

На правах рукописи



*Алексанян Анна Артуровна*

**ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРУПНЕЙШИХ  
РОССИЙСКИХ ТНК НА НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ**

**Специальность 08.00.14 – Мировая экономика**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Москва – 2017 г.**

Работа выполнена в Департаменте мировой экономики Факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

**Научный руководитель:**

**Лавров Сергей Николаевич**

доктор экономических наук,  
профессор, заведующий секцией  
международного бизнеса НИУ ВШЭ

**Официальный оппонент:**

**Перская Виктория Вадимовна**

доктор экономических наук,  
профессор, Заслуженный экономист  
Российской Федерации, директор  
Института исследований  
международных экономических  
отношений Финансового университета  
при Правительстве РФ

**Шавина Евгения Викторовна**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры политической экономии и  
истории экономической науки РЭУ им.  
Г.В. Плеханова

**Ведущая организация:**

Московский государственный  
университет имени М.В. Ломоносова

Защита состоится «28» сентября в 16.00 на заседании Диссертационного совета Д 212.203.15 при ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (РУДН) по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, зал №1.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке РУДН по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6.

Электронная версия диссертации, автореферата и объявление о защите диссертации размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки РФ ([www.vak.ed.gov.ru](http://www.vak.ed.gov.ru)).

Автореферат разослан «21» августа 2017 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



И.В. Андропова



## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Одной из главных тенденций в становлении экономики развивающихся стран и стран с формирующимся рынком, включая Россию, в последние десятилетия стало образование транснациональных корпораций (ТНК) на основе национальных компаний. Они влияют практически на все отрасли экономики, и ни одна страна не может позволить себе игнорировать объективный рост их воздействия на тенденции экономического развития стран базирования.

В начале XXI века одним из наиболее значимых явлений в сфере международного инвестирования стала стремительная зарубежная экспансия российских ТНК. Их резкий взлет в качестве новых значимых игроков международного бизнеса оказался весьма неожиданным для многих наблюдателей. Россия стала не только достаточно привлекательным объектом для иностранных инвесторов, но и сама превратилась в страну базирования растущего числа компаний, активно ведущих инвестиционную и хозяйственную деятельность за рубежом. И несмотря на то, что объемы отечественных капиталовложений в форме прямых иностранных инвестиций еще не столь велики, как у корпораций развитых стран, российские ТНК уже оказывают значительное влияние на отечественную экономику.

Однако существуют объективные проблемы зарубежной деятельности российских ТНК, возникшие, в частности, когда экономика перешла в длительную рецессию после завершения кризиса 2008-2009 г.г. Это был самый сложный период для компаний. Более того, неожиданным ударом для них стали последние события: экономические и политические санкции против России, ухудшение отношений с Западом, резкое падение цен на нефть и обесценивание рубля, что напрямую отражается на их международной деятельности и, как следствие, еще больше усугубляет экономическую ситуацию в России.

Именно поэтому влияние российских ТНК на отечественную экономику столь неоднозначно и требует рассмотрения данного вопроса как в целом, так и с учетом современных реалий, что делает выбранную тему исследования особо значимой и актуальной.

**Степень научной разработанности проблемы.** Анализ различного рода источников по теме исследования позволяет сделать вывод, что данная тема на сегодняшний день мало исследована российскими и зарубежными учеными. Вместе с тем имеется ряд работ, в которых авторы затрагивают те или иные ее аспекты. Изучение этих работ позволило создать научно-теоретическую базу исследования. Так, в отдельный блок следует выделить

публикации, посвящённые принципиальным особенностям ТНК и их роли в развитии экономики. К ним относятся работы Бархатова В.И., Кондратьева Н.И., Бобиной М.А., Грачева М.В., Волгиной Н.А., Зубченко Л.А., Михайлушкина А.И., Шимко П.Д., Мовсисяна А.Г., Перегудова С.Г., Черникова Г.П., Черкасова В.Е. и др. Данный вопрос нашел отражение также в трудах зарубежных авторов: Vernon R., Bayulgen O., Brewer T., Young S., Caves E., Fryzel B., Svetlicic M.

Анализируя исследования в данной области, автор обращался к работам, посвященным проблематике внешнеэкономической деятельности России, в частности, зарубежной инвестиционной экспансии российских корпораций. К ним относятся труды Вознесенской Н.Н., Гвардии С., Чекуна И., Дегтерева Е.А., Ильиной О. М., Климовца О.В., Крупорницкой И. А., Кузовкина А.И., Кузнецова А.В., Мастепанова А.М., Мистюковой Н.А., Пахомова А.А., Перской В.В., Шавиной Е.В. и др.

**Объектом** исследования является международная деятельность российских корпораций.

**Предметом** исследования является влияние отечественных транснациональных корпораций на экономику России, в том числе крупнейшей из них – ПАО «ЛУКОЙЛ».

**Целью** данной работы является определение степени воздействия российских ТНК на национальную экономику с учетом уровня их транснационализации и мировых позиций.

Для достижения данной цели автором были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть трансформацию понятий ТНК в международной теории и практике и уточнить признаки, характеризующие компанию как транснациональную;
- проанализировать положение ТНК в мировой экономике;
- оценить современное состояние российских ТНК, сравнивая с положением в развитых, развивающихся странах и в странах с переходной экономикой;
- определить основные проблемы, которые препятствуют развитию транснационализации российского бизнеса;
- исследовать и оценить целесообразность транснационализации деятельности российских ТНК для экономики РФ;
- исследовать деятельность компании «ЛУКОЙЛ» как наиболее успешную на внутренних и внешних рынках и оценить ее значимость для российской экономики.

**Методологической основой** диссертации являются общенаучные методы, такие как анализ, синтез, индукция, дедукция. Особое внимание было уделено практическому применению методов системного, сравнительного, критического анализа, экономического анализа, систематизации, классификации, эмпирического обобщения.

**Степень достоверности результатов** определяется информационно-статистической базой исследований, среди которых: официальные документы и статистические данные Комиссии ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), Центрального Банка России, Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства иностранных дел Российской Федерации (МИД России), Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России), Министерства финансов Российской Федерации (Минфин России), документы компаний и их статические отчеты. Также автор использовал монографии, диссертационные исследования, научные статьи отечественных и зарубежных ученых, материалы конференций, посвященных теме исследования.

**Научная новизна** работы заключается в выявлении особенностей международной хозяйственной деятельности российских ТНК, определении степени их влияния на национальную экономику, анализе текущих проблем, с которыми компании сталкиваются в современном глобальном мире, а также в разработке сценарного анализа тенденций дальнейшего развития и становления компаний в условиях вырабатываемых ими управленческих стратегий и различных вариантов нивелирования возникающих рисков.

Наиболее существенные научные результаты, которые **выносятся на защиту**, заключаются в следующем:

1. Оценена экономическая мощь ТНК в современном мировом хозяйстве. Доказано, что ТНК способствуют экономическому росту и стабильности в экономике.

2. Оценен процесс транснационализации российского бизнеса и встраивание российских компаний в глобальные рынки. Доказано, что не все крупнейшие компании России, осуществляющие экспансию на зарубежные рынки, относятся к ТНК по формальным признакам. В то время как те, которые относятся к таковым, имеют неустойчивое положение в международном рейтинге транснациональности компаний (за исключением ПАО «ЛУКОЙЛ»). Установлено, что по количеству и качеству российские ТНК находятся на этапе своего становления и только вступают в конкурентную борьбу на глобальных рынках. Проведен сравнительный анализ международной деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» и ведущих

энергетических компаний Китая (CNPC, CNOOC и Sinopec). Доказано, что международная деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ» находится на вполне сопоставимом уровне с китайскими нефтегазовыми корпорациями, несмотря на отставании «ЛУКОЙЛ» в разы по общим показателям.

3. Выявлены проблемы, с которыми сталкиваются отечественные компании в России и за рубежом в современных условиях. Среди них можно отметить отсутствие достаточного опыта управления международными холдингами, а также затяжной кризис экономики России. Проведен сценарный анализ дальнейшего развития российских ТНК в условиях действия трех пакетов санкций со стороны США и ЕС. Доказано, что текущая ситуация должна стать катализатором, который заставит российские компании адаптировать свою хозяйственную политику к новым экономическим реалиям, восстановить полноценные технологические и финансовые цепочки с помощью расширения деловых отношений с корпорациями развивающихся стран, использования ресурсов частного сектора и получения господдержки.

4. Оценена положительная и негативная роль зарубежной деятельности российских ТНК для отечественной экономики. Доказано, что наличие конкурентоспособных ТНК все в большей степени определяет благосостояние страны, ее участие в международном разделении труда, интегрированность в структуру мирового хозяйства, и, в конечном итоге, ее конкурентоспособность на международной арене. Однако степень воздействия российских ТНК на экономику не настолько велика, как у западных корпораций, поскольку они еще сильно отстают по уровню своего развития. Тем не менее, положительное воздействие постоянно будет возрастать, а неэффективность международной деятельности российских ТНК будет уменьшаться параллельно с опытом ведения бизнеса за рубежом.

5. Осуществлен анализ транснациональной деятельности «ЛУКОЙЛ», с выявлением конкурентных преимуществ компании (разработка новейших и модернизация существующих технологий; государственная поддержка; ведение деятельности с учетом интересов принимающих государств; стратегические цели компании). Оценено влияние политической и экономической ситуаций на международную деятельность компании, с учетом современных проблем с Западом и с Ираком. Разработаны концептуальные основы стратегии развития ПАО «ЛУКОЙЛ», основанные на первичных и вторичных целях вывоза капитала компанией. Выделены крупнейшие активы компании и оценена их значимость для российской экономики. Доказано, что международная деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ» отражает серьезные изменения в экономике России, в частности:

- увеличение налогооблагаемой базы компании и, как следствие, повышение объёмов отчислений в государственный бюджет;
- получение новых технологий нефтедобычи и нефтепереработки, которые могут быть внедрены на территории страны для оптимизации данных процессов;
- способствование трудоустройству российских граждан в зарубежные проекты;
- продвижение положительного имиджа страны в международном бизнес-сообществе и, как следствие, повышение её инвестиционной привлекательности;
- утечка капитала и неизбежное в этом случае снижение воспроизводства в стране.

**Теоретическая и практическая значимость** работы состоит в комплексном исследовании международной деятельности российских транснациональных компаний. Полученные выводы и обобщения развивают современные представления о месте и роли российских ТНК в мире, отражают новые тенденции в их деятельности. Данное исследование может служить основой для дальнейшего изучения российских ТНК в рамках международного бизнеса. Положения, сформулированные в диссертации, могут способствовать привлечению внимания к данной научной теме, стать материалом для дискуссий. Разработанные автором идеи, рекомендации и предложения могут быть использованы в управленческой деятельности компаний, сотрудниками научно-исследовательских организаций, преподавателями высших учебных заведений.

**Область исследования** соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 08.00.14 – Мировая экономика: п. 7 «Международная экономическая взаимозависимость. Обеспечение устойчивого развития национальной и мировой экономики. Стратегии национального экономического развития»; п. 23 «Место и роль транснациональных корпораций в современной мировой экономике, их взаимодействие с национальными хозяйствами стран базирования и стран пребывания их зарубежных филиалов»; п. 26 «Внешекономические интересы России на мировом рынке и в отношениях с отдельными странами и группами стран. Геоэкономические проблемы России, ее стратегические приоритеты и внешнеэкономические перспективы».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях. В частности, доклад на международной научно-практической конференции «Современные



тенденции в науке: новый взгляд» (Тамбов, 29 ноября 2011 г.); научный доклад на 15-й межвузовской научно-практической конференции «Обеспечение экономической безопасности РФ: применение экономических механизмов и правовое регулирование» (Москва, 16 марта 2012 г.); доклад на международной конференции в рамках программы «Visiting scholar at the Davis Center for Russian and Eurasian Studies at Harvard University» (США, Бостон, Гарвардский Университет, 03 декабря 2012 г.); доклад на второй международной конференции по достижениям в области менеджмента, экономики и социальных наук – MES-2015 (Италия, Рим, 18-19 апреля 2015 г.); доклад на 15-й международной конференции «Fundamental and Applied Studies in the Modern World» (Великобритания, Оксфорд, 8-10 сентября 2016 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано десять научных статей, четыре из которых в периодических изданиях из Перечня ВАК Минобрнауки России, одна статья в издании, входящем в базу данных Scopus и Web of Science. Общий объем публикаций – 5,18 п.л. Собственный вклад автора – 4,45 п.л.

**Структура диссертации.** Работа структурирована и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Диссертация изложена на 125 страницах, содержит 27 таблиц и 16 рисунков. Список литературы включает 114 наименований на 8 страницах. В работе 9 приложений на 26 страницах. Общий объем работы составляет 159 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

#### **ГЛАВА 1. РОЛЬ И ОБЩИЕ ПОЗИЦИИ ТНК В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

- 1.1. Транснациональные корпорации: понятие и критерии
- 1.2. Значение ТНК для материнских и принимающих стран
- 1.3. Национальные особенности ТНК

#### **ГЛАВА 2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ**

- 2.1. Предпосылки и причины транснационализации российских компаний
- 2.2. Оценка современного уровня транснационализации российского бизнеса
- 2.3. Проблемы развития российских ТНК
- 2.4. Значение международной деятельности российских ТНК для отечественной экономики

## ГЛАВА 3. ПАО «ЛУКОЙЛ» НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

### 3.1. Показатели и особенности деятельности компании «ЛУКОЙЛ»

### 3.2. Конкурентные преимущества ПАО «ЛУКОЙЛ»

### 3.3. Влияние политической и экономической ситуации России на международную деятельность «ЛУКОЙЛ»

### 3.4. Значимость международной экспансии ПАО «ЛУКОЙЛ» для экономики России

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### 1. Оценена экономическая мощь ТНК в современном мировом хозяйстве.

ТНК являются одним из наиболее эффективных факторов растущей целостности мировой экономики, играют ведущую роль в формировании единой системы мирового хозяйства. Они способствуют экономическому росту и стабильности в экономике, что выражается в росте их доли в мировом ВВП, мировом промышленном производстве, мировом экспорте и мировых инвестициях (табл. 1).

Таблица 1

Динамика изменения показателей с 1990 по 2016, млрд долл. США

|                               | 1990  | 2005-2007<br>(средний докризисный<br>уровень) | 2014   | 2015   | 2016   |
|-------------------------------|-------|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Годовой приток ПИИ</b>     | 205   | 1 426                                         | 1 324  | 1 774  | 1 746  |
| <i>Развитые страны</i>        | 170   | 937                                           | 563    | 984    | 1 032  |
| <i>Развивающиеся страны</i>   | 35    | 430                                           | 703    | 752    | 646    |
| <i>Транзитивные экономики</i> | 0,07  | 59                                            | 57     | 38     | 68     |
| <b>Годовой отток ПИИ</b>      | 244   | 1 459                                         | 1 253  | 1 594  | 1 452  |
| <i>Развитые страны</i>        | 231   | 1 222                                         | 708    | 1 173  | 1 044  |
| <i>Развивающиеся страны</i>   | 13    | 204                                           | 473    | 389    | 383    |
| <i>Транзитивные экономики</i> | -     | 33                                            | 73     | 32     | 25     |
| <b>Накопленный приток ПИИ</b> | 2 197 | 14 496                                        | 25 108 | 25 191 | 26 728 |
| <i>Развитые страны</i>        | 1688  | 10 618                                        | 16 145 | 16 020 | 16 917 |
| <i>Развивающиеся страны</i>   | 510   | 3 462                                         | 8 335  | 8 580  | 9 078  |
| <i>Транзитивные экономики</i> | 0,009 | 416                                           | 627    | 591    | 733    |

|                                                                         | 1990   | 2005-2007<br>(средний докризисный<br>уровень) | 2014    | 2015    | 2016    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|
| <b>Накопленный отток ПИИ</b>                                            | 2 254  | 15 184                                        | 24 686  | 24 925  | 26 160  |
| <i>Развитые страны</i>                                                  | 2115   | 13 200                                        | 19 297  | 19 188  | 19 962  |
| <i>Развивающиеся страны</i>                                             | 139    | 1 731                                         | 5 006   | 5 401   | 5 809   |
| <i>Транзитивные экономики</i>                                           | -      | 252                                           | 382     | 337     | 390     |
| <b>Трансграничные слияния и поглощения</b>                              | 98     | 729                                           | 428     | 735     | 869     |
| <b>Объемы продаж зарубежных филиалов ТНК</b>                            | 5 097  | 19 973                                        | 33 476  | 36 069  | 37 570  |
| <b>Добавленная стоимость (продукт), созданная в зарубежных филиалах</b> | 1073   | 4 636                                         | 7 355   | 8 068   | 8 355   |
| <b>Совокупные активы зарубежных филиалов</b>                            | 4 595  | 41 140                                        | 104 931 | 108 621 | 112 833 |
| <b>Экспорт зарубежных филиалов</b>                                      | 1 444  | 4 976                                         | 7 854   | 6 976   | 6 812   |
| <b>Численность работников зарубежных филиалов, тыс. чел.</b>            | 21 438 | 49 478                                        | 75 565  | 79 817  | 82 140  |
| <b>Мировой ВВП</b>                                                      | 23 464 | 52 331                                        | 78 501  | 74 178  | 75 256  |
| <b>Мировой экспорт товаров и услуг</b>                                  | 4 424  | 14 952                                        | 23 563  | 20 921  | 20 437  |

Источник: World Investment Report 2017 // UNCTAD. – URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf); World Investment Report 2017: Annex tables // UNCTAD. – URL: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx> (дата обращения 21.06.2017)

По данным ЮНКТАД, в мире сегодня насчитывается порядка 100 тыс. материнских ТНК, контролирующих более 890 тыс. филиалов и аффилированных компаний за рубежом. В этих компаниях занято около 75 млн. человек.

На предприятиях ТНК сосредоточено более 50% мирового промышленного производства. Они реализуют более 60% мирового внешнеторгового оборота (36,4 трлн долл.) и осуществляют более 90% ПИИ в зарубежные страны (26,2 трлн долл.).

В 2016 г. совокупные активы ТНК превысили показатель мирового ВВП на 49,9%. Доля экспорта иностранных филиалов в мировом экспорте составляет 33,3%. Кроме того, валовая добавленная стоимость, созданная зарубежными филиалами ТНК, составляет 22,2% общего объема продаж и 11,1% мирового ВВП.

ТНК являются ключевыми обладателями промышленной и интеллектуальной собственности в современном мире. На их долю

приходится около 85% мировой базы патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау.

Размер чистых приобретений в сфере слияния и поглощения (M&A), осуществленных ТНК в 2016 году, приблизился к 870 млрд долл., а рыночная капитализация некоторых ТНК превышает 500 млрд долл. при ежегодных объемах продаж достигающих 150—200 млрд долл.<sup>1</sup>

Таким образом, можно говорить о широкой международной деятельности ТНК в мировом хозяйстве и функционировании их зарубежных подразделений.

## **2. Оценен процесс транснационализации российского бизнеса и встраивание российских компаний в глобальные рынки. Проведен сравнительный анализ международной деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» и ведущих энергетических компаний Китая (CNPC, CNOOC и Sinopec).**

Российские компании начали движение к транснационализации и встраиванию в глобальные рынки относительно недавно. Для определения современного состояния российских ТНК, сравнивая с положением в развитых, развивающихся странах и в странах с переходной экономикой, автор рассмотрел размер ежегодного вывоза ПИИ и объем накопленных ПИИ за рубежом (табл. 3), выделил крупнейшие компании в России (табл. 4) и исследовал вопрос, являются ли они ТНК в конкретном понимании этого термина (табл. 5).

Таблица 3.

Рейтинг России по объему накопленных ПИИ за рубежом и экспорта ПИИ, млрд долл. США

| Рейтинг России                                      | Накопленный отток ПИИ | Позиция | Годовой отток ПИИ | Позиция |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------|-------------------|---------|
| Среди стран с переходной экономикой                 | 413,2                 | 1       | 51,1              | 1       |
| Среди стран с развивающейся и переходной экономикой |                       | 4       |                   | 3       |
| В мире                                              |                       | 16      |                   | 8       |

Источник: World Investment Report 2016 // UNCTAD. – URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf) (дата обращения 20.08.2016)

Таблица 4.

### **Крупнейшие российские компании**

| Компания  | Рыночная капитализация, млрд долл. | Место в рейтинге крупнейших компаний развивающихся стран | Место в глобальном рейтинге |
|-----------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|
| «Газпром» | 56,57                              | 18                                                       | 170                         |

<sup>1</sup> См.: World Investment Report // UNCTAD. – URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf). – P. 18, 146 (дата обращения: 16.08.2016).

| Компания         | Рыночная капитализация, млрд долл. | Место в рейтинге крупнейших компаний развивающихся стран | Место в глобальном рейтинге |
|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|
| «Роснефть»       | 45,97                              | 25                                                       | 213                         |
| «ЛУКОЙЛ»         | 39,58                              | 38                                                       | 271                         |
| «Сургутнефтегаз» | 27,47                              | 67                                                       | 441                         |
| «Новатэк»        | 22,57                              | 91                                                       | -                           |

Источник: Российские компании в рейтинге 500 крупнейших компаний в развивающихся стран // Ведомости. – URL: <http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2015/06/22/597310-rossiiskie-kompanii-v-reitinge-financial-times-po-rinochnoi-kapitalizatsii-vernulis-na-10-let-nazad#/galleries/140737492309521/normal/1> (дата обращения 01.11.2016)

Таблица 5.

### Соответствие крупнейших российских нефтегазовых компаний критериям ТНК

| Показатель                                                                       | ПАО «Газпром»                                                                                                                                                                                                           | ПАО «Роснефть»                                                                                                                                                                  | ПАО «ЛУКОЙЛ»                                                                                                                                                                                                                                                                      | ОАО «Сургутнефтегаз»      | ОАО «Новатэк»                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Число зарубежных стран, в которых действует корпорация                           | 38 стран (10 стран СНГ и Балтии, 23 страны Европы, 5 стран Азиатско-Тихоокеанского региона)                                                                                                                             | 22 страны (7 стран СНГ и Балтии, 3 страны Европы, 3 страны Африки, 3 страны Латинской Америки, 6 стран Азиатско-Тихоокеанского региона)                                         | 35 стран (11 стран СНГ и Балтии, 15 стран Европы, 4 страны Африки, 1 страна Ближнего востока, 3 страны Азиатско-Тихоокеанского региона)                                                                                                                                           | 1 страна (АЗС в Германии) | 24 страны (16 стран Европы, 1 страна Ближнего востока, 7 стран Азиатско-Тихоокеанского региона) |
| Число зарубежных стран, в которых размещены производственные мощности корпорации | 14 стран (геологоразведочные работы – на шельфе Индии и Вьетнама, на шельфе и суше Ливии и Венесуэлы, а также в Алжире, Узбекистане, Киргизии, Таджикистане и Ираке; ПХГ – в Австрии, Великобритании, Германии, Латвии, | 10 стран (геологоразведочные работы – в США, Бразилии, Норвегии; Алжире, Венесуэле; Добыча нефти и газа – в Вьетнаме, Венесуэле, Канаде; НПЗ – в Германии, Белоруссии, Украине) | 10 стран (доли в проектах по разведке нефтегазовых месторождений или добыче нефти в Азербайджане, Египте, Казахстане, Ираке, Колумбии, Саудовской Аравии, Узбекистане, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Гане, Румынии, Сьерра-Леоне и Вьетнаме; нефтеперерабатывающие заводы в Румынии, в | -                         | -                                                                                               |

| Показатель                                                                             | ПАО<br>«Газпром»                                                                                  | ПАО<br>«Роснефть»                                                                                     | ПАО «ЛУКОЙЛ»                                                                                                                    | ОАО<br>«Сургут-<br>нефтегаз» | ОАО<br>«Новатэк»   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|
|                                                                                        | Франции)                                                                                          |                                                                                                       | Болгарии, Италии, Нидерландах и на Украине; зарубежные нефтехимические предприятия в Болгарии, Белоруссии, Финляндии и Украине) |                              |                    |
| Размер оборота                                                                         | 87,6 млрд долл. США                                                                               | 86,1 млрд долл. США                                                                                   | 144,2 млрд долл. США                                                                                                            | 13,5 млрд долл. США          | 5,6 млрд долл. США |
| Доля иностранных операций в продажах корпорации                                        | 81%                                                                                               | 80%                                                                                                   | 82%                                                                                                                             | -                            | 80%                |
| Размер владения материнской компанией голосующих акций или уставного капитала филиалов | Более 20%                                                                                         | Более 20%                                                                                             | Более 50%                                                                                                                       | -                            | -                  |
| Единая система принятия решений                                                        | Да                                                                                                | Да                                                                                                    | Да                                                                                                                              | -                            | -                  |
| Интернациональн ый состав персонала и высшего руководства корпорации                   | Да (2% иностранных работников, 10% иностранцев в совете директоров)                               | Да (5% иностранных работников, 44% иностранцев в совете директоров)                                   | Да (15% иностранных работников, 40% иностранцев в совете директоров)                                                            | -                            | -                  |
| Индекс транснационализа ции                                                            | 29,4% (зарубежные продажи - 81%, иностранные активы - 5%, количество сотрудников за рубежом - 2%) | 27,5% (зарубежные продажи - 80%, иностранные активы - 1,1%, количество сотрудников за рубежом - 1,8%) | 42,9% (зарубежные продажи - 82%, иностранные активы - 32%, количество сотрудников за рубежом - 15%)                             | -                            | -                  |
| <b>Корпорация соответствует критериям ТНК</b>                                          | Да <sup>2</sup>                                                                                   | Да <sup>3</sup>                                                                                       | Да                                                                                                                              | Нет                          | Нет                |

<sup>2</sup> «Газпром» – крупнейший экспортер, претендующий на статус транснациональной корпорации.

<sup>3</sup> «Роснефть» – крупнейший экспортер, претендующий на статус транснациональной корпорации.

Источник: Составлено авторами по данным компаний. Консолидированная финансовая отчетность // ПАО «Газпром». – URL: [www.gazprom.ru/f/posts/05/298369/gazprom-ifs-2q2014-ru.pdf](http://www.gazprom.ru/f/posts/05/298369/gazprom-ifs-2q2014-ru.pdf). Финансовая отчетность // ПАО «Роснефть». – URL: [www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/Statements/](http://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/). Финансовый отчет // ПАО «Лукойл». – URL: [www.lukoil.ru/new/finreports/2014](http://www.lukoil.ru/new/finreports/2014). Отчеты // ОАО «Сургутнефтегаз». – URL: [www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/](http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/). Годовые обзоры // ОАО «Новатэк». – URL: [www.novatek.ru/ru/investors/reviews/](http://www.novatek.ru/ru/investors/reviews/) (дата обращения: 01.11.2016)

Проведенный анализ показал, что далеко не все крупнейшие компании России, осуществляющие экспансию на зарубежные рынки, относятся к ТНК. Процесс транснационализации и встраивание в глобальные рынки идут с переменным успехом. Так, из табл. 6 (транснационализация российских компаний в целом по всем сегментам российского рынка) видно, что российские ТНК имеют неустойчивое положение в международном рейтинге транснационализации компаний. Единственной компанией, выбивающейся из данного списка, является «ЛУКОЙЛ», последовательно наращивающей объемы зарубежной экспансии.

Таблица 6

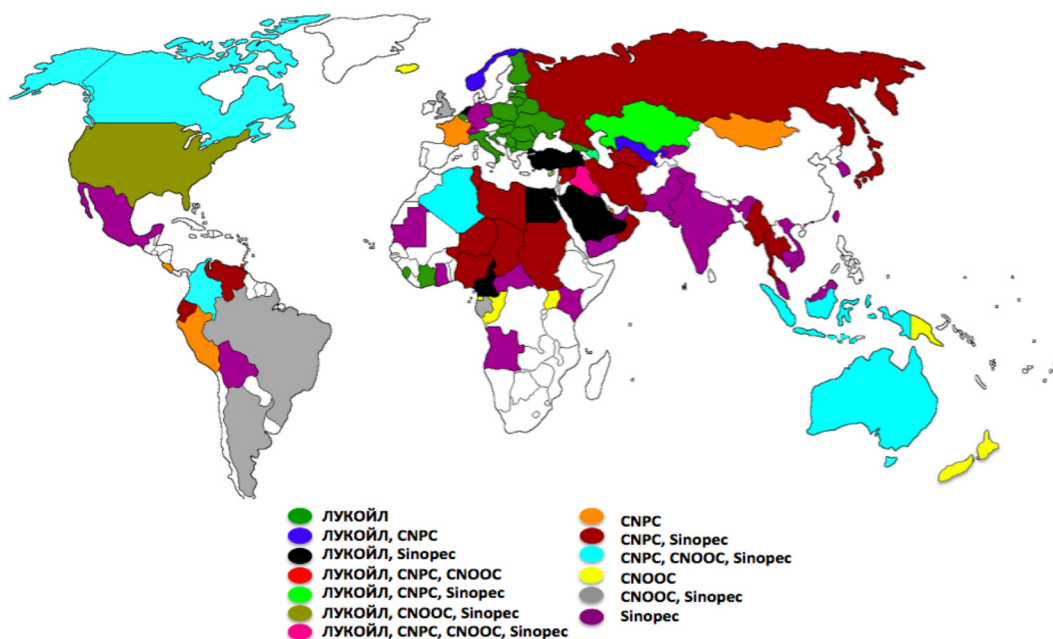
Российские ТНК, входящие в ТОП – 100 крупнейших нефинансовых транснациональных компаний мира из развивающихся стран и стран с переходной экономикой по рейтингу ЮНКТАД (место в рейтинге по объему зарубежных активов)

| Компания            | 2008 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| «ЛУКОЙЛ»            | 8       | 9       | 11      | 9       | 9       | 28      |
| «Евраз»             | 23      | 39      | 55      | -       | -       | -       |
| «Северсталь»        | 32      | 42      | 57      | 76      | -       | -       |
| «Система»           | 50      | 53      | 74      | -       | -       | -       |
| «Норильский никель» | 64      | 71      | -       | -       | -       | -       |
| «ВымпелКом»         | 74      | 50      | 9       | -       | -       | -       |
| «Мечел»             | 81      | 56      | 65      | 84      | -       | -       |
| «ТМК»               | 94      | 96      | -       | -       | -       | -       |
| «РУСАЛ»             | -       | 70      | 78      | -       | -       | -       |
| «МТС»               | -       | 83      | -       | -       | -       | -       |
| «Газпром»           | -       | -       | 28      | 17      | 41      | 48      |

Источник: World Investment Reports 2010—2017: Annex table 25 // UNCTAD. – URL: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx> (дата обращения 21.06.2017)

Для сравнения рассматривается международная деятельность ведущих энергетических компаний Китая (CNPC, CNOOC и Sinopec) – основных конкурентов российских компаний из развивающихся стран на зарубежных рынках (рис. 1).





*Рис. 1. Географическое распределение активов и инвестиционных проектов*

Источник: Составлено автором по данным компаний. ЛУКОЙЛ в России и в мире // ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL: [www.lukoil.ru/Company/BusinessOperation/GeographicReach](http://www.lukoil.ru/Company/BusinessOperation/GeographicReach). CNPC worldwide // CNPC. – URL: [www.cnpc.com.cn/en/cnpcworldwide/cnpcworldwide.shtml](http://www.cnpc.com.cn/en/cnpcworldwide/cnpcworldwide.shtml). Overseas Business // CNOOC Ltd. – URL: [www.cnooc.com.cn/col/col8041/index.html](http://www.cnooc.com.cn/col/col8041/index.html). Sinopec/Business. – URL: [www.sinopecgroup.com/group/en/business/](http://www.sinopecgroup.com/group/en/business/) (дата обращения 15.02.2017)

Анализ рисунка показывает, что Россия и Китай активно осваивают мировое экономическое пространство. Они работают практически на всех континентах в ряде регионов, проводя стратегию жесткой конкуренции, а в отдельных странах являясь безусловными лидерами рынка. Показатели международной деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» находятся на вполне сопоставимом уровне с китайскими нефтегазовыми корпорациями, несмотря на отставании «ЛУКОЙЛ» в разы по общим показателям.

**3. Выявлены проблемы, с которыми сталкиваются отечественные компании в России и за рубежом в современных условиях. Проведен сценарный анализ дальнейшего развития российских ТНК в условиях действия трех пакетов санкций со стороны США и ЕС.**

Автор рассмотрел перспективы и проблемы транснационализации российского бизнеса на основе того факта, что данный процесс начался в России относительно недавно. С одной стороны, можно с уверенностью констатировать возрастающие темпы роста показателей международной деятельности российских компаний и их целенаправленность на расширение. В то время как с другой стороны, существуют объективные проблемы, с которыми сталкиваются корпорации на пороге международной экспансии и уже существующие ТНК – несовершенная политика государства и компаний.

К проблемам, которые возникают из-за политики корпораций, следует отнести несоответствие международным стандартам (в частности, по

экологическим и социальным вопросам), недоверительную репутацию компаний, недостаточную конкурентоспособность, отсутствие четких стратегических выходов на международные рынки, внутрикорпоративные проблемы, низкий уровень подготовки сделок, «агрессию», игнорирование принципами взаимности.

Значение политики государства состоит в том, что оно играет значимую роль в образовании и развитии ТНК, поскольку имеет достаточно широкий диапазон поддержки экспансии бизнеса – от налоговых льгот, введения в законодательство нормативных правовых актов, способствующих деятельности ТНК, до дипломатической и военно-политической поддержки. Однако в России нет четко сформулированной позиции и последовательности государственной политики в этом вопросе. Российская политика оказывает значительное влияние на национальную экономику. Поэтому внешнеполитические проблемы отрицательно сказываются на деятельности компаний, как это происходит сегодня в связи с ситуацией на Украине. Политическая и экономическая ситуация в стране – это двойной удар по российским ТНК. В первую очередь от нее пострадали энергетические ТНК (из-за падения цены на нефть, что напрямую оказало влияние на доходы, и из-за обесценивания курса рубля, поскольку есть компании - например, «Газпром», - которые используют расчеты в рублях за экспорт с некоторыми странами). Также пострадали крупнейшие компании в секторе телекоммуникаций (из-за падения курса российской валюты). Исключением оказались российские ТНК в металлургической отрасли – экспортные цены стабильны, а фактический доход от экспорта стал выше из-за ослабления рубля (экспортный расчет происходит в долларах США).

Геополитическая ситуация также серьезно сказалась на деятельности российских ТНК. Напрямую санкции коснулись энергетических компаний (запрет иностранным компаниям в поддержании деловых отношений с ними), а косвенно – всех российских ТНК (ограничение инвестиций, проблемы с обслуживанием корпоративных долгов и с их рефинансированием, а также с получением кредитов на выгодных условиях, и с привлечением новых внешних займов). Можно констатировать, что ключевые игроки находятся сегодня на перепутье.

Чтобы определить дальнейшие действия, автор рассмотрел 3 сценария развития ситуации:

- нейтральный, при котором санкции не будут отмены, но и не будут увеличиваться;
- оптимистичный – налаживание ситуации на Украине и отмена санкций;

- пессимистичный, при котором продолжится противостояние на Украине и дальнейшее ужесточение санкций.

В этих сценариях автор рассматривает, как различные варианты развития событий могут повлиять на бизнес-среду и какие существуют перспективы. На основе анализа трех пакетов санкций со стороны США и ЕС, автор приходит к выводу, что, вероятнее всего, в ближайшие годы первый сценарий – нейтральный – станет реальностью. Поэтому данная ситуация должна стать катализатором, который заставит российские компании адаптировать свою хозяйственную политику к новым экономическим реалиям, восстановить полноценные технологические и финансовые цепочки с помощью расширения деловых отношений с компаниями развивающихся стран, использования ресурсов частного сектора и получения господдержки.

#### **4. Оценена положительная и негативная роль зарубежной деятельности российских ТНК для отечественной экономики.**

Российские ТНК играют особую роль для экономики материнской страны. Наличие конкурентоспособных ТНК все в большей степени определяет благосостояние страны, ее участие в международном разделении труда, интегрированность в структуру мирового хозяйства, и в конечном итоге ее конкурентоспособность на международной арене. Это выразится в том, что ТНК дают материнской стране доступ к иностранным рынкам, способствуют повышению национального экспорта, обеспечивают бесперебойное снабжение страны сырьем, квалифицированной рабочей силой и инновационными технологиями, повышают конкурентоспособность национальных компаний на глобальных рынках, улучшают имидж страны, усиливают геополитическую ситуацию материнской страны, обеспечивают позитивный эффект от импорта продукции филиалов и ведут к территориальной диверсификации от экономических и политических рисков (табл. 7). Хотя есть и отрицательные моменты: неэффективное использование активов, рост внешней задолженности, проблема с репатриацией прибыли из-за рубежа, утечка капитала за рубеж, которая ведет к снижению уровня воспроизводства в стране и уменьшению отечественной налоговой базы, и все это может отрицательно сказываться на экономике (табл. 7).

Таблица 7

Положительная и негативная роль российских ТНК для материнской страны

| <b>Параметры</b>            | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доступ к иностранным рынкам | Транснационализация позволяет российским компаниям обойти барьеры и получить доступ к новым емким рынкам. ТНК России работают практически на всех континентах (ЛУКОЙЛ» - 11 стран |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | СНГ и Балтии, 15 стран Европы, 4 страны Африки, 1 страна Ближнего востока, 3 страны Азиатско-Тихоокеанского региона; «Газпром» - 10 стран СНГ и Балтии, 23 страны Европы, 5 стран Азиатско-Тихоокеанского региона), в ряде регионов проводя стратегию жесткой конкуренции, а в отдельных странах являясь безусловными лидерами в завоевании рынка.                                                                                                                                                                                                                      |
| Создание условий для наращивания экспорта          | К наращиванию экспорта приводит, во-первых, доступ к иностранным рынкам, посредством ТНК, во-вторых российские ТНК имеют экспортно-ориентированный характер деятельности (доля экспорта ТНК составляет более 70% экспорта России).<br><i>Экспорт является один из параметров формирования ВВП страны. Так, в 2015 году чистый экспорт оказался единственным компонентом, внесшим положительный вклад в темпы роста ВВП России.</i>                                                                                                                                      |
| Доступ к ресурсам принимающей страны               | Дочерние предприятия российских ТНК проводят геологоразведочные работы и добычу в зарубежных месторождениях. Так, «Газпром» проводит геологоразведочные работы и добычу в 14 странах, «Лукойл» – в 10 странах. Их доля участия в проектах от 5 до 100%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Доступ к новым знаниям и технологиям               | ТНК получают доступ к новым знаниям и технологиям посредством: 1) лицензирования; 2) ПИИ; 3) совместных предприятий; 4) слияния. Это приводит к активной модернизации отечественного производства.<br>Для российских ТНК наиболее используемой формой получения доступа к инновационным технологиям является ПИИ в совместные проекты. Например, совместные проекты «ЛУКОЙЛ» и ExxonMobil, «Газпромнефть» и Shell, которые дали российским компаниям доступ к технологиям партнеров.                                                                                    |
| Подготовка квалифицированной рабочей силы          | ТНК позволяет материнской стране делать акцент на подготовке высококвалифицированных кадров внутри страны. Важнейшее значение имеет и утечка квалифицированных кадров, осуществляемый в рамках ТНК, так как в этом случае материнская страна, в которую привлекаются специалисты из принимающих стран, не несет многомиллионных затрат на образование специалистов, а получает их уже готовыми. А это в свою очередь повышает уровень подготовки национальных кадров.<br>Так, например, половиной состава Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» являются иностранные граждане. |
| Снижение издержек производства российских компаний | Снижение издержек производства российских ТНК путем:<br>1) улучшения организации производства (приобретение опыта у зарубежных партнеров)<br>2) использования дешевой рабочей силы (транснациональный характер деятельности российских ТНК позволяет переносить простые, но трудоемкие операции в страны с более дешевой рабочей силой, например в Каспийский регион)<br>3) использования новых технологий                                                                                                                                                              |
| Увеличение доходов компаний                        | Выручка от международной деятельности российских ТНК составляет более 80% от общих доходов компаний. «Газпром» - выручка от реализации за рубежом 71 млрд долл. (81%), «ЛУКОЙЛ» - 118,2 млрд долл. (82%).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Укрепление                                         | Увеличение доходов ведет к увеличению налогооблагаемой базы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| налоговой базы                                                        | <p>российских компаний и, как следствие, повышению объёмов отчислений в государственный бюджет.</p> <p><i>Данный пункт носит тезредический характер и не может быть протестирован на реальных статистических данных по причине его отсутствия в официальной государственной статистике.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Позитивный эффект от импорта продукции филиалов                       | <p>Материнская страна получает позитивный эффект от импорта продукции филиалов, обычно более дешевой по сравнению с аналогичной продукцией, производимой внутри страны.</p> <p><i>Данный пункт носит тезредический характер и не может быть протестирован на реальных статистических данных по причине его отсутствия в официальной государственной статистике.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Улучшение имиджа страны                                               | <p>ТНК способствуют формированию положительного делового образа российских компаний и созданию благоприятного имиджа страны. Российские компании из года в год подстраивают свою деятельность под международные стандарты, чтобы войти и усилить позиции на международных рынках. При этом, они берут за основу принципы ведения бизнеса у иностранных компаний и накладывают на национальную почву, что оказывает положительное влияние на российскую экономику. Так, международная деятельность «ЛУКОЙЛ» привела к трансформации взглядов компании на экологические и социальные вопросы (в 2015 год на природоохранные цели было направлено около 48,2 млрд. руб, что на 2,5 раза больше, чем в 2010). «Газпром» - больше прозрачность ведения бизнеса (с 2010 появились открытые официальные данные международной деятельности компании).</p> |
| Усиление геополитической ситуации материнской страны                  | <p>Мощные современные ТНК усиливают роль страны в принятии международных решений, влияние на другие страны и продвижение своих национальных интересов. Для России такими ТНК являются «Газпром» и «ЛУКОЙЛ».</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Территориальная диверсификация от экономических и политических рисков | <p>Экономические и политические проблемы страны отрицательно сказываются на деятельности компаний. Чтобы снизить эти риски нужна территориальная диверсификация. Россия сегодня имеет достаточно напряженные отношения со многими странами из-за геополитической ситуации. Но российские ТНК не находятся в заточении, поскольку еще могут вести дела с другими странами, которых не касается данная проблема. Например «ЛУКОЙЛ» с Каспийским регионом, где разрабатывается множество месторождений нефти и газа.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Неэффективное использование активов                                   | <p>Из-за отсутствия опыта ведения бизнеса за рубежом, российские компании порой совершали неудачные международные сделки («Сургутнефть» и MOL, «Газпром» и Centrica, «Русал» и боксито-глиноземный комплекс во Фрие).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Рост внешней задолженности                                            | <p>Зарубежная инвестиционная экспансия российского бизнеса ведет к постоянному росту внешней задолженности. В 2016 году внешний долг России составлял 552 млрд долл., где на корпоративный сектор приходилось 346 млрд долл. Это происходит вследствие того, что российские компании все больше расширяют свое присутствие на зарубежных рынках, и для этого используют, в основном, внешние заемные средства. Это сказывается отрицательно на развитии экономики, поскольку из страны постоянно вытекают средства на покрытие этих кредитов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проблема с репатриацией прибыли из-за рубежа | Проблема с репатриацией прибыли носит теоретический характер, не может быть протестирована на реальных статистических данных по причине их отсутствия в официальной государственной статистике.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Утечка капитала за рубеж                     | Отток ПИИ ведет к утечке капитала, которая снижает уровень воспроизводства в стране и уменьшает российскую налоговую базу (только налог на прибыль платится в России, а общие налоги, акцизы и экспортные пошлины – за границей), а это, в свою очередь, ведет к сокращению расходов государственного бюджета на развитие промышленности и на социальные нужды. Более того, для развития экономики важным аспектом является привлечение прямых инвестиций, которые должны превышать отток. В России соотношение вывезенных и привлеченных прямых инвестиций чуть меньше единицы (335,8 млрд долл. и 379 млрд долл.). |

Источник: Составлено автором

Анализ таблицы показывает важность российских ТНК для национальной экономики, в частности доли в экспорте, который формирует ВВП страны. Другие показатели пока несут меньше эффекта для экономики. Тем не менее, положительное воздействие постоянно будет возрастать, а неэффективность международной деятельности российских ТНК будет уменьшаться параллельно с опытом ведения бизнеса за рубежом.

**5. Осуществлен анализ транснациональной деятельности «ЛУКОЙЛ», с выявлением конкурентных преимуществ компании. Оценено влияние политической и экономической ситуаций на международную деятельность компании, с учетом современных проблем с Западом и с Ираком. Разработаны концептуальные основы стратегии развития ПАО «ЛУКОЙЛ», основанные на первичных и вторичных целях вывоза капитала компанией. Выделены крупнейшие активы компании и оценена их значимость для российской экономики.**

В настоящее время в числе наиболее значимых явлений в сфере международного инвестирования – стремительная зарубежная экспансия российских компаний. Одной из ведущих в этом направлении является деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ».

Компания имеет внушительные показатели деятельности как на внутреннем, так и на мировом рынке. Первое выражается в таких показателях, как первое место по доказанным запасам нефти, 17,8% общероссийской добычи нефти, 16% общероссийских мощностей нефтеперерабатывающих заводов, 18,2% общероссийской переработки нефти, 16% общероссийского экспорта нефти, а также акции компании входят в число «голубых фишек» на российской фондовой бирже ММВБ-РТС. Показатели на внешнем рынке: «ЛУКОЙЛ» контролирует 1% мировых запасов нефти, обеспечивает 2,3% объемов добычи нефти, имеет третье



место по запасу углеводородов, находится на шестом по объему добычи углеводородов, акции компании занимают второе место по объемам торгов на Лондонской фондовой бирже, входит в список крупнейших ТНК среди развивающихся стран (индекс транснационализации – 42,9 %). Капитализация ПАО «ЛУКОЙЛ» составляет 39,6 млрд долл. США.<sup>4</sup>

Автор проанализировал конкурентные преимущества компании, которые позволяют ей укрепиться на зарубежных рынках и ставить перед собой цель – стать лидером среди глобальных энергетических компаний. К ним относятся новые технологии и инновации; государственная поддержка; ведение деятельности с учетом интересов принимающих государств; стратегические цели компании.

Ввиду этого «ЛУКОЙЛ» на сегодняшний день является одной из наиболее конкурентоспособных компаний российской экономики и имеет большой вес в мире. Особое значение имеет международная деятельность компании.

В работе исследуется стратегия развития компании за рубежом с учетом последних событий в стране. На основе анализа ряда ее финансовых показателей за последний год, автор выявил, что текущая ситуация напоминает мировой финансовый кризис 2008-2009 гг., когда цена на нефть обвалилась до 33,73 долл. США (в среднем она составила 61,74 долл. США за баррель), а показатель чистой прибыли за 2009 г. снизился практически в том же соотношении, что и за 2015 г. – 56,2 и 58,5%, соответственно (табл. 8). Тогда «ЛУКОЙЛ» принял эффективные антикризисные меры. Одной из важных задач тогда было сокращение деятельности «Upstream» (разведка и добыча) и увеличение «Downstream» (переработка и торговля нефтепродуктами). Казалось, что сегодня это также должно быть актуальным, однако, это не так. Поскольку, в отличие от кризиса, страны не находятся на спаде, и Россия может в привычных условиях вести с ними бизнес (за исключением США, ЕС и некоторых стран-партнеров США). Притом, для «ЛУКОЙЛ» одним из важных стратегических направлений с точки зрения добычи является не Запад, а Каспийское море.

Таблица 8

## Основные финансовые показатели компании «ЛУКОЙЛ»

2008-2015 гг., млрд долл. США

| Показатель            | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Чистая прибыль</b> | 7,3     | 3,3     | 4       | 6,8     | 4,8     | 4,7     | 4,1     | 1,7     |

<sup>4</sup> См.: Справочник аналитика 2015 // ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL: [http://www.lukoil.ru/materials/doc/Books/2015/DataBook\\_RUS\\_P.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/Books/2015/DataBook_RUS_P.pdf). – С. 22. (дата обращения: 17.10.2016)

| Показатель                      | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>EBITDA</b>                   | 11,1    | 4,1     | 7,4     | 5,3     | 8,8     | 4,4     | 5,4     | 6,4     |
| <b>Свободный денежный поток</b> | 2       | 1,4     | 3,1     | 2,7     | 1,7     | 0,3     | 0,2     | 0,6     |
| <b>Чистый долг</b>              | -       | -       | 6       | 3,3     | 5,5     | -       | 5,3     | 10,3    |

Источник: Консолидированная финансовая отчетность // ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL.: <http://www.lukoil.ru/new/finreports/2015> (дата обращения 12.09.2016)

Однако на фоне текущей ситуации одна из стран, Ирак также несет потенциальные угрозы. Основными причинами являются отношения между Россией и странами Запада, укрепление американо-саудовских отношений, политическая нестабильность на севере Ирака и военные операции в Сирии. Поэтому смело можно предположить, что компании «ЛУКОЙЛ» придется выбирать между продолжением освоения такого богатого месторождения, что, вне всякого сомнения, чревато очередным попаданием под санкции, и потерей финансов и прав. Более того, согласно оценке автора, данный проект является убыточным, если не увеличить уровень добычи. Однако это достаточно сложная задача в текущих условиях. Поэтому автор приходит к выводу, что с политической и экономической точек зрения «ЛУКОЙЛ» следует пересмотреть важность данного проекта (Западная Курна-2). С учетом этих выводов автором разработаны рекомендации по дальнейшим действиям компании – реструктуризация и территориальная диверсификация бизнеса, основанные на первичных и вторичных целях вывоза капитала компанией (табл. 9).

Таблица 9

## Цели вывоза капитала компанией «ЛУКОЙЛ»

| Первичные цели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Вторичные цели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>укрепление позиций компании на международном рынке углеводородного сырья;</li> <li>получение доступа к зарубежным рынкам и, как следствие, увеличение продаж и доходов;</li> <li>снижение издержек производства (в том числе за счёт улучшения организации производства и труда, использования новых технологий и т.д.) и, как следствие, повышение финансово-экономических показателей эффективности деятельности компании;</li> <li>получение доступа к новейшим технологиям разведки, добыче и переработке углеводородного сырья, посредством совместных проектов за</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>увеличение стоимости нематериальных активов компании – бренда, репутации, лояльности потребителей к суббрендам компании и т.д.;</li> <li>утечка квалифицированных кадров в материнскую компанию, которая способствует росту квалификации местного персонала;</li> <li>снижение зависимости от внутренних ресурсов при распределении недр;</li> <li>расширение возможностей участия в привлекательных инвестиционных проектах;</li> <li>получение доступа к передовому опыту управления и, как следствие, инновационному развитию компании и экономики страны;</li> </ul> |



|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>рубежом (например с ExxonMobil);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приближение производства углеводородов и продуктов переработки к основным рынкам сбыта;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение эффективного использования инвестированного капитала;</li> <li>• обеспечение продуктовой диверсификации бизнеса Группы «ЛУКОЙЛ»;</li> <li>• обеспечение максимальной реализации потенциала действующих проектов;</li> <li>• использование возможностей развития бизнеса для балансировки действующего портфеля зарубежных активов;</li> <li>• территориальная диверсификация от экономических и политических рисков.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Источник: Составлено автором

Сегодня данным условиям удовлетворяет основная структурная составляющая компании за рубежом – «ЛУКОЙЛ Оверсиз», которая реализует порядка 30-ти проектов, связанных с добычей и разведкой углеводородных ресурсов на территории более десятка стран мира и, таким образом, осуществляет политику международной экспансии корпорации. В табл. 10 представлена периодизация основных этапов развития зарубежной активности «ЛУКОЙЛ» в лице её структурного подразделения «ЛУКОЙЛ Оверсиз».

Таблица 10

Этапы международной экспансии компании «ЛУКОЙЛ»

| Период  | Продажа             |             | Покупка                                                |                   |
|---------|---------------------|-------------|--------------------------------------------------------|-------------------|
|         | Актив               | Страна      | Актив                                                  | Страна            |
| 1994 г. |                     |             | АЗЕРИ-ЧИРАГ-ГЮНЕШЛИ                                    | Азербайджан       |
| 1995 г. |                     |             | КУМКОЛЬ                                                | Казахстан         |
|         |                     |             | МЕЛЕЙЯ                                                 | Египет            |
| 1996 г. |                     |             | ШАХ-ДЕНИЗ                                              | Азербайджан       |
|         |                     |             | КТК                                                    | Казахстан         |
| 1997 г. |                     |             | КАРАЧАГАНАК, ТЕНГИЗ                                    | Казахстан         |
|         |                     |             | ЗАПАДНАЯ КУРНА-2                                       | Ирак              |
| 1998 г. |                     |             | Д-222                                                  | Азербайджан       |
| 2001 г. |                     |             | ЗЫХ-ГОВСАНЫ                                            | Азербайджан       |
|         |                     |             | WEEM                                                   | Египет            |
| 2002 г. |                     |             | КОНДОР                                                 | Колумбия          |
| 2003 г. | АЗЕРИ-ЧИРАГ-ГЮНЕШЛИ | Азербайджан | АНАРАН                                                 | Иран              |
|         |                     |             | ЗАПАДНЫЙ ГЕЙСУМ, СЕВЕРО-ВОСТОЧНЫЙ ГЕЙСУМ               | Египет            |
| 2004 г. | ЗЫХ-ГОВСАНЫ         | Азербайджан | КАНДЫМ-ХАУЗАК-ШАДЫ, КУНГРАД                            | Узбекистан        |
|         |                     |             | БЛОК -А                                                | Саудовская Аравия |
|         |                     |             | АТАШ, ТЮБ-КАРАГАН                                      | Казахстан         |
| 2005 г. |                     |             | КАРАКУДУК, АЛИБЕКМОЛА, КОЖАСАЙ, СЕВЕРНЫЕ БУЗАЧИ, АРМАН | Казахстан         |
|         |                     |             | ХУНИН-3                                                | Венесуэла         |
| 2006 г. | ЗАПАДНЫЙ ГЕЙСУМ     | Египет      | АРАЛ                                                   | Узбекистан        |
|         |                     |             | ЖАМБАЙ ЮЖНЫЙ,                                          | Казахстан         |

| Период  | Продажа                 |              | Покупка                                       |              |
|---------|-------------------------|--------------|-----------------------------------------------|--------------|
|         | Актив                   | Страна       | Актив                                         | Страна       |
|         | СЕВЕРО-ВОСТОЧНЫЙ ГЕЙСУМ |              | ЮЖНОЕ ЗАБУРУНЬЕ                               |              |
|         |                         |              | БЛОК С1-205                                   | Кот-д'Ивуар  |
| 2007 г. |                         |              | БЛОК С1-101,<br>БЛОК С1-401                   | Кот-д'Ивуар  |
| 2008 г. |                         |              | ЮГО-ЗАПАДНЫЙ<br>ГИССАР,<br>ЦЕНТРАЛЬНЫЙ УСТЮРТ | Узбекистан   |
|         |                         |              | CAPE THREE POINTS<br>DEEP WATER (CTPDW)       | Гана         |
| 2009 г. | Д-222                   | Азербайджан  | WEEM Extension                                | Египет       |
|         |                         |              | ЗАПАДНАЯ КУРНА-2                              | Ирак         |
| 2010 г. |                         |              | EST RAPSODIA TRIDENT                          | Румыния      |
| 2011 г. | ХУНИН-3                 | Венесуэла    | SL-5-11                                       | Сьерра-Леоне |
|         |                         |              | HT-02                                         | Вьетнам      |
|         |                         |              | EX-29,<br>EX-30                               | Румыния      |
| 2012 г. | КОНДОР                  | Колумбия     | Блок «10»                                     | Ирак         |
| 2013 г. |                         |              | PL 708, PL 719                                | Норвегия     |
| 2014 г. |                         |              | Этинде                                        | Камерун      |
|         |                         |              | OML-140                                       | Нигерия      |
|         |                         |              | Тано                                          | Гана         |
| 2015 г. | SL-5-11                 | Сьерра-Леоне | Кандым                                        | Узбекистан   |
|         | CTPDW                   | Гана         | Аматитлан                                     | Мексика      |
| 2016 г. | АРАЛ                    | Узбекистан   |                                               |              |

Источник: Составлено автором по данным компании «ЛУКОЙЛ». – URL: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/Overseas>, <http://internationalservice.lukoil.com/ru> (дата обращения 12.03.2017)

Ключевые зарубежные активы Группы «ЛУКОЙЛ» представлены в 5-ти странах и 13-ти проектах – в Казахстане (Карачаганак, Кумколь, Алибекмола и Кожасай, Северные Бузачи, Каракудук, Арман), Египте (Мелейя, WEEM, WEEM extension), Азербайджане (Шах-Дениз), Узбекистане (Кандым-Хаузак-Шады и Юго-Западный Гиссар), Ираке (Западная Курна -2).

Автор отметил, что именно эти активы оказывают наибольшее влияние на отечественную экономику: прямые и сопутствующие эффекты (табл. 11). Основным негативный аспект – утечка капитала (более 2 млрд долл. США ежегодно), который мог бы использоваться в стране. Притом инвестиции компании за рубеж превышают доходы, которые материнская компания получает от них. И это снижает уровень воспроизводства в стране.

Таблица 11

Влияние международной экспансии ПАО «ЛУКОЙЛ» на экономику России

| Прямые эффекты                                                                                                                                                              | Сопутствующие эффекты                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>увеличение налогооблагаемой базы компании и, как следствие, повышение объёмов отчислений в государственный бюджет (в 2015</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>позитивное влияние на котировки ценных бумаг компании и, как следствие, общее укрепление</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>г. налоговые отчисления компании «ЛУКОЙЛ» в государственный бюджет составили 522,6 млрд руб.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использование новых технологий нефтедобычи и нефтепереработки, которые могут быть внедрены на территории страны для оптимизации данных процессов (в частности, международное сотрудничество с ExxonMobil);</li> <li>• способствование трудоустройству российских граждан в зарубежные проекты;<sup>5</sup></li> <li>• продвижение имиджа страны на зарубежных рынках и, как следствие, повышение её инвестиционной привлекательности, приток новых инвестиций в страну (проявляется это в создании рабочих мест компанией за рубежом (22,6 тыс. рабочих мест), что позволяет обеспечить условия для её позитивного восприятия, как, представителя России в зарубежных странах).</li> </ul> | <p>российских компаний на фондовых рынках;<sup>6</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение доли российских компаний на мировом рынке углеводородного сырья («ЛУКОЙЛ» контролирует 1% мировых запасов нефти (6,1% - все российские компании), обеспечивает 2,3% объемов добычи нефти (13,9% - все российские компании));</li> <li>• продвижение политико-экономических интересов страны за рубежом (в частности, появляется возможность преодолеть протекционистские барьеры во внешней торговле стран, принимающих дочерние предприятия «ЛУКОЙЛ», и улучшить условия для инвестирования).</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Источник: Консолидированная финансовая отчетность // ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/28183.pdf>; Политика управления персоналом // ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL: <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources?wid=widfVKtNwevW0M1EYIUazGY1w>; Annual Statistical Bulletin // OPEC – URL: [http://www.opec.org/opec\\_web/static\\_files\\_project/media/downloads/publications/ASB2017\\_13062017.pdf](http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/ASB2017_13062017.pdf); Statistical Review of World Energy // BP – URL: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2015/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf> (дата обращения: 22.02.2017)

Таким образом, проведенное исследование позволяет оценить значимость российских ТНК, в частности компании «ЛУКОЙЛ», для отечественной экономики, а также показать влияние происходящих

<sup>5</sup> «ЛУКОЙЛ» способствует трудоустройству российских граждан не только в России, но и за рубежом, создавая специальные программы для молодых и руководящих кадров. Компания подписала в конце 2012 года Соглашение о сотрудничестве с Международной организацией труда. Основными предметами Соглашения являются: партнерство по вопросам содействия занятости молодежи, обмен персоналом и организация обучения персонала. Также «ЛУКОЙЛ» в 2016 году создал корпоративную программу Executive MBA «Управление нефтегазовым бизнесом. Современный руководитель». Комплексная модульная программа разработана с целью формирования группы лидеров для управления бизнесом компании, в том числе крупными зарубежными проектами и активами.

<sup>6</sup> Акции ПАО «ЛУКОЙЛ» являются одним из наиболее ликвидных финансовых инструментов российского фондового рынка, они активно торгуются на зарубежных рынках. Акции ПАО «ЛУКОЙЛ», а также его рублевые облигации включены в котировальный список высшего уровня (A1) российской фондовой биржи ММВБ-РТС. Объем торгов на основной зарубежной торговой площадке – Лондонской фондовой бирже в 2015 г. составил более 35 млрд долл. США. С 2002 г. депозитарные расписки компании на Лондонской фондовой бирже являются одним из наиболее ликвидных инструментов среди депозитарных расписок компаний-эмитентов стран Восточной Европы (12,7% совокупного среднемесячного объема торгов в системе IOB). Капитализация ПАО «ЛУКОЙЛ» на конец 2015 г. составила около 40 млрд долл. США.

тенденций на деятельность российских ТНК и экономику страны, сформулировать практические рекомендации: реструктуризация и территориальная диверсификация бизнеса. То есть, с одной стороны, экономические изменения и геополитические вызовы – это серьезные испытания для компаний, которые еще больше усугубляют экономическую ситуацию в России, в то время как с другой, – это шанс формировать новые и более результативные стратегии в области устойчивого развития, что повысит общую эффективность корпорации и обеспечит экономический рост страны.

Перспективы дальнейшей разработки темы могут быть связаны с исследованием российских ТНК в рамках выявления и систематизирования влияния международной экспансии российских ТНК на экономику страны, принимая во внимание условия, в которых они будут действовать.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Научные публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации:**

1. Алексанян А.А., Лавров С.Н. Российские ТНК в глобальном мире. // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2017. – № 1. – С. 31–44. – 0,82 п.л. (личный вклад автора – 0,6 п.л.).
2. Алексанян А.А. Положительное и негативное влияние международной деятельности российских ТНК на национальную экономику. // Экономика и предпринимательство. – 2014. – Вып. 6. – С. 74–76. – 0,44 п.л.
3. Алексанян А.А. Оценка современного уровня транснационализации российского бизнеса. // Перспективы науки. – 2014. – Вып. 6. – С. 8–16. – 0,71 п.л.
4. Алексанян А.А. Перспективы и проблемы транснационализации российского бизнеса. // Наука и бизнес: пути развития. – 2014. – Вып. 6. – С. 32–35. – 0,34 п.л.

### **Научные публикации в изданиях, рецензируемых в Scopus и Web of Science:**

5. Алексанян А.А., Лавров С.Н. К вопросу о транснационализации российских компаний нефтегазового сектора // Вестник международных организаций. – 2017. – Вып. 1. – С. 209–228. – 1,17 п.л. (личный вклад автора – 0,9 п.л.).

### **Научные публикации в других научных изданиях, сборниках научных трудов и материалах конференций:**

6. Aleksanyan A.A., Lavrov S.N. The impact of political and economic situation on the international activities of LUKOIL. // Proceedings of the XV International Academic Congress "Fundamental and Applied Studies in the Modern World" (United Kingdom, Oxford, 8-10 September 2016). "Oxford

University Press”. – 2016. – P. 70-76. – 0,29 п.л. (личный вклад автора – 0,2 п.л.).

7. Aleksanyan, A.A., Lavrov S.N. The impact of international activity of LUKOIL on the national economy. // Modern science. – 2016. – № 7. – P. 26-38. – 0,65 п.л. (личный вклад автора – 0,5 п.л.).

8. Aleksanyan, A.A. The analysis of development of Russian MNEs in the context of imposition of sanctions against Russia from the West. // Second International Conference on «Advances in Management, Economics and Social Science». – Rome, 2015. – P. 63–65. – 0,27 п.л.

9. Алексанян, А.А. Международная деятельность ОАО «Газпром» и ее влияние на национальную экономику. // Вестник общественных наук. – 2012. – Вып. 4. – С. 120–128. – 0,39 п.л.

10. Aleksanyan, A.A. Motives for transfer pricing in the transnational corporation activity. // Современные тенденции в науке: новый взгляд: Сб. науч. тр. – Тамбов: Бизнес-Наука-Общество, 2011. – С. 9–10. – 0,1 п.л.

**Алексанян Анна Артуровна (Россия)**

**«Влияние международной деятельности крупнейших российских ТНК на национальную экономику»**

Диссертационное исследование посвящено анализу особенностей становления и международной деятельности российских ТНК, а также их влиянию на отечественную экономику. В качестве детального исследования международной деятельности российских ТНК выбрана компания ПАО «ЛУКОЙЛ». Выбор темы исследования обусловлен повышением значимости отечественных ТНК для РФ как двигателя экономического развития, принимая во внимание проблемы, с которыми они сталкиваются в настоящее время.

В диссертации впервые проведен анализ международной деятельности российских ТНК с точки зрения сложившейся международной экономической ситуации. В частности, оценено современное состояние российских ТНК. Выявлены и систематизированы проблемы, с которыми сталкиваются российские компании на пороге международной экспансии. Разработаны сценарии развития российских ТНК на основе сравнительного анализа трех пакетов санкций со стороны США и ЕС. Предложены рекомендации по дальнейшим действиям транснациональных корпораций с целью оптимизации развития и продвижения на рынке. Выявлены преимущества и недостатки влияния российских ТНК на отечественную экономику.

**Aleksanyan Anna Arturovna (Russia)**

**«The impact of international activities of the largest Russian MNEs on the national economy»**

The thesis is devoted to the analysis of features of formation and international activities of Russian MNEs and their impact on the domestic economy. LUKOIL is selected for a detailed study of the Russian MNEs international activity. The topic is chosen due to the increasing importance of domestic MNEs for the Russian Federation as an engine of economic development, taking into account the gaps they face at the moment.

The thesis analyzes the international activities of Russian MNEs in the current situation. In particular, the current state of Russian MNEs in the world is estimated. The issues that are faced by Russian companies on the verge of international expansion are identified. Three scenarios of Russian MNEs' development are presented based on the comparative analysis of the three packages of sanctions by the US and EU. The recommendations of their further actions are offered. The advantages and disadvantages of Russian MNEs' influence on the domestic economy are highlighted.