ фирмы, в том числе и при определении природы взаимосвязи М–Р.

В академической среде до сих пор очень трудно преодолеваются «границы» между научными областями. Именно исследователи, представляющие ИВ-направление, до конца XX в. традиционно фокусировали внимание на географической диверсификации, тогда как SM-исследователи — на продуктовой диверсификации фирм [Wolf, 1997]. В настоящее время воздействие SM-концепций на сферу международного менеджмента осуществляется по нескольким направлениям, в рамках которых происходит конвергенция аналитических инструментов, концептуальных заключений или даже самого предмета исследования [Медведев, 2009]. В первом случае из стратегического управления в сферу международного менеджмента переносятся отдельные аналитические инструменты (например, стратегические матрицы), позволяющие получить определенные научные и практические результаты в рамках собственно ИВ-направления. Во втором случае имеет место «перенос» отдельных положений стратегического менеджмента, определенных для условий деятельности фирмы в одной национальной экономике, на ситуацию географически диверсифицированной деятельности фирмы. В третьем случае наблюдаются попытки конвергенции собственно предмета исследования, когда международные операции фирмы рассматриваются не изолированно от «домашней» деятельности фирмы, а интегрируются в общую систему выработки эффективной стратегии фирмы.

Концепции, предлагаемые в рамках стратегического менеджмента, рассматривающие

корпоративную стратегию как сочетание продуктового, вертикального и географического охвата операций фирмы, часто оказываются более релевантными при объяснении феномена интернационализации фирм и достигаемой за счет этого эффективности [Медведев, 2009]. С точки зрения современных SM-представлений международная экспансия фирмы есть лишь частный случай изменения границ фирмы, представленных ее продуктовым портфелем, вертикальным охватом и международной диверсификацией. По мнению сторонников «сближения» областей стратегического и международного менеджмента, ответ на вопрос о том, каким образом формируется международный охват операций фирмы, можно найти в приложениях теории транзакционных издержек к МНК [Hennart, 2011].

Активное использование SM-концепций в управлении международными фирмами предопределило появление третьего элемента в системе принятия решений о зарубежных операциях фирмы (в дополнение к стране ведения операций и собственно фирме) — *отрасли*. Учет отраслевых особенностей выступает еще одним важным фактором формирования стратегии зарубежной экспансии. Есть основания полагать, что характер взаимосвязи М–Р также определяется, среди прочего, характеристиками отрасли. В частности, есть свидетельства того, что, например, многонациональность оказывает более сильное положительное воздействие на эффективность фирмы в производственных отраслях в сравнении с отраслями сферы услуг [Kirca et al., 2012]. Возможным объяснением этого факта является то, что в разных отраслях необходимость учета национальных условий различна. В *мультилокальных отраслях* фирмы должны серьезно изменять свои продукты и услуги в каждой стране, приспосабливаясь к местным стандартам, вкусам, традициям и т. п. В *глобальных отраслях* фирма может не адаптировать свой бизнес, продукты или услуги к требованиям зарубежного рынка или ограничиваться минимальной адаптацией.

Слабое воздействие многонациональности в отраслях сферы услуг можно, по-видимому, объяснить мультилокальным характером большей части подотраслей сферы услуг.

Концепция цепочки создания ценности, распространенная на трансграничные операции МНК, позволила эффективно сформулировать проблему поиска эффективной *конфигурации* (configuration) видов деятельности МНК [Porter, 1986; Катькало, Медведев, 2011], осуществляемых в той или иной стране. Для размещения некоторых видов деятельности фирмам не обязательно быть «ближе к рынку», важнее находиться вблизи от дешевых источников сырья, центров НИОКР, квалифицированных или недорогих человеческих ресурсов, дешевых финансовых источников и пр. Вопрос о том, найдет фирма необходимые ей рынки или ресурсы в своей стране или где-то за рубежом, отходит на второй план.

Мысль о превалировании SM-аргументов (в частности, отраслевых характеристик) над ИВ-факторами отчетливо выразил Д. Цетше, глава германской корпорации Daimler AG: «...Мы исходим не из того, какую страну представляет наш будущий партнер [для создания электромоторов. — А. М.], а из того, в какой мере он нам подходит» [Цетше, 2011]).

Два измерения — степень необходимости учета национальных условий и важность необходимости взаимодействия между отдельными операциями внутри глобальной цепочки создания ценности — предопределили построение модели «учет национальных условий — глобальная интеграция» (IR-framework) [Prahalad, Doz, 1987], используемой для обоснования стратегий МНК. На базе модели могут быть идентифицированы различные стратегические альтернативы интернационализации фирм. Если отрасль характеризуется высокой степенью необходимости учета национальных условий и одновременно относительно простой цепочкой создания ценности (с ограниченным числом операций), то МНК может следовать *мультилокальной стратегии*,

не предполагающей серьезной интеграции операций в разных странах. Можно ожидать, что для таких фирм воздействие степени многонациональности на эффективность операций будет ограниченным.

Фирмы, действующие в глобальных отраслях, могут следовать *репликационной стратегии*, если эти отрасли имеют простую цепочку ценности или эти фирмы ограничивают охват своих операций в рамках цепочки создания ценности (концентрируясь на начальных, промежуточных или конечных ее стадиях). В этом случае отсутствие необходимости в координации и интеграции операций сочетается с отсутствием потребности в адаптации бизнеса к условиям каждой страны, и между степенью многонациональности и эффективностью фирмы может существовать более сильная связь (возрастающая интернационализация фирмы позволит ей максимально использовать выгоды международной экспансии). Еще более значимой может оказаться взаимосвязь М–Р у фирм, следующих *глобальной стратегии*, сочетающей минимальную адаптацию к национальным условиям и высокий уровень координации и интеграции операций фирм в разных странах.

Понятно, что если отрасль характеризуется одновременно мультилокальностью (например, в маркетинге) и глобальностью (например, в НИОКР и производстве), то фирмы могут использовать *смешанную стратегию* (иногда называемую транснациональной). Характер взаимосвязи М–Р в этом случае может быть различным в зависимости от конкретных значений потребности в национальной адаптации и глобальной интеграции операций.

Заключение

В двух публикуемых далее полемических статьях авторы высказывают противоположные мнения относительно успешности и целесообразности продолжения исследований в таком специфическом направлении ИВ-теории, как изучение взаимосвязи М–Р.

В одном случае отмечается, что такие исследования имеют теоретическую и практическую значимость и, несомненно, должны быть продолжены при условии обеспечения условий, предопределяющих качество исследований и корректность получаемых выводов. Противоположная точка зрения заключается в констатации крайне низкой результативности таких исследований, что связано со слабостью теоретических оснований рассматриваемой области знаний.

Первый подход (см.: [Контрактор, 2013]), собственно и используемый основной массой исследователей в этой области, при ближайшем рассмотрении, естественно, вызывает массу сомнений. Логика вроде бы очевидна: раз существуют (и развиваются) МНК, то, скорее всего, рост степени интернационализации должен приводить к росту эффективности. Но факт существования МНК сам по себе не означает, что *все МНК* (и любой зарубежный проект фирмы) эффективны. Многие тезисы Ф. Контрактора (перечни выгод и издержек интернационализации, ответы на критику используемых показателей многонациональности и эффективности и др.) представляются недостаточно убедительными и вызывают дальнейшую дискуссию. Сама по себе вполне корректная идея о возможностях эффективного расширения интернационализации фирмы в результате приобретения дополнительных знаний и накопления опыта ведения операций за рубежом не учитывает существования ряда других факторов, предопределяющих решения менеджеров фирм о зарубежной экспансии.

Позиция, представленная во второй полемической статье [Вербек, Форутэн, 2013], призывающая не игнорировать природу каждой конкретной фирмы, осуществляющей международные операции, и учитывать стратегические преимущества фирмы, в целом выглядит убедительней. Интернационализация — это всего лишь возможность повысить эффективность, но никак не первопричина повышения эффективности! Характеристики самой фирмы (ресурсы, способности, компетенции, наличие

патентов, брендов, квалифицированных сотрудников и т. д.) не менее важны, чем простое знание об условиях ведения операций в той или иной стране. Если добавить к этому характеристики, присущие отрасли, в которой действует фирма, то станет понятно, что одного лишь фактора *обучения* (т. е. накопления знаний и международного опыта) абсолютно недостаточно для повышения эффективности компании за счет углубления интернационализации.

Представляется, что стратегические характеристики, в частности природа отраслей, которые могут быть глобальными или мультилокальными (а часто смешанными), могут существенно повлиять на характер взаимосвязи М–Р. Поэтому, на наш взгляд, подходы международного стратегического менеджмента обладают более широкими перспективами для выявления процессов

и результатов интернационализации фирм и формирования эффективных инструментов обоснования решений в международных фирмах. К таким решениям, в частности, относятся решения об эффективной стратегической организации МНК, о роли корпоративного центра в обеспечении роста ценности своих подразделений, о размещении операций в рамках глобальных цепочек создания ценности и их распределении между самой фирмой и ее стратегическими партнерами, об определении роли зарубежных подразделений МНК и ряд других решений. Именно эти проблемы занимают постепенно все более широкое место в исследованиях процесса интернационализации фирм и будут привлекать внимание исследователей, работающих в области как международного бизнеса, так и стратегического менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

- Вербек А., Форотэн М.З. 2013. Насколько удачными являются эмпирические исследования взаимосвязи «многонациональность — эффективность деятельности» (М–Р)? *Российский журнал менеджмента* 11 (3): 99–118.
- Катькало В.С., Медведев А.Г. 2011. Интернационализация российских компаний и конфигурация их деловых операций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (2): 7–38.
- Контрактор Ф. Дж. 2013. Почему существуют многонациональные компании? Теоретические замечания о влиянии международной экспансии на эффективность фирмы и современной критике методологии подобных исследований. *Российский журнал менеджмента* 11 (3): 77–98.
- Кругман П.Р., Обстфельд М. 1997. *Международная экономика. Теория и политика*. Пер. с англ. М.: Экономический факультет МГУ, ЮНИТИ.
- Медведев А. Г. 2009. Эволюция «Международного менеджмента» как научной области и учебной дисциплины: опыт и перспективы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 154–178.
- Толлман С., Педерсен Т. 2013. Две точки зрения на зависимость эффективности фирмы от масштабов ее международных операций (комментарий редакторов о научных платформах). *Российский журнал менеджмента* 11 (3): 71–76.
- Федоринова Ю., Столяров Г. 2008. Renault назвала цену. *Ведомости* (4 сентября).
- Цетше Д. 2011. Мы стоим на пороге повторного изобретения автомобиля. *РБК daily* (31 января).
- Шабашов Д., Челпанова М. 2011. Норвежская Yara хочет наладить переработку своей руды в России. *РБК daily* (24 февраля).
- Banalieva E. R., Dhanaraj S. 2013. Home-region orientation in international expansion strategies. *Journal of International Business Studies* 44 (2): 89–116.
- Beugelsdijk S., Hennart J.-F., Slangen A., Smeets R. 2010. Why and how FDI stocks are a biased measure of MNE affiliate ac-

- tivity. *Journal of International Business Studies* 41 (9): 1444–1459.
- Birkinshaw J. 2003. Strategy and management in MNE subsidiaries. In: Rugman A.M., Brewer T.L. (eds.). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press: Oxford: 380–401.
- Cardinal L.B., Miller C.C., Palich L.E. 2011. Breaking the cycle of iteration: Forensic failures of international diversification and firm performance research. *Global Strategy Journal* 1 (1–2): 175–186.
- Chan C.N., Makino S., Isobe T. 2010. Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal* 31 (11): 1226–1243.
- Dunning J.H. 2000. The eclectic paradigm of international production. A personal perspective. In: Pitelis C.N., Sugden R. (eds.). *The Nature of Transnational Firm*. 2nd ed. Routledge: London; N.Y.: 119–139.
- Forsgren M., Holm U., Johanson J. 2005. *The Embedded Multinational — A Business Network View*. Edward Elgar: Cheltenham, UK.
- Ghemawat P. 2007. Managing differences: The central challenge of global strategy. *Harvard Business Review* 85 (3): 59–68.
- Goold M., Campbell A., Alexander M. 1994. How corporate parents add value to the stand alone performance of their businesses. *Business Strategy Review* 5 (4): 33–55.
- Hennart J.-F. 2011. A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance. *Global Strategy Journal* 1 (1–2): 135–151.
- Hult G.T.M. 2011. A strategic focus on multinationality and firm performance. *Global Strategy Journal* 1 (1–2): 171–174.
- Katkalo V.S., Medvedev A.G. 2013. Value-chain configurations of Russian EMNEs. In: Williamson P.J., Ramamurti R., Fleury A., Fleury M.T.L. (eds.). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge University Press: Cambridge: 116–131.
- Kirca A.H., Roth K., Hult G.T.M., Cavusgil S.T. 2012. The role of context in the multinationality-performance relationship: A meta-analytic review. *Global Strategy Journal* 2 (2): 108–121.
- Koza M.P., Tallman S., Ataay A. 2011. The strategic assembly of global firms: A microstructural analysis of local learning and global adaptation. *Global Strategy Journal* 1 (1–2): 27–46.
- McDermott G., Mudambi R., Parente R. 2013. Strategic modularity and the architecture of multinational firm. *Global Strategy Journal* 3 (1): 1–7.
- Nell P.C., Ambos B. 2013. Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters. *Strategic Management Journal* 34 (9): 1086–1103.
- Porter M.E. 1986. Changing patterns of international competition. *California Management Review* 28 (2): 9–40.
- Prahalad C.K., Bhattacharyya H. 2011. How to be a truly global company. *Strategy+business* 64 (Autumn): 1–8. <http://www.strategy-business.com>
- Prahalad C.K., Doz Y.L. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*. Free Press: London.
- Qian G., Khoury T.A., Peng M.W., Qian Z. 2010. The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification. *Strategic Management Journal* 31 (9): 1018–1030.
- Rugman A., Yip G., Jayaratne S. 2006. *A Note on Return on Foreign Assets and Foreign Presence for UK Multinationals*. Kelley School of Business, Indiana University.
- Rugman A., Verbeke A. 2008. A regional solution to the strategy and structure of multinationals. *European Management Journal* 26 (5): 305–313.
- Shaver J.M. 2013. Do we really need more entry mode studies? *Journal of International Business Studies* 44 (1): 23–27.
- Verbeke A., Brugman P. 2009. Triple-testing the quality of multinationality–performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review* 18 (3): 265–275.
- Wolf B.M. 1997. Industrial diversification and internationalisation: Some empirical evidence. *Journal of Industrial Economics* 26 (2): 177–191.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Verbeke A., Forootan M. Z. 2013. Naskol'ko udachnymi yavlyayutsya empiricheskie issledovaniya vzaimosvyazi mnogonatsional'nost' — effektivnost' deyatel'nosti (M–P)? Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* **11** (3): 99–118.
- Katkalo V. S., Medvedev A. G. 2011. Internatsionalizatsiya rossijskikh kompanij i konfiguratsiya ikh delovykh operatsij. *Vestnik S.-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* (2): 7–38.
- Contractor F. J. 2013. Pochemu sushhestvuyut mnogonatsional'nye kompanii? Teoreticheskie zamechaniya o vliyaniy mezhdunarodnoj ekspansii na effektivnost' firmy i sovremennoj kritike metodologii podobnykh issledovaniy. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* **11** (3): 77–98.
- Krugman P. R., Obstfeld M. 1997. *Mezhdunarodnaya ekonomika. Teoriya i politika*. Per. s angl. M.: Ekonomicheskij fakul'tet MGU, YUNITI.
- Medvedev A. G. 2009. Evolyutsiya «Mezhdunarodnogo menedzhmenta» kak nauchnoj oblasti i uchebnoj distsipliny: opyt i perspektivy. *Vestnik S.-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* (4): 154–178.
- Tallman S., Pedersen T. 2013. Dve tochki zreniya na zavisimost' effektivnosti firmy ot masshtabov ee mezhdunarodnykh operatsij (kommentarij redaktorov o nauchnykh platformakh). Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* **11** (3): 71–76.
- Fedorinova Yu., Stolyarov G. 2008. Renault nazvala tsenu. *Vedomosti* (4 sentyabrya).
- Tsetshe D. 2011. My stoim na poroge povtornogo izobreteniya avtomobilya. *RBK daily* (31 yanvarya).
- Shabashov D., Chelpanova M. 2011. Norvezhskaya Yara khochet naladit' pererabotku svoej rudy v Rossii. *RBK daily* (24 fevralya).

*Статья поступила в редакцию
10 сентября 2013 г.*