

ОЛЬГА СОЛОДСКАЯ**OLGA SOLODSKAYA****Актуализация экономической стратегии
российских компаний: новые горизонты
в Латинской Америке****Actualization of Economic Strategy of Rus-
sian Companies: New Horizons in Latin
America**

Данная работа анализирует стратегии крупнейших российских компаний на рынках Латинской Америки. В частности, рассматриваются барьеры входа на развивающиеся рынки и способы их преодоления, сравниваются механизмы входа, изучается деятельность в разрезе цепочки создания стоимости, разработанной М. Портером. Автор приходит к выводу, что несмотря на институциональную близость домашнего и потенциальных рынков, российские компании следуют модели поступательного развития Upsala.

This paper ponders the strategies of Russian companies on Latin American markets. In particular the entry barriers and the tools for overcoming are considered, different entry mechanisms are compared. Next, the activities are analysed in terms of value chain. The author comes to the conclusion that despite the institutional similarity of host and home markets, Russian companies follow the Upsala incremental model.

Ключевые слова: Модель Upsala, диверсификация, международное расширение, институциональные лакуны

Keywords: Upsala model, diversification, international expansion, institutional voids

Несмотря на географическую отдаленность, рынки Латинской Америки являются перспективными для российских компаний из различных индустрий (Яковлев, 2008). Определение новых рынков потенциальных сбыта, укрепление производственной цепочки – основные драйверы, мотивирующие компании выходить на латиноамериканский континент. Однако анализ показывает, что одни методы входа превалируют над другими, а также некоторые отрасли заметно более активны в международной экспансии. Данная работа представляет собой возможность определить статус-кво: в частности, анализируются стратегии входа на рынки Латинской Америки ста крупнейших компаний, имеющих штаб-квартиру в России.

Despite the geographical distance of Latin America, those markets are considered as full of potential for Russian companies from various industries (Yakovlev, 2008). In numerous situation MNEs (Multinational enterprises) enter this continent to either explore new sales channels or to foster the value chain. The analysis shows that some methods dominate over the others and that some industries are more active in international expansion. This paper catches the status-quo and analyses the entrance strategies of 100 leading companies with HQ in Russia.

В настоящей работе рассмотрены 100 крупнейших по выручке российские компании из рейтинга журнала «Эксперт» (Рейтинг ведущих российских компаний, 2017). Подробнее анализируется мотивация экспансии, адаптация цепочки создания стоимости. Определено, что 29

In this paper 100 largest by Sales Russian companies from the rating of Expert magazine are investigated: in particular, expansion motivation, adaptation of value chain is scrutinized. It was found that 29 companies out of 100 largest conduct business in Latin America (Table 3).

компаний из сотни реализуют бизнес-интересы в Латинской Америке (Таблица 3).

В работе выделены следующие гипотезы:

H1. Компании более склонны к открытию представительств, чем разворачиванию локального производства

H2. Некоторые отрасли более склонны к межконтинентальной экспансии

H3. Компании чаще создают совместные производства, чем инвестируют 100% собственных средств

H4. Компании чаще входят на несколько рынков в рамках одного региона

Говоря о ведении бизнеса в Латинской Америке, необходимо определить важнейшие вехи входа на рынок. Зачастую процесс начинается с определения экономического потенциала определенного рынка и прогнозирования его изменения в кратко- и долгосрочной перспективе. Затем начинается стадия переговоров, в которую нередко вовлечены представители политической арены. За ней следует подписание соглашения о намерениях. В случае M&A проводится due diligence. Следующим этапом во многих случаях (Газпром, Роснефть) становится участие в международных тендерах.

Традиционными факторами мотивации старта международной экспансии являются: поиск наилучшего применения имеющихся активов у компании, желание использовать несовершенство принимающего рынка, экономика объема (Contractor, Kumar, & Kundu, 2007). Однако российские компании мотивированы замедлением потенциала традиционных рынков. Так, в свете событий, связанных как с прямым закрытием западных рынков, основанных на санкциях в отдельных отраслях, так и с меньшей готовностью отдельных государств вести бизнес с Россией, компании вынуждены искать новые драйверы темпов поддержания роста. Более того, изменение структуры российской экономики повлекло за собой понижение спроса на домашнем рынке. Например, Evraz «был практически вынужден выходить на зарубежные

In the paper, there were next hypothesis:

H1. Firms are more prone to opening representative offices than creating full capacities.

H2. Some industries are more disposed to intercontinental expansion

H3. Firms more often create Joint Ventures than invest 100% of own assets

H4. Firms more often enter several markets in one macro-region

Talking about doing business in Latin America, it's necessary to clarify the main milestones of entrance process. In many cases this procedure starts with the potential determination of a particular market and the progress prediction in short- and long-run period. After that the negotiation phase begins, which the political representatives can be involved in. Then, a document, aimed to state the mutual Understanding and intentions is signed. Finally, a company can participate in international tenders, how it happens with Gazprom, Rosneft.

Authors (Contractor, Kumar, & Kundu, 2007) name traditional motivation factors of international expansion start: search for better applicability of available assets, desire to use the imperfection of host market, economy of scale. In addition, Russian companies can be driven by the deceleration of traditional for them markets. Furthermore, change in Russian economic structure led to decrease of demand on the home market. Thus, in the context of either straightforward close of Western markets or less willingness of individual states to conduct business with Russia, firms are forced to look for new drivers of maintaining growth rates. For instance, Evraz recalls that the company “was almost persuaded to enter foreign markets, due to the fact RZD [a strategically important buyer, Russian monopoly in rail sector] sharply decreased purchases” (Interfax, 2016).

рынки в связи с тем, что РЖД резко снизила закупки» (Интерфакс, 2016).

Предыдущие работы сфокусировались на анализе механизмов позиционирования бизнес-интересов на рынках, определенных как потенциальные, среди которых (Яковлев, 2008): экономические и финансовые инструментов, средства информационного и политического обеспечения внешнеэкономической деятельности. Конкретнее, анализ показывает, что продвижение зачастую основывается на официальных государственных визитах в регион высших руководителей РФ. Среди таких, например, визит В. Путина на Кубу и в Аргентину, где был заключен ряд контрактов в ТЭК (Сухоцкая, 2014). В календаре президента обозначены ежегодные визиты на континент, и в 2015 году состоялись встречи с лидерами как минимум 6 стран. Важность персональных взаимоотношений также была подчеркнута в работах зарубежных авторов (Andra, 2016).

Более того, огромную роль играют презентации в посольствах РФ в Латинской Америке, создание торгово-экономических советов, мероприятия в дипломатических представительства латиноамериканских государств в Москве, участие в бизнес-форумах. Такие мероприятия помимо основных своих целей способствуют установлению контактов, преодолению информационных барьеров. Важное значение играют также установление сотрудничества с локальными бизнес-организациями. Так, заключены контракты с МЕРКОСУР (соглашение в содействии свободной торговле, гибком движении товаров, населения, валюты). Более того, с рядом стран: Аргентина, Бразилия, Венесуэла, Куба, Никарагуа, Перу и Эквадор, – сформированы стратегические партнерства.

Таким образом, выход на международные рынки – вопрос двухсторонний и нереализуем без соответствующей законодательной базы. Например, на Кубе в 2014 был принят закон, который призван увеличить иностранные инвестиции: в частности, бизнесменам разрешили вкладывать деньги практически во все отрасли кубинской экономики и обеспечили налоговые льготы. Также в конце 2013 г. Мексика после 75

Previous studied focused on analysis of mechanisms of positioning business interests on new markets (Yakovlev, 2008): economic and financial tools, mass and political media covering international business. Moreover, the analysis shows that promotion frequently happens during official international visits of government managers. Among such, for example, Vladimir Putin's visit to Cuba and Argentina, where a number of contracts were concluded in the fuel and energy complex (Sukhotskaya, 2014). The president's calendar outlines annual visits to the continent, and in 2015 meetings were held with leaders of at least 6 countries. The importance of personal relationships has also been emphasized in the works of foreign authors (Andra, 2016).

Next, a huge role is hold by presentations at Russian embassies in Latin America, the creation of trade and economic councils, events in the diplomatic representations of the Latin American states in Moscow, and participation in business forums. Such activities, in addition to their basic goals, help to establish contacts and/or overcome information barriers. The establishment of cooperation with local business organizations also crucial in discovering foreign markets. Thus, contracts have been concluded with MERCOSUR (agreement in promoting free trade, flexible movement of goods, population, currency). Moreover, with a number of countries: Argentina, Brazil, Venezuela, Cuba, Nicaragua, Peru and Ecuador - strategic partnerships have been formed.

Accordingly, access to international markets is a bilateral issue and is not realizable without an appropriate legal framework. For example, in Cuba in 2014, a law was enacted to increase foreign investment: in particular, businessmen were allowed to invest in virtually all branches of the Cuban economy and provided tax incentives. Also in late 2013, Mexico, after 75 years of state monopoly on the subsoil, opened them to private investors,

лет монополии государства на недра открыла их для частных инвесторов, что позволило «Лукойл» войти в некоторые проекты.

Перспективным вопросом предстает рассмотрение того, как компании коммуницируют свои намерения о международной экспансии. Так, например, среди приоритетов Интер РАО (№11), обозначенных в миссии – расширение географии бизнеса: «укрепление на рынках Латинской Америки, выход на новые рынки в странах Африки, Южной и Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока».

Ансофф (1957) выделил четыре основные стратегии роста: рост на существующем рынке с разработанным продуктом, представление нового продукта на знакомом рынке, выход на новые рынки с имеющимся товаром, а также самая значительная диверсификация, подразумевающая новый продукт на незнакомых рынках. Среди проанализированных компаний лишь немногие старались адаптировать продукт к реалиям зарубежного континента. К таким относится Объединенная Авиастроительная Корпорация, которая произвела некоторые модификации для истребителей и самолетов Бе-200.

Говоря о деятельности российских компаний, необходимо заметить, что латиноамериканским странами присущи характеристики развивающихся рынков: отсутствие специализированных посредников, регуляторных систем и механизмов, поддерживающих контракты (Khanna, Palepu, & Sihna, 2015). Такие барьеры зачастую препятствуют входу мультинациональных корпораций и вынуждают серьезно адаптировать деятельность (Villar C., Pla-Barber, Domingo, & Madhok, 2017). Однако российские компании уже получили необходимую экспертизу на домашнем рынке, способны вынести уроки из такого опыта и применить их в рамках экспансии.

В работе проанализированы данные рейтинга Doing Business для России за период 2010–2017 гг., а также средние данные для Латинской Америки. Россия (в частности, столица) добилась заметного улучшения основных показате-

which allowed Lukoil to participate in several certain projects.

A prospective issue is the consideration of how companies communicate their intentions about international expansion. For example, among the priorities of Inter RAO (# 11), outlined in the mission - expansion of the geography of business: "strengthening in Latin America, entering new markets in Africa, South and South-East Asia, the Middle East."

Ansoff (1957) identified four main growth strategies: growth in the existing market with developed products, introducing a new product in a familiar market, entering new markets with the available product, and also the most significant diversification, implying a new product in unfamiliar markets. Among the companies analyzed, only a few tried to adapt the product to the realities of the foreign continent. These include the United Aircraft Corporation, which produced some modifications for the fighters and the Beriev Be-200 aircrafts.

Speaking about the activities of Russian companies, it should be noted that Latin American countries have characteristics of emerging markets: the lack of specialized intermediaries, regulatory systems and mechanisms that support contracts (Khanna, Palepu, & Sihna, 2015). Such barriers often hinder the entry of multinational corporations and force them to seriously adapt their activities (Villar C., Pla-Barber, Domingo, & Madhok, 2017). However, Russian companies have already received the necessary expertise in the home market, are able to learn from this experience and apply them within the framework of expansion.

Here Doing Business in Russia rating is analysed for the periods of 2017 and 2010, as well as the average data for Latin America. Russia (in particular, the capital) has achieved a noticeable improvement in key indicators and promotion by rating. Though, companies that begin and continue to expand, have

лей и продвижения по рейтингу. Однако компании, начинающие и продолжающие экспансию, имеют долгую историю работы на домашнем рынке и знают, как преодолевать барьеры.

a long history of working in the home market and know how to overcome such barriers.

Table 1 / Таблица 1. Doing Business rating / Данные рейтинга Doing Business

Indicators / Показатель	Latin America / Латинская Америка, 2017	Russia / Россия, 2017	Russia / Россия, 2010
Starting a business / Создание предприятий	113	26	104
Getting electricity / Подключение к системе электроснабжения	84	30	n/a
Getting credit / Получение кредитов	89	44	87
Paying taxes / Налогообложение	130	45	103
Enforcing contracts / Обеспечение исполнения контрактов	104	12	18
Dealing with construction permits / Получение разрешений на строительство	105	115	182
Registering property / Регистрация собственности	118	9	45
Protecting investors / Защита миноритарных инвесторов	107	53	92
Trading across borders / Международная торговля	100	140	161
Resolving insolvency / Разрешение неплатежеспособности	106	51	n/a

Однако не всегда такие барьеры легко преодолеваемы. Случай компании, находящейся за пределами сотни крупнейших, анализируемых в рамках данной работы, Yota показывает, что нерыночные препятствия критичны. Данный кейс, описываемый в статье Кузнецова А.В. (2014), исследует, что Скартел, стремящийся развивать беспроводной Интернет в Перу и Никарагуа, увидел ограничения на доступ к рекламным ресурсам.

However, such barriers are not always easily overcome. The case of a company that is outside of the top hundred, analyzed in this work, Yota shows that non-market obstacles are critical. This case, described in the article Kuznetsova A.V. (2014), explores that Scartel, seeking to develop wireless Internet in Peru and Nicaragua, saw restrictions on access to advertising resources.

Предыдущие работы исследовали основные проблемы, с которыми сталкиваются компании, осуществляющие свою деятельность на международных рынках. В дополнение к критичности локальной экспертизы, авторы (Alvaro, 2008) также называли важность перенесения конкурентных преимуществ в новую страну, а также существенность избегания сохранения слабостей (в соответствии с SWOT-анализом). Следующим препятствием называлось необходимость использования общефирменных ресурсов в рамках международной экспансии.

Previous work examined the main problems faced by companies operating in international markets. In addition to the criticality of the local expertise, the authors (Alvaro, 2008) also called the importance of transferring competitive advantages to the new country, as well as the importance of avoiding the preservation of weaknesses (in accordance with SWOT analysis). The next obstacle was the need to use common company resources within the framework of international expansion.

Модель Upsala, описывающая интернационализацию (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), ставит во главу угла наличие знаний об иностранном рынке и предлагает стратегию постепенного разворачивания деятельности. В соответствии с научным исследованием российские компании все также в начале пути.

The Upsala model, describing internationalization (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), focuses on the knowledge of the foreign market and offers a strategy for the gradual deployment of activities. In accordance with research, Russian companies are also at the beginning of the journey.

Критичен выбор метода входа, среди которых в менеджменте различают создание проекта в чистом поле (greenfield), совместное предприятие и покупка действующей фирмы (M&A). На незнакомых рынках предпочтительной формой во многих случаях оказывается совместное предприятие, в котором локальный партнер способен поделиться знаниями об особенностях ведения бизнеса в данной местности.

Далее, рассматривая представленность компаний в рейтинге в разрезе индустрий, заметна активность компаний топливно-энергетического, металлургического и химического (реализующего удобрения на международной арене) секторов. Традиционно компании, строящие свою деятельность на реализации натуральных ресурсов, - в государственном владении.

В преобладающем числе кейсов анализируемые компании ограничились созданием торговых представительств, выполняющие функцию продаж. В то же время Мечел и Еврохим провели несколько сделок слияния и поглощения. Однако же данный случай нельзя назвать успешным, так как контролирующий собственник «Мечела» И. Зюзин участвовал в создании СП, владеющего двумя металлургическими заводами в Бразилии, но юридически на «Мечел» принадлежащие ему на 75% акции зарегистрированы не были. Некоторые компании, такие как Газпром, имеют специализированную компанию (Gazprom EP International B.V.) для реализации зарубежных проектов в области поиска, разведки и разработки углеводородов.

В работе проанализирован объем экспорта РФ в направлении стран Латинской Америки. Двумя лидерами являются Бразилия и Мексика, на которых приходится также наибольшая доля ВВП в данном регионе. Рынками с наименьшим потенциалом являются Доминиканская Республика, импортирующая всего две категории из России, а также Боливия и Гаити, сделавшие закупки всего на 7 млн в сумме в 2015 году по данным Федеральной Таможенной Службы. В сравнении с Внутренним Валовым Продуктом наиболее существенна доля российского импорта для Эквадора и Кубы. Эквадор выражает заинтересованность в российских

In management, there are several types of entrance mode: greenfield, M&A, JV. In unfamiliar markets, the preferred form in many cases is a joint venture in which the local partner is able to share knowledge about the specifics of doing business in the area.

Further, considering the representation of companies in the ranking in the context of industries, the activity of companies of fuel and energy, metallurgical and chemical (realizing fertilizers on the international arena) sectors is noticeable. Traditionally, companies that are building their activities for the realization of natural resources are in state ownership.

In the prevailing number of cases, the companies examined limited themselves to creating sales representations that perform the sales function. At the same time, Mechel and Eurochem conducted several mergers and acquisitions. However, this case cannot be called successful, since the controlling owner of Mechel I. Zyuzin participated in the creation of a joint venture owning two metallurgical plants in Brazil, but legally Mechel owned 75% of the shares were not registered. Some companies, such as Gazprom, have a specialized company (Gazprom EP International B.V.) for the implementation of foreign projects in the field of prospecting, exploration and development of hydrocarbons.

The paper analyzes the volume of Russian exports to Latin America. The two leaders are Brazil and Mexico, which also account for the largest share of GDP in the region. The markets with the least potential are the Dominican Republic, importing only two categories from Russia, as well as Bolivia and Haiti, making purchases of only 7 million in the amount in 2015 according to the Federal Customs Service. In comparison with the Gross Domestic Product, the share of Russian imports for Ecuador and Cuba is the most significant. Ecuador expresses interest in Russian fertilizers, since agricultural products account for the second category after

удобрениях, так как второй категорией после нефтяных продуктов в структуре местного экспорта занимают сельскохозяйственные продукты. Далее, историческая связь Кубы и России находит отражение и сегодня. Самыми популярными странами для входа российских топ-компаний явились Бразилия, Мексика и Венесуэла. Бразилия, входящая наравне с Россией в БРИКС, на протяжении многих лет остается страной, демонстрирующей потенциал развития в разрезе многих индустрий. Территориально близкая к ведущей мировой экономике – США, но в то же время далекая от нее по ряду политических вопросов Мексика стремится диверсифицировать свой портфель и ищет выгодные партнерства на международном рынке. Интересен рынок Венесуэлы, столкнувшейся в настоящее время с серьезными экономическими проблемами. Торговле и экспансии способствует поддержание намерений российских отечественных компаний финансовыми институтами и выдача государственных кредитов Венесуэле, например, на приобретение вооружений. Также заметны превалирующие категории в экспорте, среди которых топливо и удобрения.

oil products in the structure of local exports. Further, the historical connection between Cuba and Russia is reflected today. The most popular countries for the entry of Russian top companies were Brazil, Mexico and Venezuela. Brazil, which is on a par with Russia in the BRICS, has for many years remained a country demonstrating the development potential in the context of many industries. Territorially close to the leading world economy - the United States, but at the same time far from it on a number of political issues, Mexico seeks to diversify its portfolio and seek profitable partnerships on the international market. The market of Venezuela, which is currently facing serious economic problems, is of interest. Trade and expansion is facilitated by maintaining the intentions of Russian domestic companies by financial institutions and issuing government loans to Venezuela, for example, for the acquisition of weapons. In general, the main categories are fuel and fertilizers.

Table 2 / Таблица 2. Some economic data / Некоторые экономические показатели (2015)

Country	Страна	GDP, \$ billions / ВВП, млрд \$	Companies in the rating / Компаний из рейтинга	Russian export, \$ billions / Российский экспорт, млрд \$	Russian export / GDP / Российский экспорт/ВВП	Dominant Russian export category / Доминирующая категория российского экспорта
Brazil	Бразилия	\$1,803,653	21	\$1,786	0.10%	Fertilizer / Удобрения
Mexico	Мексика	\$1,143,793	13	\$1,061	0.09%	Metals / Металлы
Argentina	Аргентина	\$584,711	11	\$163	0.03%	Fuel / Топливо
Colombia	Колумбия	\$292,080	11	\$199	0.07%	Fuel / Топливо
Venezuela	Венесуэла	\$260,089	16	\$334	0.13%	Electronics / Электроника
Chile	Чили	\$240,796	6	\$44	0.02%	Fuel / Топливо
Peru	Перу	\$189,111	10	\$210	0.11%	Fertilizer / Удобрения
Ecuador	Эквадор	\$100,177	6	\$189	0.19%	Fuel / Топливо
Dominican Republic	Доминиканская Республика	\$68,103	1	\$0	0.00%	Chemistry / Химия
Guatemala	Гватемала	\$63,794	2	\$37	0.06%	Fertilizer / Удобрения
Costa Rica	Коста-Рика	\$54,137	1	\$30	0.06%	Fertilizer / Удобрения
Cuba	Куба	\$54,137	9	\$214	0.39%	Transport / Удобрения
Uruguay	Уругвай	\$53,443	4	\$33	0.06%	Transport / Удобрения
Panama	Панама	\$52,132	1	\$12	0.02%	Plastics / Пластмассы
Bolivia	Боливия	\$32,998	4	\$2	0.01%	Transport / транспорт
Paraguay	Парагвай	\$27,094	4	\$11	0.04%	Fertilizer / Удобрения
Salvador	Сальвадор	\$25,850	1	\$7	0.03%	Fertilizer / Удобрения
Honduras	Гондурас	\$20,421	0	\$20	0.10%	Fertilizer / Удобрения
Nicaragua	Никарагуа	\$12,693	2	\$25	0.20%	Cereals / Злаки
Haiti	Гаити	\$8,765	0	\$5	0.06%	Cereals / Злаки

В заключение представляется необходимым еще раз подчеркнуть важность стратегии «думай глобально – действуй локально». В частности, несмотря на географическую дистанцию между Россией и странами Латинской Америки, компании способны извлечь выгоду, исходящую из накопленных знаний на домашнем рынке об институтах, свойственных развивающимся экономикам. В последние годы крупнейшие по выручке компании активно реализовывали неадаптированные к латиноамериканским реалиям продукты, но лишь немногие увидели перспективность разворачивания производства на зарубежных рынках.

Менеджерам ведущих компаний в свете диверсификации и неопределенности домашнего рынка рекомендуется более детально проработать планы выхода на международную арену в разрезе разворачивания локальных производств и внесения разработок в долгосрочную стратегию.

В последующих работах над данной теме представляется необходимым расширение количества анализируемых компаний до 400, анализ причин прекращения деятельности. Более того, отдельное внимание следует уделить отличиям среди Латиноамериканских стран (Andra, 2016).

Также вопрос маржинальности стратегии входа на рынки Латинской Америки является важным для изучения: данное исследование следует расширить проведением интервью и углубленных кейс-стади.

In conclusion, it seems necessary to emphasize once again the importance of the strategy "think globally – act locally". In particular, despite the geographical distance between Russia and the countries of Latin America, companies are able to benefit from the accumulated knowledge in the home market about the institutions peculiar to developing economies. In recent years, the largest companies in terms of sales actively implemented non-adapted to Latin American realities, but only a few implemented production facilities on the other continent.

The managers of the leading companies due to the diversification and uncertainty of the home market should work out in more detail the plans for entering the international arena: in particular, the questions of local productions should be elaborated.

In further studies, it appears necessary to expand the number of considered companies to 400 as well as to study the reasons for the termination of activities. Moreover, special attention should be paid to differences among the Latin American countries (Andra, 2016).

Also, the question of the profitability of the strategy of entering the markets of Latin America is important for the topic development: this study should be expanded by conducting interviews and in-depth case studies.

Библиография

- Кузнецов, А. (2014). География российских прямых инвестиций в Латинской Америке. *Проблемы мирового хозяйства*, 3(45).
- Интерфакс. (30 05 2016 г.). РЖД в 2017 году нарастят закупки рельсов у группы Evraz и "Мечел". Получено из <http://www.interfax.ru/business/510831>
- Alvaro, С.-С. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management* (14), 138-154.
- Andra, J. (December 2016 г.). Entering Latin America. *MultiLingual*.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. 35(5), 113-124.
- Contractor, F., Kumar, V., & Kundu, S. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42, 401-417.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (October 1975 г.). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 305-323.
- Khanna, T., Palepu, K., & Sihna, J. (2015). Strategies That Fit Emerging Markets . *Harvard Business Review*, June.
- Villar, С., Pla-Barber, J., Domingo, L., & Madhok, A. (2017). How can multinationals improve inter-regional expansion? e case of springboard subsidiaries for Latin America. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*(Q1).
- Villar, С., Pla-Barber, J., Domingo, L., & Madhok, A. (2017). How can multinationals improve inter-regional expansion? e case of springboard subsidiaries for Latin America. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, Q1.
- Рейтинг ведущих российских компаний . (2017). *Спецвыпуск*.
- Сухоцкая, Л. (10 07 2014 г.). Российские компании устремились в Латинскую Америку. *Коммерсантъ*. Получено из *Коммерсантъ*.
- Яковлев, П. (2008). Российский бизнес в Латинской Америке: практика информационной деятельности. 1. Получено из ИЛА РАН: <http://www.ilaran.ru/?n=478>

Bibliography

Rating of leading Russian companies. (2017). Special Issue.

Yakovlev, P. (2008). Russian business in Latin America: the practice of information activities. 1. Obtained from the Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences: <http://www.ilaran.ru/?n=478>

Kuznetsov, A. (2014). Geography of Russian direct investment in Latin America. *Problems of the world economy*, 3 (45).

Sukhotskaya, L. (10 07 2014). Russian companies rushed to Latin America. *Kommandant*. Obtained from *Kommersant*.

Interfax. (30 05 2016). RZD in 2017 will increase the purchase of rails from the group Evraz and Mechel. Obtained from <http://www.interfax.ru/business/510831>

Alvaro, C.-C. (2008). The multinationalization of the developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management* (14), 138-154.

Andra, J. (December 2016). Entering Latin America. *MultiLingual*.

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. 35 (5), 113-124.

Contractor, F., Kumar, V., & Kundu, S. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42, 401-417.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (October 1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM - FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 305-323.

Khanna, T., Palepu, K., & Sihna, J. (2015). Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, June.

Villar, C., Pla-Barber, J., Domingo, L., & Madhok, A. (2017). How can multinationals improve inter-regional expansion? e case of springboard subsidiaries for Latin America. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW* (Q1).

Villar, C., Pla-Barber, J., Domingo, L., & Madhok, A. (2017). How can multinationals improve inter-regional expansion? e case of springboard subsidiaries for Latin America. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, Q1.

Table 3: Representation of the interests of Russian companies in Latin America across value chain

Company	№	Industry	Brazil	Mexico	Argentina	Columbia	Venezuela	Chile	Peru	Ecuador	Dominican Republic	Guatemala	Costa-Rica	Cuba	Uruguay	Panama	Bolivia	Paraguay	Salvatore	Nicaragua
Gazprom	1	Energy	S	S	S	S	RP		S	S	S	S	S		S	S	RP	S	S	S
Lukoil	2	Energy		R	?	X	X													
Rosneft	3	Energy	RP	?	?	X	RPM							S						
Transneft	9	Energy			M															
Inter RAO	11	Energy			P		S		S					PS						
Evrz	16	Metal	S				?													
NLMK	20	Metal	S						S											
Novatek	21	Energy	S					S												
Severstal	24	Metal	X	?					S											
MMK	28	Metal	S	S		S														
UAC	29	Machines.		S		?	S	?	S					S	?					
Rostelecom	35	Connectivity	?	?																
USC	37	Machines.	?		?	S								S						
Rosatom	40	Energy	PS	P	P		P	?	P	P				P			P	P		
Mechel	43	Metal	P																	
Russian Helicopters	52	Machines.	?	?	?	S	PM	S	?	S	S		?		?		S			S
Phosagro	56	Agriculture	D																	
Uralkali	57	Agriculture	D																	
Avtovaz	60	Machines	P			P	?	?	S	S					S		S			
UDC	61	Machines.	PM	PM		S	S							S				S		
Eurochem	66	Agriculture	D	S	S		?													
Nizhnekamskneftekhim	71	Energy	S	S	S	S		S	S	S										
Techsnabexport	72	Machines.	S	S																
ChTPZ Group	78	Metal			S		S													
Almaz-Antey	84	Machines.	?				S							S						
Polyus Gold	86	Extraction					?													
Sodruzhestvo	92	Agriculture					?											D		
GAS	93	Machines.												P						
Uralvagonzavod	100	Machines.					S							S						

Legend	
№	number in the rating Expert
S	Sales
P	Production
M	Service
D	Distribution
R	Research
?	Consideration
X	Leaving

Таблица 3: Представленность интересов российских компаний в Латинской Америке в разрезе цепочки создания стоимости

Компания	№	Отрасль	Бразилия	Мексика	Аргентина	Колумбия	Венесуэла	Чили	Перу	Эквадор	Доминиканская Республика	Гватемала	Коста-Рика	Куба	Уругвай	Панама	Боливия	Парагвай	Сальвадор	Никарагуа	
Газпром	1	Энергия	С	С	С	С	ИП		С	С	С	С	С		С	С	ИП	С	С	С	
Лукойл	2	Энергия		И	?	Х	Х														
Роснефть	3	Энергия	ИП	?	?	Х	ИПО							С							
Транснефть	9	Энергия			О																
Интер РАО	11	Энергия			П		С			С				ПС							
Евраз	16	Металл	С				?														
НЛМК	20	Металл	С						С												
Новатэк	21	Энергия	С					С													
Северсталь	24	Металл	Х	?					С												
ММК	28	Металл	С	С		С															
ОАК	29	Машин.		С		?	С	?	С					С	?						
Ростелеком	35	Связь	?	?																	
ОСК	37	Машин.	?		?	С								С							
Росатом	40	Энергия	ПС	П	П		П	?	П	П				П			П	П			
Мечел	43	Металл	П																		
Вертолеты России	52	Машин.	?	?	?	С	ПО	С	?	С	С		?		?		С			С	
Фосагро	56	С/х	Д																		
Уралкалий	57	С/х	Д																		
Автоваз	60	Машин	П			П	?	?	С	С					С		С				
ОДК	61	Машин.	ПО	ПО		С	С							С				С			
Еврохим	66	С/х	Д	С	С		?														
Нижнекамскнефтехим	71	Энергия	С	С	С	С		С	С	С											
Техснабэкспорт	72	Машин.	С	С																	
Группа ЧТПЗ	78	Металл			С		С														
Алмаз-Антей	84	Машин.	?				С							С							
Полюс золота	86	Добыча					?														
ГК «Содружество»	92	С/х					?												Д		
ГАЗ	93	Машин.												П							
Уралвагонзавод	100	Машин.					С							С							

Легенда	
№	Номер в рейтинге Эксперт
С	Продажи
П	Производство
О	Обслуживание
Д	Дистрибуция
И	Исследования
?	Рассмотрение
Х	Покидание