

# НАУКА ЗА РУБЕЖОМ

ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ НАУКИ РАН

## ОСОБЕННОСТИ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ



**Наука за рубежом**

№46, декабрь 2015

Ежемесячное обозрение

Электронное издание:

[www.issras.ru/global\\_science\\_review](http://www.issras.ru/global_science_review)

Рубрика «**Социальные и экономические науки и статистика**»

Обзор выполнила **В. С. Дорогокупец**

Выпускающее подразделение: **Сектор анализа зарубежной науки**

Руководитель проекта **Л. К. Пипия**

Редактор **О. Е. Осипова**

Верстка: **Н. В. Шашкова**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Глобальные корпорации: прошлое и будущее .....	4
2. Формирующиеся рыночные гиганты и новые технологии .....	12
3. Новые реалии конкурентного мира .....	17
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	21
Рис. 1. Чистая прибыль корпораций после уплаты налогов (итого в мире): 2013 .....	21
Рис. 2. Валовой объем продаж по регионам мира: 1980 к 2013 .....	22
Рис. 3. Наиболее активные корпорации по регионам происхождения .....	23
Рис. 4. Рейтинг благоприятности условий ведения бизнеса .....	24
Рис. 5. Слияния и поглощения по регионам проведения сделок: 2000–2006 к 2007–2013 .....	24
Табл. 1. Прибыльность корпораций по группам и отдельным секторам .....	25
Табл. 2. Прибыльность корпораций по группам, отдельным секторам и ведущим факторам .....	26

*В глобальном масштабе на транснациональные корпорации в настоящее время приходится восемьдесят процентов мировой торговли. Эти корпорации можно сравнить с основным строительным блоком мировой экономики; они стимулируют развитие, создают рабочие места и вводят технологические инновации. Взлеты и падения национальных экономик, а также перспективы рынка труда неразрывно связаны с корпоративной деятельностью. Учитывая насыщенность и динамичность игрового поля экономики, утверждение, что корпоративный мир переживает славные дни, на первый взгляд, может показаться нелогичным. Однако за последние три десятилетия самые крупные мировые компании достигли рекордных показателей. В результате глобализации страны с развивающейся экономикой добавили миллиарды новых потребителей, расширили рынок труда и стали основным инвестиционным донором в мировую промышленность и инфраструктуру. Многие компании расширили свои сферы деятельности и обороты, превратившись в настоящие транснациональные корпорации.*

## **1. Глобальные корпорации: прошлое и будущее**

Последние три десятилетия отличались нестабильностью, но и в то же время это был самый успешный период для западных транснациональных корпораций. Однако, похоже, золотая эпоха подходит к концу, рост прибыли замедляется. Особенности поведения, рыночных стратегий и конкурентной борьбы транснациональных корпораций в современных условиях были представлены в недавнем исследовании Глобального института *McKinsey* «Гонка за прибылью: глобальная конкуренция корпораций» [1].

Согласно прогнозам, до 2025 г. доля прибыли в мировом ВВП может снизиться с 10 до 7,9%, практически вернувшись к уровню 1980 г. Частично это обусловлено присутствием двух конкурентных полюсов. С одной стороны, имеется огромное количество компаний, базирующихся и оперирующих на развивающихся рынках. Основная роль на этом полюсе отведена промышленным гигантам, которые росли и укрепляли свои позиции в течение нескольких десятилетий и в последние 15 лет достигли наибольшего расцвета на своих внутренних рынках. Теперь перед ними

стоит задача расширяться в глобальном масштабе, как до них уже сделали их предшественники из Японии и Южной Кореи. С другой стороны, высокотехнологичные корпорации, внедряющие новые бизнес-модели и нацеленные на завоевание новых отраслей, образуют второй полюс. Сами по себе фирмы-гиганты, внедряющие передовые технологии, не являются основной угрозой конкурентам, чего нельзя сказать о мощных цифровых платформах, таких как *Alibaba* и *Amazon*, которые служат стартовой площадкой для тысячи малых и средних предприятий, предоставляя им необходимые ресурсы, чтобы те могли бросить вызов крупным компаниям.

Существующая экономическая ситуация может быть проиллюстрирована статистическими данными. Как уже отмечалось, для транснациональных компаний, в частности крупнейших западных фирм, последние три десятилетия были очень благоприятным периодом. Компании из индустриально развитых стран получали более чем две трети глобальной прибыли (рис. 1). Например, чистая прибыль после всех налоговых вычетов выросла с 2 млрд долл. США в 1980 г. до 7,2 млрд долл. в 2013 г., увеличившись с 7,6% мирового ВВП почти до 10%. Рост некоторых наиболее успешных корпораций был настолько ошеломляющим, что позволил им достигнуть показателей, сопоставимых со страновыми показателями. Например, численность рабочего персонала компании *Walmart* больше, чем численность населения Латвии и Словении. Прибыль *ExxonMobil* эквивалентна ВВП Боливии или Иордании. По данным за 2015 г., рыночная стоимость компании *Apple* оценивается в размере всего фондового рынка в России или Испании.

Немалое значение имеет масштаб компании: крупные фирмы, чей доход превышает 1 млрд долл. США в год, находятся в наиболее выгодных экономических условиях. На их долю приходится почти 60% мирового дохода и 65% рыночной капитализации. Среди мировых акционерных компаний, имеющих публичное размещение акций, только на 10% фирм приходится 80% прибыли, из них 90% прибыли получают лишь 5% компаний.

По сравнению с 1990 г. сегодня на рынке действует в два раза больше транснациональных корпораций. Рост большинства из них начался с 2000 г.

В последнее время наблюдается тенденция смещения основной прибыли к корпорациям, работающим в интеллектуальноемких секторах<sup>1</sup>. Конечно, они не единственные, дающие высокие доходы. Однако сегодня в таких секторах, как фармацевтика, медиа, финансы и информационные технологии, получают самые высокие прибыли, и западные фирмы, чья деятельность разворачивается в рамках этих отраслей, остаются основными мировыми игроками. В 1999 г. на интеллектуальноемкие отрасли приходилось 17% прибыли, полученной западными компаниями, а сейчас эта доля составляет 31%. Все большую ценность приобретают патенты, торговые марки, товарные знаки, авторские права, а вовсе не промышленное оборудование или заводы.

Многие из вышеупомянутых отраслей разработали стратегию, при которой победитель получает все. Разрыв между наиболее прибыльными корпорациями и всеми остальными растет. Компании, возглавляющие этот список, уделяют гораздо больше внимания исследованиям и разработкам или брендам, чем средние фирмы. Самые прибыльные компании работают в фармацевтическом и медицинском секторах, секторе услуг в области ИКТ, а также в секторе разработки электронной техники и аппаратных средств. Лидеры производства, как правило, на 40–110% крупнее средних фирм, ведущих свою деятельность в соответствующих отраслях. Однако размер компании не гарантирует сохранение позиции на рынке, особенно в такой динамичной области, как информационные технологии.

Совсем иная ситуация складывается в капиталоемких и трудоемких отраслях. Границы таких секторов, как автомобилестроение, машиностроение и розничная продажа, заметно меняют свои очертания. На рынке появляются новые фирмы, которые на глобальном уровне усилили ценовую конкуренцию, снижая издержки в рамках целых отраслей (табл. 1). Например, в 1990 г. на долю китайских производителей алюминия приходилось всего 4% мирового производства, а в 2014 г. их доля увеличилась до 52%.

---

<sup>1</sup> Интеллектуальноемкие сектора (idea-intensive sectors) – сектора, в которых прибыль генерируется преимущественно за счет объектов интеллектуальной собственности (патенты, бренды, товарные знаки, авторские права). Прежде всего, это – фармацевтическая промышленность, производство медицинского оборудования, услуги в области ИКТ, разработка электронной техники и аппаратных средств, медийный сектор.

Для увеличения роста, завоевания новых рынков и расширения направлений бизнеса корпоративный мир активно прибегает к стратегии слияний и поглощений. Сама по себе идея не нова, и в прошлом не раз прибегали к подобным операциям, но недавняя волна слияний и поглощений, прокатившаяся по миру, не имеет аналогов. В 1990 г. было совершено 11 500 подобных сделок, их общая стоимость была эквивалентна 2% мирового ВВП. С 2008 г. совершается около 30 000 сделок в год на общую сумму примерно 3% мирового ВВП. Общая стоимость сделок по всему миру в 2014 г. составила 3,5 трлн долл. США, что на 47% больше по сравнению с предыдущим годом. Десятью пятью сделками, стоимостью превышающих 5 млрд долл. США, было объявлено только в 2015 г. Первыми на гребень этой волны взлетели новые компании, стремящиеся расширить свое влияние в глобальном масштабе. Компании, работающие в интеллектуально-емких секторах, в целях роста также активно участвуют в слияниях и поглощениях, равно как и другие корпорации высокотехнологического сектора. Примером может послужить компания *Facebook*, которая в 2012 г. приобрела *Instagram* за 1 млрд долл. США, или 30 долл. за каждого из 33 миллионов пользователей сервиса. Два года спустя эта же компания приобрела *WhatsApp* за 19 млрд долл. США, т. е. уже 42 долл. за каждого из 450 миллионов пользователей приложения.

Состав игроков среди транснациональных корпораций постоянно меняется. Многие крупнейшие в мире компании выросли в странах с развивающейся экономикой. Достижения этих мировых гигантов неравномерны и нестабильны, но их количество огромно. Китайские фирмы уже составляют около 20% от *Fortune Global 500*, в то время как доля североамериканских и западноевропейских компаний сократилось с 76% в 1980 г. до 54% в 2013 г.

За последнее десятилетие по сравнению с западными компаниями в китайских корпорациях, независимо от их формы собственности, отмечался рост, в четыре-пять раз превышающий европейский, особенно на тех предприятиях, которые работают в капиталоемких отраслях, например производство стали и химическая промышленность. Корпоративные гиганты именно из стран с формирующейся рыночной экономикой на сегодняшний день являются наиболее конкурентоспособными в глобальном масштабе. Примером тому может послужить относительно молодая ком-

пания *Hyundai*, у которой гораздо меньше заводов, чем у корпораций с такой славной историей, как *Volkswagen* и *Toyota*, и которая производит больше автомобилей на одного работника, чем гиганты автопрома. Некоторые страны с формирующейся рыночной экономикой более искусны в распределении капитала по нескольким альтернативным инвестиционным активам, что позволяет им отыскать новые возможности для роста.

Многие страны с формирующимся рынком в попытках добиться вертикального или горизонтального интегрированной прибегают к формированию новых моделей затрат или разработке совершенно новых бизнес-моделей. Например, Бразильская *Vale* (металлургия) и индийская *Reliance Group* (нефтепереработка) разработали стратегии для отраслей, не входящих в рамки основного бизнеса: электроэнергетика, строительство, железные дороги и логистика.

Было бы ошибкой считать «развивающиеся корпорации» одной монолитной группой. Как правило, компании отражают бизнес-климат, структуру рынка, корпоративную культуру, существующие в стране их происхождения. Наиболее агрессивная политика экспансии на мировом рынке присуща азиатским компаниям, в то время как латиноамериканские фирмы, наоборот, нацелены на внутренний рынок.

Крупнейшие игроки в сфере технологий достигли небывалых показателей дохода, активов, количества клиентов, персонала и прибыли. Индийская телекоммуникационная фирма *Bharti Airtel* имеет около 310 млн абонентов по всему миру – число, сопоставимое с населением Соединенных Штатов. Количество ежемесячных активных пользователей *Facebook* сравнимо с населением Китая; компания *Google* обрабатывает около четырех миллиардов запросов в день.

Массовое распространение продукции гигантских корпораций, выступающих на рынке технологий, сопровождается созданием и эксплуатацией цифровых платформ или сетей. Во многих случаях тесное сотрудничество между пользователями и разработчиками делают эту платформу более привлекательной для остальных пользователей. Однако подобная стратегия порождает два типа конкурентной борьбы. Во-первых, цифровая платформа может понизить стоимость хранения, транспортировки и



передачи данных, предоставляя оператору возможность оперативно добавлять новые сферы деятельности. Во-вторых, появляются новые конкуренты корпораций в виде сотни тысяч малых предприятий, которые используют эти платформы. Крупнейшие рынки электронной торговли, такие как *Alibaba*, *Amazon*, *eBay*, *Flipkart* и *Rakuten*, могут приютить бесконечное множество поставщиков, предоставляя им инфраструктуру платежной системы и материально-техническую поддержку.

Подобная конкуренция нередко оборачивается в пользу потребителей. Компании внедряют новые бизнес-модели, используя ценовые преимущества платформы. Нередко они завоевывают лидирующие позиции, создавая потребительский излишек, а именно предоставляя бесплатную или недорогую сопутствующую продукцию или услугу, за которую другие предприятия взимают отдельную плату.

Немаловажные изменения за последние десятилетия произошли и в сфере человеческого капитала. Не без основания его можно причислить к важнейшим источникам конкурентного преимущества. Из 41 тыс. мировых работодателей, опрошенных в 2015 г., 38% сообщили, что им не удалось найти персонал необходимой квалификации. К тому же демографические факторы, такие как старение населения, со временем лишь усугубят эту проблему.

В странах с развитой экономикой одна треть имеющейся рабочей силы в ближайшие два десятилетия уйдет на пенсию, а вместе с ними, вероятно, будут утрачены ценные навыки и опыт работы. Через десять лет почти половина ныне трудоспособного населения Германии, Японии и Южной Кореи станет старше 55 лет. Нехватка квалифицированной рабочей силы ощущается настолько остро, что феномен поиска специалистов, обладающих искомыми навыками и опытом, уже можно назвать «охотой за талантами».

Еще не так давно специалисты из стран с развивающейся экономикой стремились получить место в крупной западной компании, однако теперь наиболее востребованные специалисты предпочитают работать в местных компаниях. В течение следующих 50 лет из-за старения населения значительно сократится рост рабочей силы, создавая тем самым препятствие для роста мировой экономики. Если рост производительности

труда останется величиной постоянной, не компенсируя нехватку кадров, то глобальный прирост ВВП замедлится на 40% и к 2025 г. достигнет уровня 2,1% в год.

Анализ почти 20 тыс. компаний по целому ряду отраслей позволяет заключить, что наиболее прибыльные корпорации отличаются от своих конкурентов по одному из трех признаков. Во-первых, наиболее прибыльные компании принимают активное участие в быстрорастущих рынках. На начальном этапе, по мере смещения роста выручки на развивающиеся рынки, прибыль увеличивалась медленно, но в последнее десятилетие ее рост стал значительным. Во-вторых, прибыльные корпорации, независимо от сферы их деятельности, уделяют огромное внимание интеллектуальному фактору. За последние десять лет отдача от инвестиций в НИОКР выросла. Наиболее успешные компании, специализирующиеся на производстве полупроводниковых компонентов, фармацевтике и программном обеспечении, как правило, значительно превосходят своих конкурентов в расходах на исследования и разработки. В других случаях ценовая политика компании основана на использовании общеизвестного бренда (например, *Apple* и *Disney*). Наконец, в-третьих, операции наиболее прибыльных корпораций более эффективны, чем в компаниях средних размеров, работающих в той же отрасли, за счет более низких издержек производства на каждый доллар продаж. Это особенно заметно в капиталоемких отраслях с высоким уровнем конкуренции (производство химикатов, электрооборудования, шин и резин). Основную ставку приходится делать на эффективность производства. Многие нововведения незамедлительно перешли в категорию дополнительной услуги для потребителя. К примеру, цены на автомобили остались на уровне 1985 г., в то время как производительность, безопасность и надежность значительно улучшились.

За последние три десятилетия корпоративные прибыли выросли до рекордного уровня, при этом львиная их доля приходится на западные компании. Более низкие расходы на амортизацию и понижение налоговых ставок во многих странах позволили корпорациям добиться еще большего роста прибыли (см. рис. 1). В Соединенных Штатах, Западной Европе, Японии и Южной Корее доля корпоративного сектора в национальном доходе начиная с 1980 г. увеличилась в 1,5–2 раза.

В этот же период корпорации изменили политику в отношении распределения своей прибыли. Компании инвестируют большую часть своих доходов, стремясь получить все больше прибыли. Эта тенденция особенно характерна для стран, которые затронул недавний финансовый кризис, а также для стран со слабым внутренним спросом.

Денежные поступления от чистых продаж особенно велики на развивающихся рынках. Объем мировой торговли товарами увеличился почти в десять раз с 1980 г., и сегодня на транснациональные корпорации приходится 80% всей мировой торговли. 20 транснациональных корпораций создали новые производственные базы, чтобы получить доступ к огромным резервам дешевой рабочей силы в странах с развивающейся экономикой. Быстрый экономический рост в развивающихся регионах мира позволил огромным пластам населения перейти из класса нищих в ряды «класса потребляющего». Согласно прогнозам, «класс» потребителей к 2015 г. пополнится еще 1,8 млрд человек.

Инвестиции в инфраструктуру и в промышленность также способствовали увеличению общего дохода. Прямые иностранные инвестиции (FDI – Foreign direct investment) на сегодняшний день достигли рекордных объемов, что позволяет многим корпорациям, образно выражаясь, расправить крылья. Участие государства также способствует росту корпоративных доходов, хотя и в более скромной степени. *В странах с развитой экономикой более 60% роста доходов связаны с государственными вложениями.* Основными бенефициарами, безусловно, являются компании, принадлежащие государственному или смешанным секторам (здравоохранение, образование, инфраструктура).

Резюмируя сказанное, можно заключить, что двигателем роста выручки корпораций в последние десятилетия были развивающиеся рынки. Этот региональный сдвиг особенно заметен в капиталоемких отраслях, таких как металлургия, машиностроение и химическая промышленность. Сегодня от 55 до 60% мирового дохода от производства чугуна, стали, цемента и других строительных материалов приходится на быстрорастущие развивающиеся рынки (рис. 2). Сферы получения доходов расширились и стали более доступными для частного сектора. С 1980 г. благодаря волне приватизации многие корпорации, в том числе уже активно действующие на рынке, получили возможность развернуть свою деятельность в новых

для них отраслях в странах по всему миру. В 1980-х гг. Великобритания начала приватизационную кампанию в разных отраслях промышленности. Приватизационная волна накрыла также Францию, Швецию, США и многие другие индустриально развитые страны. В начале 1990-х гг. к ним присоединились Индия, Китай, Бразилия.

Стоит отметить еще один немаловажный аспект, характеризующий основные изменения в корпоративной политике: нормативные показатели корпоративных налогов, по сравнению с 1980 г., сократились в большинстве стран ОЭСР, в некоторых случаях даже до 50%. В отдельных странах ввели особенно благоприятный налоговый режим, способствующий ведению бизнеса. Например, в Ирландии – 13%, Сингапуре – 17%, Швейцарии – 18%. Законодательно были снижены налоговые ставки и в других странах с развитой и развивающейся экономикой. В 1980 г. корпоративные налоговые ставки варьировались от 45 до 60% в Австралии, Канаде, Германии и Великобритании, а сегодня все эти страны снизили свои налоговые ставки до 20–30%.

Самым прибыльным за последнее время стал интеллектуальноемкий сектор, в то время как доходы промышленных отраслей сокращаются (табл. 2). Сама стратегия увеличения прибыли за счет использования объектов интеллектуальной собственности подразумевает постоянные и быстрые изменения, которые особенно заметны в секторе разработки электронной техники и аппаратных средств. Однако размеры корпорации и ее доминирующее положение на рынке не являются гарантией стабильности. Любая волна инноваций способна принести компаниям ущерб, пробив брешь в наиболее уязвимых местах.

## **2. Формирующиеся рыночные гиганты и новые технологии**

За последние десять лет волна конкуренции приобрела размеры настоящего цунами. По сравнению с 1990 г. число транснациональных компаний выросло в два раза, и основной их рост пришелся на 2000-е гг. Производительность корпораций все чаще подвергается резким колебаниям. Благодаря политике слияний и поглощений стремительно меняется состав лучших игроков на рынке независимо от отрасли.

Некоторые из крупнейших гигантов в корпоративном мире происходят из стран с развивающейся экономикой. Их прибыль и производительность не отличается постоянством, однако их размеры и численность влияют на расстановку сил в игре. Транснациональные корпорации из индустриально развитых стран вынуждены вести жесткую борьбу на всех фронтах. В их задачу входит не только вытеснить с международного рынка уже присутствующих там игроков, но и не уступить компаниям, имеющим те же корни, а следовательно, хорошо ориентирующихся в тонкостях соответствующего национального рынка. Компании из развивающихся стран стремятся вести свою деятельность масштабно, чтобы потеснить ведущие отраслевые корпорации с лидирующих позиций, которые последние занимали долгое время.

Появление на международной арене корпоративных гигантов из стран с развивающейся экономикой совпало с бурным ростом технологического сектора. Они, как правило, ведут жесточайшую конкуренцию, применяя все более сложные бизнес-модели в отраслях, которые выходят за рамки самого технологического сектора. Передовые с точки зрения технического и технологического оснащения, эти компании достигли наивысшего уровня доходов, активов, количества клиентов и работающего персонала и прибыли. Подобная масштабность идет рука об руку с возможностью создания и эксплуатации цифровых платформ или сетей, которые позволяют не только сокращать издержки производства, но и разрабатывать новые стратегии и бизнес-модели быстро, эффективно и с низкими затратами.

В настоящее время на рынке доминируют компании из семи ключевых регионов (рис. 3). Однако их удельный вес и позиции на рынке постоянно варьируются. Несмотря на то что две трети транснациональных корпораций в мире по-прежнему имеют головной офис в странах с развитой экономикой, в глобальном масштабе соотношение сил понемногу меняется. Многие промышленные гиганты из развивающихся стран уже несколько десятилетий занимают доминирующие позиции на своих внутренних рынках, поэтому сейчас ставят перед собой цель расширяться в глобальном масштабе.

Некоторые корпорации из стран с формирующейся рыночной экономикой в настоящее время сопоставимы по размерам с лидирующими компаниями из стран с развитой экономикой. Три крупнейших производителя бытовой техники в мире происходят из Китая (*Gree Electric Appliances*, *Midea Group* и *Qingdao Haier*). Их совокупный доход составляет 60 млрд

долл. США, а прибыль 4,5 млрд долл. Китай также является родиной трех крупнейших в мире банков: Промышленного и коммерческого банка Китая, Китайского строительного банка и Сельскохозяйственного банка Китая с совокупным доходом в 400 млрд долл. США и прибылью в 100 млрд долл. В Китайской национальной нефтяной корпорации, Государственной электросетевой корпорации Китая, в компании «Индийские железные дороги» (все они государственные предприятия) работают от 1,4 до 1,6 млн человек, в то время как *Hon Hai Precision Industry* (более известный как *Foxconn*) создал 1,2 млн рабочих мест.

Как уже отмечалось выше, для новых азиатских компаний характерна агрессивная экспансия, в то время как латиноамериканские фирмы, как правило, ориентированы на внутренний рынок. Корпоративный сектор Китая очень схож с японским и южнокорейским, он базируется на огромных инвестициях, стимулирующих рост. Четыре самых прибыльных металлургических компании в мире – именно из этих трех стран.

Структура собственности влияет на приоритеты компаний и общую производительность. Корпорация с одним акционером, будь то семья, основатель или государство, стремится занять лидирующие позиции и ориентируется на долгосрочную перспективу, ставя во главу угла свой рост и инвестиции, необходимые для достижения цели. В случае государственных предприятий этими целями могут быть национальные приоритеты, такие как повышение уровня занятости, обеспечения продовольственной безопасности или разработки природных ресурсов. Многие корпорации, контроль над которыми принадлежит одной семье, родом из Южной Кореи, Западной Европы, Латинской Америки, большинство же корпораций со структурой акционерного общества были основаны в Северной Америке и Японии.

Как правило, если корпорация из страны с растущей экономикой принадлежит одной семье или государству, то долевое участие последних больше, чем в аналогичных компаниях из развитых стран. Правлению акционеров в Китае, как правило, принадлежит в два раза больше акций своей компании, чем акционерам из аналогичных западноевропейских компаний. Семейные корпорации, контролируемые из стран с развивающейся экономикой, часто имеют более высокий рост активов и доходов, чем их коллеги

из развитых стран, и они быстрее расширяются благодаря политике слияний и поглощений.

Несмотря на размеры, корпорации из стран с формирующейся рыночной экономикой более активны и легче улавливают тенденции рынка. Такая гибкость также прослеживается в способности компании перераспределять капитал по мере изменения рыночной ситуации. Исследование *McKinsey* показало, что индийские компании, например, переводят инвестиционные капиталы из одного сектора в другой более динамично, чем североамериканские компании. В некоторых случаях компании из развивающихся стран сместили свое внимание (а следом и инвестиции) с инфраструктуры таких отраслей, как производство стройматериалов или минеральных удобрений, на инфраструктуру отраслей, ориентированных на потребителя, – улучшение дорог и автомагистралей. Перемещение капитала в рамках одной корпорации может увеличить доход по акциям до 30%.

Корпорации из развивающихся стран, как правило, ищут молодых, квалифицированных и сильно мотивированных работников. Отношения между таким работодателем и сотрудником во многом зависят от местных устоявшихся культурных традиций и сложившихся привычек.

Новых конкурентов, завоевывающих мировой рынок, характеризует рискованность, смелость в принятии решений и агрессивность действий. Новые корпорации вынуждены действовать в жестких условиях. Китай занимает 90-е место в рейтинге благоприятности условий ведения бизнеса, Индонезия – 114-е место, Бразилия – 120, Индия – 142, Нигерия – 170. Компаниям в этих странах пришлось столкнуться с многочисленными проблемами, касающимися получения необходимой документации, заключения договоров, получения доступа к надежной инфраструктуре, привлечения капитала и найма квалифицированной рабочей силы. Преодолев вышеперечисленные препятствия, эти компании получили перед другими естественное преимущество на быстрорастущих развивающихся рынках (рис. 4).

Многие новые конкуренты сосредотачиваются на ценовом сегменте, направляя свои усилия на поиск инновационных решений, помогающих оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынке, уделяя особое внимание таким аспектам, как технологии и затраты. Структуры этих затрат

весьма разнообразны, что обусловлено различными причинами в зависимости от страны. Некоторые страны благодаря целенаправленным государственным инвестициям создают разнообразные и взаимодополняющие отрасли в рамках общенациональных стратегических целей. Частному сектору же приходится разрабатывать собственные механизмы, обеспечивающие производство взаимодополняющих услуг и создание сети поставщиков, разрабатывая тем самым пирамидообразные бизнес-группы, как это делали уже ранее упомянутые бразильская *Vale* и индийская *Reliance Group*.

Резкое увеличение капитала в странах с развивающейся экономикой, особенно в Китае, привело к созданию избыточных мощностей в ряде промышленных отраслей, например в автомобилестроении, – и это часть естественной эволюции. Компании практикуют упреждающие инвестиции, делая ставку на потенциальный рост на рынке в будущем.

Столкнувшись с необходимостью оставлять конкурентов далеко позади, компании все чаще прибегают к стратегиям, нацеленным на захват новых рынков, создавая новые бизнес-направления. Корпоративный мир уже переживал всплески слияний и поглощений в прошлом, но их количество не может сравниться с объемом мегасделок, заключенных в последние двадцать лет.

Корпорации из развивающихся стран стали важнейшими игроками, следующими этой тенденции. Китайские и индийские компании активно прибегают к стратегии слияний и поглощений, чтобы усилить свое присутствие на мировом рынке. Индийская *Sun Pharmaceutical* произвела серию приобретений начиная с 1990 г., благодаря которым она стала одним из крупнейших производителей медикаментов в мире. *Tata Group*, основанная в Мумбаи, включает в себя девять компаний. Эта компания насчитывает 50 тыс. работников только в одной Великобритании. В 2013 г. китайскими компаниями было совершено 198 зарубежных сделок на сумму 59 млрд долл. США, что составляет одну треть от всех приобретений, сделанных в мире за этот год (рис. 5).

Технологии стали еще одним огромным и непредсказуемым источником конкуренции. За последние 30 лет доход в мировой информационно-коммуникационной отрасли возрос с 600 млн долл. США до более чем



6 млрд долл. США. Поскольку рост этого сектора ускорился за последнее десятилетие, то рыночная капитализация ИКТ-корпораций выросла с 3,7 млрд в 2005 г. до 6,2 млрд долл. США на сегодняшний день. Капитализация трех ведущих корпораций в сфере технологий – *Google*, *Apple* и *Microsoft* – приближается к отметке в 1,5 млрд долл. США по состоянию на середину 2015 г.

Как уже отмечалось, для таких технологических гигантов важны создание и использование цифровой платформы или сети. Эти платформы могут принимать различные виды, такие как электронная торговля и операционные системы. Кроме того, цифровые платформы создают условия для такого конкурентного преимущества, как группы пользователей и разработчиков. В цифровых средах – от игровых систем до сайтов и социальных сетей – самые успешные платформы создают сплоченное сообщество пользователей, которые усиливают ее привлекательность. Вложив средства в *Apple Hardware*, его пользователи скорее всего сохранят ему верность и продолжат приобретать приложения, музыку и другой контент.

Цифровые платформы предлагают продукты и услуги сразу нескольких провайдеров, создав единый портал, на котором потребители могут искать, сравнивать и приобретать. В таких случаях традиционным компаниям (например, туристическим и страховым агентствам, автодилерам) неизменно будет грозить снижение прибыли, а иногда и банкротство.

### **3. Новые реалии конкурентного мира**

Ожидается, что в следующее десятилетие рост потребления в странах с развивающейся экономикой создаст новые рынки. Развитие технологий будет стимулировать появление новой продукции и услуг. Вновь созданные компании смогут получить доступ к поставщикам и клиентам при относительно небольшом инвестиционном вложении. Однако им придется повысить свою продуктивность и сделать ставку на инновации не только для того, чтобы выдержать огромное давление со стороны конкурентов, но и для того, чтобы выжить.

Конкуренция между корпорациями становится все жестче, но это только самое начало процесса. Технологии и глобализация будут провоцировать перепрофилирование отраслей, в то время как прибыль сместится к интеллектуальноемким отраслям, которые связаны с нематериальными

активами, например бренды и программное обеспечение. Согласно прогнозам, в абсолютном выражении прибыль будет увеличиваться, но по отношению к мировому ВВП ее доля снизится с 10 до 7,9%, вернувшись к уровню 1980 г. Однако перед компаниями по-прежнему открыты новые возможности.

Процесс урбанизации и индустриализации продолжится. Компании прибегнут к использованию новых технологий, чтобы улучшить свою производственную эффективность. Гибкость, инновационное мышление и оптимистическое видение ситуации будут важны, как никогда прежде. Однако мировая конкуренция – это нечто больше, чем просто выбор бизнес-стратегии. Предпринимательская деятельность в конечном счете определяет национальную конкурентоспособность. Правительства во всем мире столкнутся с новыми для них вопросами и будут вынуждены заняться разработкой таких конкурентных преимуществ, которые позволят им удержаться на плаву в быстро меняющейся экономической среде. Возможно от правительств потребуются пересмотреть уже существующие положения, а в некоторых случаях даже переосмыслить свое отношение к конкурентной борьбе.

Тем временем, как уже отмечалось, «война» за квалифицированных специалистов ужесточится. Возможности корпораций получать выгоду от найма более дешевой рабочей силы или варьировании заработной платы будут ограничены. Подвергнутся пересмотру условия работы в офшорных компаниях. После длительного спада доли трудового дохода в общенациональном доходе в таких странах, как США и Япония, маятник, вероятно, качнется в другую сторону. Острые проблемы, касающиеся неравенства доходов в США и европейских странах, подтолкнут граждан обратиться к правительствам с требованием принять меры для создания рабочих мест, гарантирующих прожиточный минимум. Германия впервые приняла закон о минимальной заработной плате в 2014 г., в то время как Португалия и Испания объявили о повышении минимального уровня оплаты труда.

Человеческий капитал является мощным конкурентным преимуществом для компаний, работающих в интеллектуальноемких инновационных отраслях. Особенно трудно корпорациям найти высококвалифицированный персонал на ключевые позиции. Демографический фактор лишь

усилит давление. В 1980 г. средний возраст американского работника был 34,6 лет, а в 2013 г. – 42,4 года.

Сокращение расходов может достичь минимальных исторических пределов не только в сфере труда, но и в других областях. Стоимость заемного капитала уже опустилась до рекордно низких показателей. В основных странах с развитой экономикой базовые ставки находятся практически на нуле, процентные ставки больше не могут снижаться.

Корпоративная налоговая политика, вероятно, тоже изменится, поскольку правительства столкнутся с растущим финансовым давлением; опасения правительств по поводу широкого использования корпорациями таких методов, как трансфертное ценообразование и размывание налоговой базы, может спровоцировать первых на существенное изменение налоговых ставок.

Так как в странах с развивающейся экономикой ожидается рост потребительского спроса, компаниям, работающим во многих промышленных отраслях, будут представлены беспрецедентные возможности. Однако в долгосрочной перспективе можно предположить, что глобальные демографические сдвиги окажут сдерживающее воздействие на потребление.

По прогнозам, в течение следующего десятилетия более половины прироста доходов будет получено за счет рынков развивающихся стран, при этом почти две трети его будет обеспечено капиталоемкими отраслями.

Фундаментом наиболее прибыльных корпораций, независимо от сферы их деятельности, являются интеллектуальные активы. За прошедшее десятилетие лидирующие компании добились нынешнего положения благодаря инвестициям в исследования и разработки, бренды и другие нематериальные активы.

Оперативность имеет особенно важное значение в капиталоемких отраслях, таких как химическая промышленность и тяжелое машиностроение, которые подвержены более жесткой конкуренции. В капиталоемких отраслях различие в уровне прибыли относительно невелико: у наиболее прибыльных компаний производственные затраты на 10–15% выше, чем у средних компаний. Та же ситуация наблюдается в местных капиталоемких

отраслях, таких как телекоммуникации и коммунальные услуги, а также розничная торговля и здравоохранение.

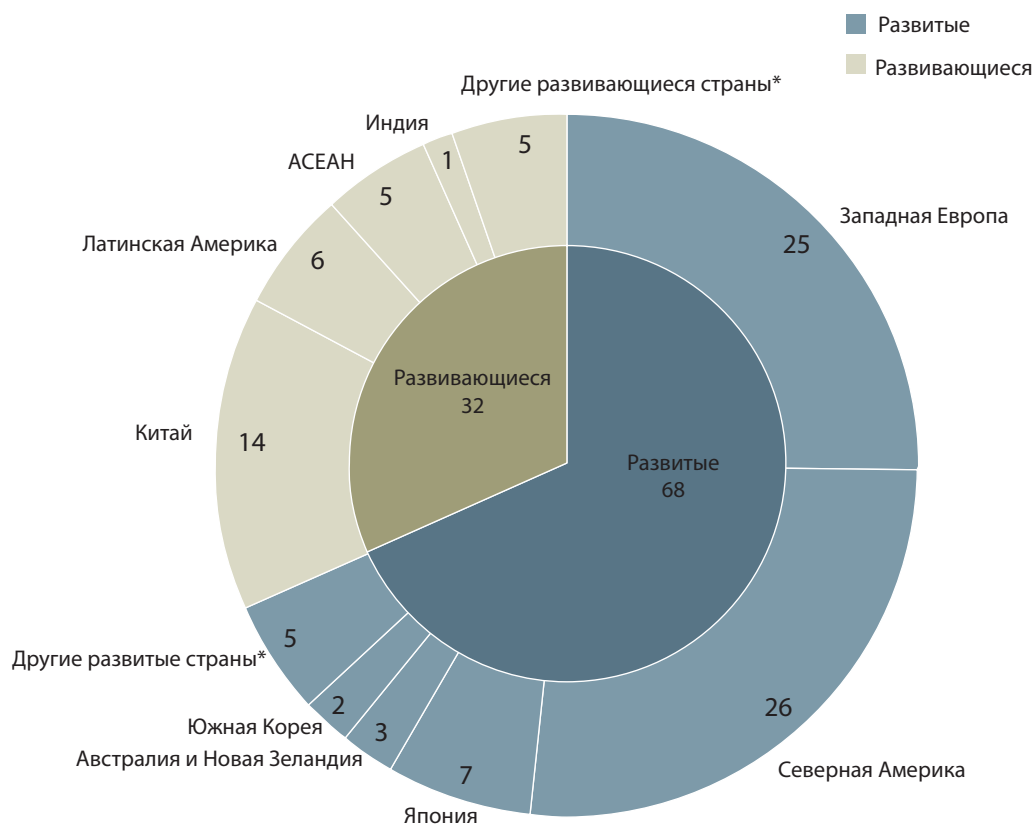
Руководители и другие ответственные лица корпораций больше не могут позволить себе концентрироваться только на внутренних операциях и клиентах. Бизнес-лидеры должны предвидеть, где образуются самые слабые места, по которым ударят конкуренты. Опыт показывает, что лишь немногие западные руководители уделяют достаточно времени мониторингу экономической ситуации, не ограничиваясь просто формированием «точки зрения на происходящее на развивающихся рынках». Культивирование таких качеств, как острый аналитический ум и способность к анализу, имеет в управлении корпорациями решающее значение, поскольку новые конкуренты тратят значительное количество времени, изучая лидеров отрасли и их слабости, которые они могут обернуть в свою пользу.

Половина роста мирового ВВП к 2025 г. будет обеспечена за счет крупных городов в развивающихся странах, но и многие новые конкуренты будут родом именно оттуда. Новых игроков, вероятно, стоит ждать из таких мест, как Сурат – индийский центр текстильной промышленности, Фошань – седьмой по величине город Китая по ВВП, Порту-Алегри – столица бразильского штата Рио-Гранде-ду-Сул. Каждый из этих городов будет способствовать глобальному росту в период до 2025 г. в большей мере, чем Мадрид, Милан или Цюрих.

## Приложение

**Рисунок 1. Чистая прибыль корпораций после уплаты налогов (итого в мире): 2013 (проценты)**

100% = 7,2 трлн долл. США

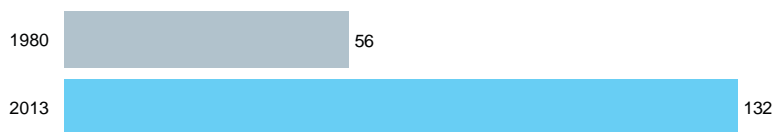


\* Под «другими развитыми странами» подразумеваются Гонконг, Тайвань и страны Ближнего Востока, такие как Израиль и ОАЭ; к «другим развивающимся странам» в основном относятся Россия, Восточная Европа и Африка.

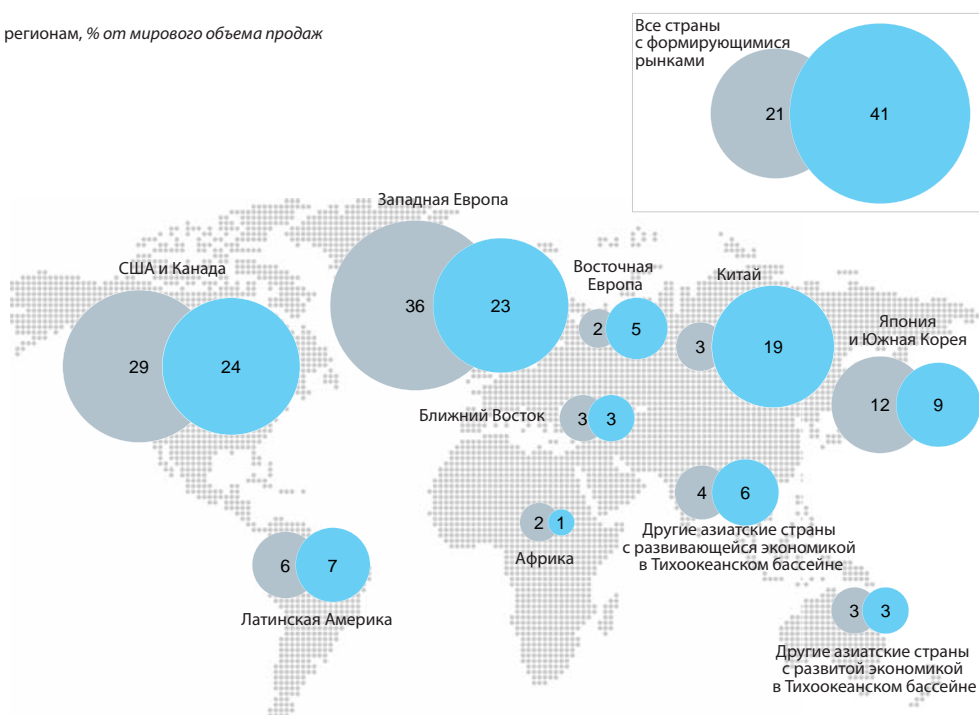
*Примечание.* Сумма показателей может не совпадать с итогом из-за округления.

## Рисунок 2. Валовый объем продаж по регионам мира: 1980 к 2013

Всего в мире (реальные продажи)\*, трлн долл. США



По регионам, % от мирового объема продаж



\* Не включает доходы, связанные с расходами государственного сектора или услугами, предоставляемыми частными домохозяйствами.

**Рисунок 3. Наиболее активные корпорации по регионам происхождения**



**Совместно эти корпорации составляют:**

- 95% из 500 крупнейших мировых компаний
- 87% капитала глобального рынка
- 87% транснациональных потоков прямых иностранных инвестиций
- 80% транснациональных корпораций

**По регионам происхождения:**

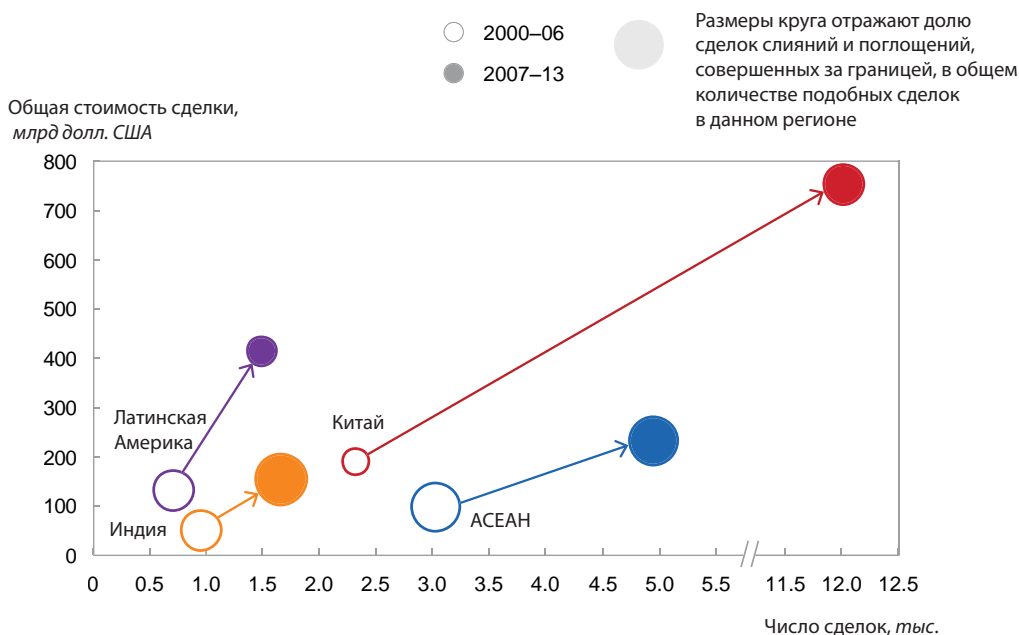
- 82% мирового ВВП
- 81% всех рабочих мест в частном секторе
- 77% мирового экспорта

**Рисунок 4. Рейтинг благоприятности условий ведения бизнеса**  
Оценка Всемирного банка по 189 странам мира



\* Для Китая и Индии усредненный рейтинг указывает положение страны в последнем составленном рейтинге благоприятности условий ведения бизнеса. Расположенные ниже значения взяты из последних субнациональных (страновых) докладов Всемирного банка (2008 г. – для Китая и 2009 г. – для Индии) с выделением наиболее низкого места страны по конкретному направлению деятельности (в Китае – открытие бизнеса, в Индии – выплата налогов). Для Индии более высокий рейтинг основан на композитном показателе «наилучшего опыта» по совокупности нескольких городов в соответствии со страновым докладом по Индии.

**Рисунок 5. Слияния и поглощения по регионам проведения сделок: 2000–2006 к 2007–2013**





**Таблица 1. Прибыльность корпораций по группам и отдельным секторам**

■ Верхний квартиль   
 ■ Второй квартиль   
 ■ Третий квартиль   
 ■ Нижний квартиль

Группа	Тип сектора	Выбранные сектора	Науко-емкость	Трудо-емкость	Капитало-емкость	Прибыльность	
						Средняя прибыль Последняя годовая операционная прибыль (NOPLAT) к объему продаж, %	Спред предельных значений прибыли*, процентные пункты
Интеллектуальные товары и услуги	Преимущественно интеллектуальноемкий	Фармацевтические/ медицинские приборы				19.8	32
		Разработка электронной техники и аппаратных средств				7.8	33
	Преимущественно технологоемкий	IT и бизнес-услуги				11.7	29
		СМИ				12.4	36
Товары и услуги, требующие трудоемких затрат	Потребление местным населением	Продукты потребления				5.0	23
		Товары потребления				9.3	22
		Индустрия гостеприимства				8.5	23
		Здравоохранение				3.9	19
		Розничная торговля				3.5	14
Капитало-емкие товары и услуги	Средства производства	Строительство				4.4	17
		Автопром				5.4	12
		Машинное оборудование				6.8	17
		Обработка				6.6	20
	Инфраструктура	Транспортировка				6.0	42
		Телекоммуникации				13.4	35
		Энергоносители				8.5	36
		Добыча				5.8	42

\* Спред предельных значений прибыли образует разница в процентных пунктах NOPLAT между первыми и последними 5% компаний.

**Таблица 2. Прибыльность корпораций по группам, отдельным секторам и ведущим факторам**

■ Верхний квартиль   
 ■ Второй квартиль   
 ■ Третий квартиль   
 ■ Нижний квартиль

Группа	Тип сектора	Выбранные сектора	Наука		Рабочая сила		Капитал	Прибыльность		
			Научно-емкий НИОКР в продажах, %	Удельная величина бренда Коммерческие, общие и административные расходы в продажах, %	Удельная величина квалификационных навыков Доля высококвалифицированно-го производства, %	Трудо-емкость Доля заработной платы в производстве, %	Капитало-емкость Недвижи-мость и оборудова-ние в про-дажах, %	Инвести-рован-ный капитал, млрд долл. США	Средняя прибыль Посленая опера-ционная прибыль (NOPLAT) к объему продаж, %	Сред пред-ельных зна-чений при-были, процентные пункты
Интеллектуально-емкие товары и услуги	Преимущественно интеллектуально-емкий	Фармацевтические / медицинские приборы	■	■	■	■	■	19.8	32	
		Разработка электронной техники и аппаратных средств	■	■	■	■	■	7.8	33	
	Преимущественно технологический	IT и бизнес-услуги	■	■	■	■	■	11.7	29	
		СМИ	■	■	■	■	■	12.4	36	
Товары и услуги, требующие трудоемких затрат	Потребление местным населением	Продукты потребления	■	■	■	■	■	5.0	23	
		Товары потребления	■	■	■	■	■	9.3	22	
		Индустрия гостеприимства	■	■	■	■	■	8.5	23	
		Здравоохранение	■	■	■	■	■	3.9	19	
		Розничная торговля	■	■	■	■	■	3.5	14	
Капитало-емкие товары и услуги	Средства производства	Строительство	■	■	■	■	■	4.4	17	
		Автопром	■	■	■	■	■	5.4	12	
		Машинное оборудование	■	■	■	■	■	6.8	17	
		Обработка	■	■	■	■	■	6.6	20	
	Инфра-структура	Транспор-тировка	■	■	■	■	■	6.0	42	
		Телекомму-никации	■	■	■	■	■	13.4	35	
		Энергоносители	■	■	■	■	■	8.5	36	
		Добыча	■	■	■	■	■	5.8	42	

Обзор выполнен на основе следующих публикаций:

1. McKinsey Global Institute (2015), *Playing to win: The new global competition for corporate profits*. McKinsey & Company. – [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/the\\_new\\_global\\_competition\\_for\\_corporate\\_profits](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/the_new_global_competition_for_corporate_profits)

## **Тематические рубрики ежемесячного обзора**

Аэронавтика и космос

Биотехнологии и генетика. Сельское хозяйство,  
пищевая и химическая промышленность

Информационные и телекоммуникационные технологии и  
вычислительная техника

Исследования в области ядерной и квантовой физики

Медицинские технологии и оборудование

Нанотехнологии и новые материалы, микроэлектроника

***Социальные и экономические науки и статистика***

Энергетика и транспорт