

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПАНСИИ ТНК КЕНИИ

© 2015 А.Л. Сапунцов*

Ключевые слова: Кения, ТНК, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), торговля, банковское дело, симбиотические методы, потребительские предпочтения.

Проведен анализ выхода кенийских ТНК на рынки сопредельных стран, где не только были организованы промышленные и торгово-сбытовые объекты, но и открыты отделения банков, страховых компаний и СМИ. Повышенная конкурентоспособность ТНК Кении за рубежом объясняется преимуществами в выявлении предпочтений потребителей и персонала, а также мотивами осуществления прямых иностранных инвестиций в кенийские компании повышенной доходности и стремлением получить капитал и инновационную технологию.

В условиях введения странами Запада санкций против России и ответных ограничений отечественные компании активизировали поиск новых партнеров за рубежом. Перспективным направлением развития внешнеэкономических связей России в Восточной Африке выступает Кения - значимый финансово-экономический центр, характеризующийся динамично развивающимся хозяйством и инициативами по интеграции в рамках Восточноафриканского сообщества (ВАС). Результатом экономического сотрудничества в сообществе стало увеличение ВВП Кении по ППС в текущих ценах до 132 млрд долл. в 2014 г., и, по прогнозам на 2019 г., показатель в абсолютном выражении превысит 200 млрд долл., а в расчете на душу населения он увеличится на 25%¹.

Об опережающем развитии Кении, несмотря на сохранение в ней значительной роли сельского хозяйства и регистрацию проблемных явлений в занятости населения², свидетельствуют прогнозы о повышении ее доли в ВВП мира в указанном исчислении с 0,12% в 2013 г. до 0,15% в 2020 г. Исходя из этого правомерно констатировать, что развивающиеся страны в целом и государства Африки в частности будут играть возрастающую роль в мире³.

Кения проявила интерес к прямым поставкам цветов в Россию, минуя Нидерланды, а существенные достижения Кении в экспорте высококачественных овощей в Европу делают эту страну нашим перспективным торго-

вым, а впоследствии и инвестиционным партнером. Возможности для поступления отечественного капитала в Кению содержатся в организации туризма для россиян. Однако, по последним данным за 2013 г., объемы накопленных прямых иностранных инвестиций (ПИИ) России в Кении только превысили 1 млн долл.⁴

Гармонизация условий ведения бизнеса в ВАС (в том числе введение общего рынка товаров и услуг), а также факторов производства и унификация инвестиционных кодексов дали импульс к развитию экономических связей между странами - участниками сообщества. В этих условиях определенный динамизм получили кенийские компании, которым стало тесно в национальном хозяйстве, и их выход на зарубежные рынки потребовал не только организации внешней торговли, но и осуществления ПИИ, обеспечивающих участие в ранее недоступном бизнесе за рубежом. Исследователи рассматривают Кению как пункт проникновения иностранного капитала в ВАС, поэтому освоение его новых рынков определяет актуальность и перспективность конкуренции России с европейцами за возможность инвестирования в кенийские компании, так как совместное предпринимательство отличает повышенная вероятность коммерческого успеха.

Повышение доходности зарубежного предпринимательства обусловило многократное увеличение объемов вывоза ПИИ из Кении в сопредельные государства (последние имеющие

* Сапунцов Андрей Леонидович, кандидат экономических наук, доцент, ст. научный сотрудник Института Африки РАН. E-mail: andrew@sapuntsov.ru.

еся данные см. в таблице), что обеспечило развитие отдельных фирм в качестве транснациональных корпораций (ТНК). Представленные данные контрастируют с другим источником ЮНКТАД, где в 2014 г. общие накопленные ПИИ Кении за рубежом оценены в 321 млн долл. Некоторые исследователи до сих пор воспринимают ТНК исключительно как глобальные компании с активами в сотни миллиардов долларов и причисляют к таким фирмам исключительно “Всеобщую электрическую компанию”, “Шелл”, “Тойоту” и др. Однако терминология ЮНКТАД определяет каждую компанию, осуществляющую ПИИ в любых объемах в другую страну, как ТНК.

Например, противоречия в терминологии не помешали “Канадским национальным железным дорогам” занять 88-е место в рейтинге крупнейших ТНК мира за 2002 г., хотя за рубежом предприятие работает только в США, что было обеспечено приобретением железнодорожных компаний Иллинойса и Висконсина⁵. В 2014 г. данная компания владеет в США 45% из 28,4 млрд долл. совокупных активов, и деятельность на указанном рынке приносит порядка трети суммарной прибыли⁶. Исходя из этого некорректно дискриминировать африканские компании и лишать их статуса ТНК, в частности кенийских предпринимателей, развивающих зарубежный бизнес.

Промышленность и агробизнес

В мире действует ряд ТНК тяжелой промышленности с территориально диверсифицированными производствами, способными извлечь выгоду из конкурентных преимуществ принимающих стран. Кения как региональный центр по производству цемента развива-

ет частные компании отрасли, которые в условиях формирования единого экономического пространства ВАС активизировали транснационализацию деятельности в сопредельные государства. Например, компания “АРМ Цемент” была учреждена в 1974 г. с целью производства сельскохозяйственной извести, компонентов красок, резины и стекла. Условия конкурентной борьбы за полезные ископаемые Африки определили необходимость разработки новых хозяйственных стратегий местных предприятий⁷. В начале XXI в. компания открыла предприятия в Танзании и ЮАР, тем самым расширив производственные мощности по выпуску цемента, извести, силикатов и удобрений, а также продолжала инвестировать в кенийский цементный завод и планировала выйти на новые зарубежные рынки.

К 2010 г. рыночная капитализация компании достигла 200 млн долл., и в Танзании был открыт комбинированный завод по выпуску клинкера и цемента с производственной мощностью 1,5 млн т в год. В этих условиях был сделан выбор в пользу специализации на рынке цемента, для чего в стратегии бизнеса стали приоритетными присутствие в ЮАР и запуск линии по выпуску клинкера в стране базирования, а в 2011 г. - мощного дробильного завода “Ати Ривер”⁸. Указанные предприятия оснащены современным автоматизированным оборудованием: африканские ТНК сумели отойти от применения концепции “промежуточной техники”, согласно которой в ПИИ доминировали трудоемкие технологии и простые в обращении устройства⁹.

Стратегии внешнеэкономической экспансии фирмы комбинировали приобретение

Сальдированные потоки вывоза ПИИ из Кении, млн долл.

Страна	Годы			
	2001-2003	2004-2006	2007-2009	2010-2012
Уганда	61	188	266	360
Танзания	-10	61	74	189
Руанда	-	-	-	67
Замбия	-	-	-26	-7
Малави	3	1	8	1
Индия	-	-	-	6
Проч.	-1	18	72	30
Итого	53	268	395	646

Составлено автором по: UNCTAD FDI/TNC database.

зарубежных производственных объектов (например, в 2011 г. был куплен руандийский завод “Кигали”) и осуществление ПИИ “в зеленом поле” (например, в 2012 г. был сдан в эксплуатацию “Дар-эс-Саламский дробильный завод”, в следующем году - наиболее крупный в Восточной Африке “Танганский клинкерный завод”). Адекватное планирование позволило увеличить совокупную годовую мощность по выпуску цемента до 1,85 млн т в 2012 г. и повысить рыночную капитализацию до 250 млн долл., причем годом позже она достигла 350 млн долл.

Однако усиливающаяся инфляция, изменения валютного курса и подорожание топлива привели к тому, что компания за первое полугодие 2015 г. зарегистрировала убыток в 3,42 млн долл. против дохода в 8,16 млн долл. за аналогичный период предшествующего года. В настоящее время “АРМ цемент” состоит из следующих подразделений: “Цемент и известь”, “Минералы и химикаты” (выпускает соду, силикаты и компоненты строительных материалов) и “Мавуно удобрения” (для производства удобрений используются мощности “Ати Ривер”). За рубежом деятельность осуществляется через зависимые фирмы: “Мавени Лаймстоун” управляет “Танганским клинкерным заводом”, “АРМ Танзания” - производством оксида кальция и “АРМ СА” изготавливает качественный силикат соды в Кении и ЮАР, который экспортируется в Руанду, Уганду, Эфиопию и ряд других стран Африки.

Конкуренты “АРМ Цемента”, такие как “Ист Африкан Портланд Цемент Компани Лимитед” с государственным участием в капитале, не столь крупные и лишены мотивов к резкому повышению эффективности производства за счет размещения предприятий за рубежом и привлечения частного капитала. Однако транснационализация “АРМ Цемента” отчасти определяется структурой его собственности: 28% акций компании принадлежат британской инвестиционной фирме, а 18% - ее руководителю с индийскими корнями П. Паурани, сменившему на указанной должности своего отца, основавшего фирму¹⁰. В указанных процессах определенное место занимают высокая капиталоемкость химических производств и “выталкивающие” факторы обеспечения экономической безопасности, управле-

ние которой достигается посредством диверсификации мест приложения ПИИ и позволяет снизить риск национализации и экспроприации активов в стране базирования, что, в частности, мотивировало крупные компании ЮАР к инвестированию за рубеж после падения режима апартеида.

Крупнейший производитель сизаля в Африке, кенийская компания “РЕА Випинго Групп”, выращивает эти растения на плантациях в стране базирования и в Танзании, где выпуск сизалевого волокна осуществляется на крутильной фабрике в г. Танга с годовой мощностью 19 тыс. т. В указанной деятельности следует учитывать аспекты международной миграции населения в странах - членах ВАС¹¹. Для организации зарубежного сбыта продукции эта компания осуществила ПИИ в танзанийские складские комплексы, расположенные в указанном городе, однако международный маркетинг продукции реализуется через британскую компанию “Виглсворт”¹². Это свидетельствует о ранних этапах транснационализации бизнеса, и для организации новых видов экономической деятельности за рубежом требуется прогрессивная хозяйственная стратегия.

Следуя тенденциям Гонконга и Республики Кореи в образовании конгломеративных компаний, кенийская ТНК “Самир Групп” управляет в Уганде интернет-провайдером “Инфоком”, а до недавнего времени в этой стране данная компания контролировала молочные производства. В целях повышения хозяйственной эффективности недавно они были проданы крупной кенийской фирме “Бруксайд”, которая уже располагает такими заводами в Уганде, а также в Эфиопии и Нигерии; в стране базирования фирма занимает 40% рынка молочной продукции¹³. Положительной чертой во внешнеэкономической экспансии компаний Кении является организация зарубежных производств в обрабатывающей промышленности, а также успешное внедрение в странах ВАС инноваций компаний Запада. Фирма “СМС Холдингз” с 1948 г. организовала продажи и обслуживание импортных автомобилей, и ее выход на рынок Уганды обусловил учреждение там в 1960 г. дочерней компании. В 70-е гг. XX в. была налажена сборка автомобилей ведущих мировых марок на заводе в г. Тика с годовой

мощностью 6 тыс. транспортных средств, и +была учреждена местная компания “Хьюгс” по реализации и обслуживанию техники¹⁴.

Кенийские компании могут точнее выявить предпочтения потребителей в Южной Африке, однако для получения инноваций и увеличения объемов активов требуется вложение иностранных инвестиций в кенийские ТНК. Например, холдинговая кенийская компания “Олимпия Кэпитал”, в капитале которой участвует британская “Данлоп”, располагает в ЮАР дочерней компанией “Тиеспро”, которая на фабрике в г. Странд (Западная Капская провинция) производит деревянные предметы мебели и интерьера, а также занимается их дистрибуцией с осуществлением ПИИ, причем не только в ЮАР, но и в Намибию и Лесото¹⁵. В Ботсване функционирует дочерняя компания “Калахари” - крупнейший производитель виниловых напольных покрытий, алюминиевых дверей и окон, жалюзи, а также бытовых и промышленных чистящих химикатов, востребованных на местном рынке¹⁶. Помимо производственно-сбытовой деятельности, указанные компании используются для холдингового управления собственностью.

Торгово-сбытовая деятельность

Кения смогла применить стратегию опережающего развития своего транснационального бизнеса и непосредственно приступить к организации предприятий в наиболее перспективных отраслях экономики. Бурно развивается и транснационализируется кенийский конгломерат “КенолКобил”, осуществляющей торгово-сбытовые операции с сырой нефтью и продуктами ее переработки: моторное и авиационное топливо, сжиженный газ, промышленные и специальные масла, а также лубриканты. В 2014 г. кумулятивные ПИИ компании за рубежом достигли 72,8 млн долл., из которых 81% вложены в “Кобил Петролеум”, зарегистрированную в США, а остальные - в одноименные фирмы в Бурунди, Мозамбике (которая также занимается бизнесом в Зимбабве), Руанде, Танзании, Уганде и Эфиопии¹⁷.

Предприниматели из развитых стран испытывают определенные трудности в организации предприятий в развивающихся странах и в ряде случаев предпочитают действо-

вать через региональные ТНК. Например, крупнейшим собственником компании “КенолКобил” является фирма “Веллс Петролеум Холдингз”, зарегистрированная в Израиле, которая по состоянию на 27 февраля 2015 г. располагает 24,9% акций. В этом случае местные ТНК обладают преимуществами при переговорах с принимающими странами и, как кенийская компания “Галф Енерджи”, могут предложить потребителям инновации, а также успешно позиционировать себя на рынке закупок и реализации нефтепродуктов как экологически ответственные предприятия, обеспечивающие устойчивое общественное развитие в XXI в. Указанная компания осуществила ПИИ в Уганду и Руанду, причем в последней стране компания открыла АЗС (ведется строительство еще одной) и для своего продвижения на рынке реализует программу корпоративной социальной ответственности, в том числе спонсирует ежегодный “Нильский марафон”¹⁸.

Наблюдается активная транснационализация деятельности розничных сетевых магазинов Кении, однако в этой стране такие предприятия вступают в жесткую конкуренцию с ведущими ТНК ЮАР, Ботсваны и Франции (например, крупнейшая “Карфур” открывает магазин в г. Найроби), отличающимися высоким уровнем эффективности, качеством и дешевизной товаров. Частная кенийская торговая розничная сеть “Накумат” с годовым оборотом в 450 млн долл. управляет 40 магазинами класса “супермаркет” в Восточной Африке, включая страну базирования, Уганду, Танзанию и Руанду, а также обнародовала планы по выходу на рынки Бурунди и Южного Судана¹⁹. Современные исследователи не в состоянии изложить в научной печати методологические объяснения вышеуказанных явлений и разработать единую теорию фирмы, которая одновременно моделирует деятельность национальных компаний и различных ТНК, так как кенийские компании должны быть вытеснены с зарубежных рынков вследствие своей низкой ценовой конкурентоспособности.

О необходимости и сложности открытия сетевых магазинов в ВАС свидетельствует опыт публичной компании “Учуми”, в капитале которой участвует правительство Кении: работают магазины в Уганде и Танзании, а

также планируется выход на рынок Руанды, однако стратегия внешнеэкономической экспансии была реализована таким образом, что кумулятивный финансовый результат зарубежного бизнеса с 2010 г. по настоящее время оказался нулевым²⁰. Конкурирующая частная компания “Таскис” менее транснационализирована, и ее присутствие за рубежом ограничено только Угандой, а компания “Навис” остается локальной.

В развитие теоретических объяснений указанных явлений западные экономисты приходят к выводу: “Ключ к использованию ТНК развивающихся стран для достижения прогресса в теории заключается в фокусировании исследователей на уникальности таких стран базирования”²¹. Вышеуказанное суждение в состоянии обосновать деятельность ТНК развивающихся стран в Африке, уникальность которых заключается в наличии относительно передовых технологий и способности выпускать дешевую продукцию (примеры - добыча Китаем полезных ископаемых, участие Бразилии в строительных работах, организация плантаций малазийцами, эксплуатация фармацевтических производств индийскими предпринимателями). Потребительские предпочтения в странах ВАС несколько различаются, но эти страны отличает существенная общность. ТНК Кении способны более точно выявить указанные различия и, используя информацию о спросе в стране базирования, предложить покупателям в ВАС адекватный ассортимент товаров, наделенный некоторой уникальностью, а также обеспечить этические характеристики совершения покупок, свойственные африканцам, такие как схемы лояльности клиентов и возможность прямого общения покупателя с продавцом.

Транснациональные банки Кении

Регистрируется бурная транснационализация банковского бизнеса Кении: на конец 2014 г. в сопредельных государствах у 11 банков работало 315 филиалов, за год их активы увеличились на треть и достигли 4,8 млрд долл., а объемы доходов до налогообложения - до 62,6 млн долл.²² Коммерческие банки Кении оказали положительное воздействие на экономику стран ВАС, так как расширили доступ к кредиту и иным банковским продуктам, оказывали услуги в соот-

ветствии с местными эстетико-этическими требованиями, стимулировали экспорт, а также обслуживали ТНК Кении за рубежом, причем некоторые банки сумели выйти на рынки Маврикия и Малави. Индия давно проявляет интерес к сотрудничеству с Кенией в банковском деле²³. Лидером в зарубежной экспансии выступает крупнейший старейший коммерческий банк Кении, который берет свое начало от филиала Национального банка Индии, открытого в Занзибаре в 1896 г. и национализированного в 1970 г. с переименованием в “ККБ”.

Правительство Кении, пересмотревшее устаревшие взгляды о вывозе капитала как альтернативе его вложения в свою страну, рассматривает новые места для выгодного обращения активов и усиления интеграции в ВАС. Активное развитие банка в стране базирования определило его выход на рынки услуг кредитных организаций в сопредельных странах и регистрацию дохода за первое полугодие 2015 г. в объеме 89,03 млн долл.: в 1997 г. открыт офис в Танзании (в настоящее время там 12 офисов), в 2006 г. - в Южном Судане (первый в истории страны случай приема филиала иностранного банка; в настоящее время “ККБ” располагает там 20 офисами), в последующие два года - в Уганде и Руанде, а также в 2012 г. - в Бурунди²⁴. Банки Кении играют важную роль в становлении финансовой системы Южного Судана и имеют преимущества при оказании услуг в соответствии с исламскими требованиями. На конец 2014 г. этот банк располагает 242 отделениями и 962 банкоматами, на обслуживании состоят 4,14 млн чел.; 17,31% капитала “ККБ” принадлежит казначейству Кении и 7,52% - Национальному фонду социального страхования²⁵.

Как и в случае с промышленными компаниями, предприниматели из развитых стран рассматривают кенийские финансовые ТНК как прогрессивную транзитную форму выхода на рынки Восточной Африки. Значимым фактором указанного явления выступает способность финансовых ТНК Кении противодействовать пагубным последствиям экономических кризисов²⁶. Британские, норвежские и американские прямые инвесторы контролируют более половины капитала крупной кенийской компании “Эквити Груп Холдингз”,

которая осуществляет транснационализацию в Уганде, Танзании, Руанде и Южном Судане через банки с наименованием “Эквити”. Указанная холдинговая компания недавно объявила о намерении приобрести 79% уставного капитала “ПроКредитБанка” из ДРК, крупнейшего в этой стране, а также осуществить ПИИ в банковский сектор Бурунди, Ганы, Замбии, Зимбабве, Конго, Малави, Мозамбика, Нигерии и Эфиопии, рынки которых до сих пор остаются недоступными для зарубежных банков²⁷.

Значительную роль в формировании экономических связей Кении со странами Азии играют общественные организации этнической и религиозной направленности, в частности с Пакистаном, так как внешняя торговля чаем несет в себе большой потенциал для инвестиционного сотрудничества между странами в области сельского хозяйства и производства техники. Одной из таких организаций является “Фонд Ага-хана”, основанный мультимиллионером принцем Каримом Ага-ханом IV (гражданином Великобритании, родившимся в Швейцарии), который контролирует 37,98% капитала крупной кенийской компании “Джубили Холдингз”. Она занимается страховым делом и управлением активами в Уганде, Танзании, Бурунди, Маврикий и Пакистане²⁸. Фонд также участвует в капитале кенийской банковской группы “Даймонд Траст”, вышедшей на рынки Уганды, Танзании, Бурунди и Руанды²⁹.

Выход финансовых учреждений Кении за пределы ВАС - важное направление экономической интеграции “снизу”, когда развитие внешнеэкономических связей будет содействовать политическому диалогу между странами и обеспечит их включение в сообщество. Важным фактором вышеуказанной интеграции выступает способность кенийских финансовых ТНК к внедрению передовых информационных технологий, причем наработки в этом направлении проводились достаточно давно³⁰. Учитывая зависимость Южного Судана от импорта, кенийские аналитики положительно оценивают будущую доходность комиссионных операций по финансированию торговли и коммерческих сделок на рынке форекс. В ряде случаев деятельность транснациональных банков оказывается настолько успешной, что их кенийские совладельцы получают возмож-

ность выкупить доли в капитале у зарубежных инвесторов. Например, коммерческий банк “КБА” был основан в Кении консорциумом европейских финансовых учреждений, а позже контрольный пакет акций перешел к местным инвесторам (в том числе к семье Кенията). Сейчас банк вышел на рынки Танзании и Уганды³¹. Относительно небольшой кенийский коммерческий банк “АБС” в 2010 г. приобрел финансовую корпорацию в Уганде, занимается бизнесом через “АБС Капитал Банк” с 91,58%-ной долей в уставном капитале³².

Компании креативной экономики

Наиболее прогрессивной чертой в транснационализации бизнеса компаний Кении является их выход на зарубежные рынки сферы услуг, в особенности ее “творческих” подотраслей - таких как реклама, консультирование и СМИ. Учрежденная в 1999 г. с участием индийского капитала кенийская компания “Скангруп” предоставляет за рубежом через свои филиалы услуги рекламы, маркетинга и коммуникационного консультирования в Танзании и Уганде, причем в последнее время география приложения ПИИ резко расшилась. Зарубежные отделения компании открыты в Гане, Замбии, Нигерии, Руанде и ЮАР, дочерние компании - в Буркина-Фасо, Габоне, Зимбабве, Камеруне, Кот-д’Ивуаре, Намибии и Сенегале, а совместные предприятия - в Ботсване, ДРК, Конго, Маврикий, Мадагаскаре, Малави, Мозамбике, Нигере, Реюньоне и Сьерра-Леоне³³. За 2012-2014 гг. доля рынка страны базирования в массе прибыли “Скангруп” сократилась с 79 до 69%, и менеджмент проводит политику увеличения объемов услуг по проведению конъюнктурных исследований, осуществляемых за рубежом³⁴.

Важное значение имеют культурная интеграция в рамках ВАС и формирование единого информационного пространства, которые осуществляются кенийским СМИ “Нэйшн Медиа Груп” в Уганде, Танзании и Руанде посредством оказания услуг по изданию и распространению газет и журналов, прямого иностранного инвестирования в теле- и радиовещание, а также размещения цифрового контента в интернет-ресурсах. Поступление ПИИ из Европы и Нигерии в “Нэйшн Медиа Груп” определяет возможности для

использования активов при выходе на медийный рынок ВАС, где самостоятельный бизнес европейцев был бы не столь успешным. Значимым конкурентным преимуществом группы является всемирно известная торговая марка газеты “Ист Африкан”. Об интересах зарубежных организаций в СМИ, определяющих способность влиять на общественное мнение, свидетельствует 45%-ное участие вышеуказанного “Фонда Ага-хана” в капитале этой ТНК, а об успехе ее деятельности - владение 10% акций нигерийской “Алпин Инвестментс”³⁵.

Большая часть данных информационных потоков в таких ТНК все еще выходит за рамки экономических исследований и не поддается количественной оценке в измерителях, сопоставимых по своему содержанию с денежными единицами. В частности, готовая продукция указанных ТНК имеет меновую стоимость, которая частично фиксируется в платежах потребителей за подписку на СМИ и в оплате рекламных продуктов фирмами-заказчиками. Указанная деятельность сопровождается распространением информационных технологий в Африке, что ранее прогнозировалось отечественными исследователями³⁶. В настоящее время для планирования бизнеса необходимо количественно измерить стоимости в сделке по просмотру угандийскими жителями передач канала “НТВ” (входит в состав “Нэйшн Медиа Груп”). Это осуществляется бесплатно и предполагает получение новостей и иных развлечений взамен за восприятие рекламы и изменение точки зрения потребителя.

Кризисные явления в экономике привели к тому, что “Кениан Эрвэйз” зарегистрировала в 2014/15 финансовом году убыток в размере 251 млн долл. Однако авиакомпания добилась определенного прогресса в использовании конкурентных преимуществ креативной направленности и смогла выполнять рейсы не только из г. Найроби, но и из мест назначения в третьи города, сумев занять зарубежные рынки перевозок иностранных пассажиров посредством прямых перелетов Дакар - Абиджан (или Бамако), Дуала - Яунде, Хараре - Лусака, Лубумбаши - Ндола, Джибути - Аддис-Абеба, Бужумбура - Кигали в комбинациях между Монровией, Акрой и Фритауном. Более того, компания су-

мела выйти на рынок Азии и открыть два дальних “кольцевых” маршрута: Найроби - Бангкок - Гуанчжоу (или Гонконг) - Найроби³⁷. Учитывая требования международных стандартов к обеспечению безопасности авиаперевозок и схожие затраты времени для получения багажа, коммерческий успех такой деятельности представляется абстрактным с позиций неоклассических теорий в экономике.

Культурно-этнические черты страны базирования “Кениан Эрвэйз”, такие как национальная кухня, одежда и манеры стюардов, а также развлекательная программа на борту имеют решающее значение как фактор обеспечения конкурентоспособности в международных авиаперевозках. Транспортное средство (включая объекты интеллектуальной собственности и человеческий капитал, воплощенный в персонале), используемое для таких перевозок между иностранными городами, по экономическому содержанию представляет собой аналог ПИИ (указанный объект классифицируется как ПИИ в случае эксплуатации за рубежом более года). Развитие такого бизнеса требует от компании вложений капитала в офисы продаж за рубежом и в объекты наземной инфраструктуры.

Интеграционные процессы в Восточной Африке способствовали либерализации движения капитала, однако активная транснационализация в сфере услуг, в особенности связанных с выпуском творческих, новых продуктов, во многом обуславливается “притягивающими” факторами на рынках готовой продукции принимающих стран. Правительство Кении использует свои доли в таких компаниях для форсированного освоения зарубежных рынков и в некоторых случаях поступает доходностью. Компании развитых стран Запада, несмотря на доступный капитал и технологию, не способны направить экспатриантов для прогрессивного учета отличных предпочтений африканских потребителей, а также трудоустроить местных жителей и организовать их деятельность для достижения указанной задачи. Исходя из этого, западные инвесторы стремятся сохранить свое участие в восточноафриканском бизнесе и осуществляют ПИИ в кенийские ТНК, предо-

ставляя им определенные ресурсы, но сохраняя автономию и способность к созданию новых продуктов, востребованных на рынках принимающих стран.

Выявленные закономерности при выходе кенийских ТНК на внешние рынки, особенности привлечения иностранного капитала в такие компании, а также факторы их конкурентоспособности на рынках услуг важны для российских компаний при инвестировании в страны ВАС и организации совместного предпринимательства с Кенией. Опыт транснационализации деятельности компаний этой страны можно продуктивно использовать в российском предпринимательстве при инвестировании в сопредельные государства, с которыми осуществляется экономическая интеграция. В рамках Евразийского экономического союза следует активнее инвестировать в сферу услуг, в том числе в СМИ, консультирование и услуги финансового посредничества, где с учетом общей советской истории и культуры российские ТНК способны успешно комбинировать факторы общности, а также уникальности России и принимающих стран.

Анализ деятельности ТНК Кении показывает, что ключ к формированию единой теории фирмы лежит в симбиотическом учете общего и различного в социально-экономических системах стран, где компании осуществляют деятельность. Несмотря на сложность и качество оказываемых услуг розничной торговли, страхования, рекламы, консультирования и маркетинговых исследований, а также банковских продуктов компаний Триады, бурная экспансия ТНК Кении во многом определяется экономической и культурной близостью с принимающими странами, при этом некоторая уникальность государства базирования выступает значимым фактором конкурентоспособности при производстве новых услуг и продуктов.

¹ April 2015 Edition of the World Economic Outlook Database. URL: <http://www.imf.org>.

² *Абрамова И.О.* "Демографический дивиденд" и будущее Африки // Азия и Африка сегодня. 2014. № 11. С. 23-30.

³ *Абрамова И.О.* Мировая экономика в начале XXI века и ее "африканская" составляющая // Проблемы современной экономики. 2014. № 3 (51). С. 139-145.

⁴ Coordinated Direct Investment Survey. URL: <http://www.cdis.imf.org>.

⁵ World Investment Report / UNCTAD. New York; Geneva: UN, 2014. P. 278.

⁶ Annual Report. P. 95. URL: <http://www.cn.ca//media/Files/Investors/Investor-Annual-Report/2014-CN-AnnualReport-en.pdf>.

⁷ *Abramova I., Fituni L.* Competing for Africa's Natural Resources // International Affairs: A Russian Journal of World Politics, Diplomacy and International Relations. 2009. Т. 55. № 3. P. 47-58.

⁸ ARM Cement LTD. URL: <http://www.armcement.com/?page=history>.

⁹ *Абрамова И.О.* Ресурсный потенциал Африки: структура, параметры, значимость для мировой экономики и внутреннего развития // Проблемы современной экономики. 2013. № 3 (47). С. 155-161.

¹⁰ Annual Report. P. 32. URL: <http://www.armcement.com/public/arm-pdfs/arm-cement-annual-report-2013.pdf>.

¹¹ *Абрамова И.О.* Африканская миграция: опыт системного анализа. М.: Институт Африки РАН, 2009. С. 70-84.

¹² About REA VIPINGO. URL: <http://www.reavipingo.com/about.htm>.

¹³ Uganda: Brookside Buys Sameer's Uganda Dairy Operations. URL: <http://allafrica.com/stories/201505010826.html>.

¹⁴ CMC Motors Ltd. URL: <http://www.cmc-motors.com/kenya/history.html>.

¹⁵ Tiespro 171. About us. URL: <http://www.tiespro171.co.za>.

¹⁶ Kalahari Floor Tiles. URL: <http://kalahari-rifloortiles.com>.

¹⁷ KenolKobil Who we are. URL: <http://www.kenolkobil.com/index.php/about-us>.

¹⁸ Community Involvement - Gulf Energy Ltd. URL: <http://gulfenergy.co.ke/gulf-energy-uganda/community-involvement>.

¹⁹ Business Overview. URL: http://www.nakumatt.net/about/overview_about.php.

²⁰ Things fall apart for regional retailer Uchumi // The East African. 2015. 20.06. URL: <http://www.theeastafrican.co.ke/news/Things-fall-apart-for-regional-retailer-Uchumi/-/2558/2759064/-/item/0/-/p3noex/-/index.html>.

²¹ *Cuervo-Cazurra A.* Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the goldilocks debate // Global Strategy Journal. 2012. № 2. P. 163.

²² Bank Supervision Annual Report. P. 56-57. URL: https://www.centralbank.go.ke/images/docs/Bank%20Supervision%20Reports/Annual%20Reports/Bank_Supervision_Annual_Report_2014_-_Final.pdf.

²³ *Абрамова И.* Глобальный экономический кризис и страны Африки // *Мировая экономика и международные отношения.* 2009. № 9. С. 93.

²⁴ Annual Report. P. 10. URL: https://ke.kcbbankgroup.com/media/financial_reports/KCB_INTEGRATED_REPORT_2014_4.pdf.

²⁵ Ibid. P. 151.

²⁶ *Абрамова И.О., Фитуни Л.Л.* Экономика Африки в условиях надвигающейся второй волны экономического кризиса // *Проблемы современной экономики.* 2012. № 4. С. 105-112.

²⁷ Update 2 - Kenya's Equity bank to expand to Congo via acquisition. URL: <http://www.reuters.com/article/2015/05/26/kenya-equitybank-idUSL5N0YH2G620150526>.

²⁸ Jubilee Insurance. URL: <https://www.jubileeinsurance.com/ke>.

²⁹ History - Diamond Trust Bank. URL: <http://www.dtbk.dtbafrika.com/about-dtb/history>.

³⁰ *Polikanov D., Abramova I.* Africa and ICT: a chance for breakthrough? // *Information Communication and Society.* 2003. Т. 6. № 1. С. 42-56.

³¹ CBA Bank. Our History. URL: <http://cbagroup.com/our-history>.

³² Achieve the Extraordinary. URL: <http://www.abcthebank.com>.

³³ WPP-Scangroup is Africa's Leading Marketing Services Group. URL: http://www.wpp-scangroup.com/about_us_content.html.

³⁴ Annual Report. P. 7. URL: <http://www.wpp-scangroup.com/pdf/Annual-Report-2014.pdf>.

³⁵ Nation Media Group. URL: <http://www.nationmedia.com>.

³⁶ *Абрамова И., Пеликанов Д.* Африка в век информационных технологий: возможность прорыва // *Азия и Африка сегодня.* 2001. № 8. С. 19.

³⁷ Kenya Airways - the pride of Africa. URL: https://www.kenya-airways.com/global/Flight_Timetable.

Поступила в редакцию 05.06.2015 г.