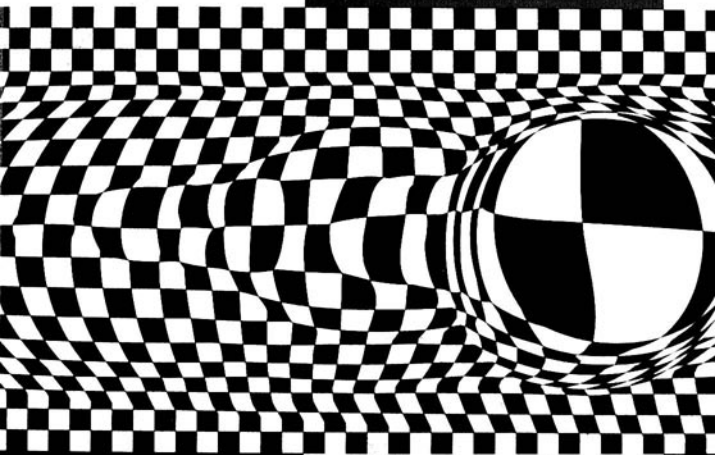


Б. И. Шевченко

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Управление международной
компанией



Учебное пособие

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



Б.И. Шевченко

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Управление международной компанией

Учебное пособие

2-793743

M.F.Axundov adına
Azərbaycan Milli
Kitabxanası

МОСКВА
2010

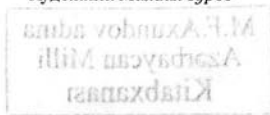
УДК 334.726.005.93(075)
ББК 65.290-2я73
Ш 37

УДК 334.726.005.93(075)
ББК 65.290-2я73
Ш 37

Рецензенты:

- Д.Е. Сорокин – доктор экономических наук,
профессор,
заместитель директора
Института экономики РАН
- Н.И. Архипова – доктор экономических наук,
профессор,
директор Института экономики,
управления и права РГГУ
- И.Н. Макашов – доктор экономических наук,
профессор,
профессор кафедры
менеджмента РГГУ
- И.И. Столяров – доктор экономических наук,
профессор,
профессор кафедры экономической
теории факультета государственного
управления МГУ
им. М.В. Ломоносова
- А.И. Еремеев – кандидат экономических наук,
профессор,
профессор кафедры менеджмента
и маркетинга МГЛУ

Художник Михаил Гуров



© Шевченко Б.И., 2010
© Российский государственный
гуманитарный университет, 2010

ISBN 978-5-7281-1135-1

Оглавление

Введение 11

Часть I
ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Глава 1
Основные понятия
международного менеджмента

- 1.1. Предмет международного менеджмента 20
1.2. Виды и функции международного менеджмента 24
1.3. Ключевые характеристики международного
менеджмента 30
1.4. Факторы, влияющие на эффективность
международного менеджмента 36
1.5. Новый мир международного менеджмента 40

Глава 2
Крупный бизнес:
аспекты его реорганизации

- 2.1. Международный бизнес, его система и признаки 47
2.2. Механизм международного бизнеса. Типология
бизнес-систем 50
2.3. Глобализация международного бизнеса 54
2.4. Военно-промышленный бизнес 61
2.5. Характерные черты международного бизнеса 74
2.6. Механизм международного регулирования
транснационального бизнеса 80

Глава 3

Внешняя среда международного бизнеса

3.1. Понятие внешней среды и ее динамика	89
3.2. Политико-правовая и экономическая внешняя среда международного бизнеса	93
3.3. Культурная внешняя среда международного бизнеса ..	99
3.4. Социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения	111

Глава 4

Современный этап интернационализации производства и капитала

4.1. Характерные черты интернационализации производства	122
4.2. Основные тенденции интернационализации капитала	131
4.3. Структура прямых капиталовложений Российской Федерации	146

Часть II

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Глава 5

Создание и функционирование международной компании

5.1. Генезис и сущность международной компании	157
5.2. Социальный статус современной международной компании	168
5.3. Правовое и организационное обеспечение международной компании	173
5.4. Классификация международных компаний	178
5.5. Масштабы, экономические и социальные последствия господства международной компании	193

Глава 6

Основы рыночной капитализации международной компании

6.1. Сущность и классы капитализации международных компаний	204
6.2. Оценка деятельности менеджмента международной компании	213
6.3. Современный уровень рыночной капитализации международной компании	221

Глава 7

Финансово-промышленные группы

7.1. Понятие ФПГ и их виды	233
7.2. Критерии формирования капитала ФПГ	238
7.3. Основные направления воздействия ФПГ на развитие корпоративного управления	243
7.4. Тенденции развития ФПГ в экономике России	255

Глава 8

Международные стратегические альянсы

8.1. Консолидация бизнеса в эпоху глобализации	265
8.2. Содержание и основные характеристики альянсов	269
8.3. МСА и глобальная конкуренция	275
8.4. Практика МСА (на примере финансово-кредитной сферы)	280

Глава 9

Слияния и поглощения:

теория и практика международного менеджмента

9.1. Основные понятия и нормы права на рынке слияний и поглощений	292
9.2. Современные теоретические подходы к проблемам слияний и поглощений	300
9.3. Новые формы реструктуризации хозяйственных операций	308
9.4. Слияния и поглощения как форма регулирования эффективности бизнеса международных компаний	314

9.5. Слияния и поглощения в России: особенности и современная практика	320
--	-----

Часть III
**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

Глава 10
Теория международного корпоративного управления

10.1. Основные категории теории управления	339
10.2. Акционерная собственность и корпоративное управление	345
10.3. Механизмы противостояния и сотрудничества в международной корпоративной структуре	351
10.4. Основные тенденции и особенности корпоративного управления в России	359

Глава 11
Организационная структура управления международной компанией

11.1. Организационные формы интеграции международной компании	367
11.2. Основные положения организационной структуры управления международной компании	378
11.3. Типология организационной структуры управления международной компании	388

Глава 12
Стратегическое планирование в международной компании

12.1. Выработка и обоснование стратегических решений по развитию международной компании	412
12.2. Технология стратегического планирования: анализ исходного состояния	421

12.3. Технология стратегического планирования: формирование стратегии развития международной компании	425
12.4. Бенчмаркинг в стратегическом планировании	432

Глава 13
Применение SWOT-анализа при формировании стратегии международной компании

13.1. Сущность SWOT-анализа и его основные элементы ..	438
13.2. SWOT-анализ макросреды (сканирование внешней среды) международной компании	441
13.3. SWOT-анализ внутренней среды (сканирование) международной компании	450
13.4. SWOT-анализ в подготовке стратегических решений ..	454

Часть IV
**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА**

Глава 14
Управление конкурентоспособностью международной компании

14.1. Понятия конкуренции и конкурентоспособности	461
14.2. Международный менеджмент как система обеспечения конкурентоспособности	474
14.3. Факторы (слагаемые) конкурентоспособности международной компании	490
14.4. Оценка конкурентоспособности бизнеса международной компании	518

Глава 15
Взаимосвязь экономической безопасности российского государства и развития конкурентных отношений субъектов

15.1. Система экономической безопасности: пути ее оптимизации на уровне управления	549
--	-----

15.2. Национальный экономический интерес и его приоритеты в разработке концепции экономической безопасности страны	557
15.3. Стратегия долгосрочной экономической безопасности в условиях становления в России смешанной экономики	572
15.4. Целевые ориентиры России в условиях противостояния цивилизаций	595
<i>Заключение</i>	605
<i>Приложения</i>	607
<i>Глоссарий</i>	658

Интернационализация хозяйственной жизни стала важным фактором, определяющим современное состояние мирового хозяйства. Усиливается экономическая взаимозависимость стран друг от друга. За последние четверть века число стран, участвующих в мировом хозяйстве, выросло почти в четыре раза. Резко возросло общее количество участников международных деловых операций. Все более разнообразными становятся формы международного бизнеса. Сейчас более чем когда-либо экономика каждой страны находится во все большей зависимости от остального мира. Следствием интернационализации является постоянное возрастание конкуренции между производителями.

Радикальные изменения, происходящие в российской экономике, в частности расширение масштаба международных деловых операций российских компаний, заставили внести соответствующие изменения в систему подготовки управленческих кадров. Учебное направление «Международный менеджмент» было включено в список вузовских специальностей и специализаций.

Данные изменения связаны с американской и западноевропейской традицией представлять международный менеджмент в качестве самостоятельного направления бизнес-образования. Например, в рейтинге лучших американских школ бизнеса и их учебных направлений, ежегодно публикуемом журналом «U. S. News & World Report», назван отдельно «Международный менеджмент». Подтверждением данного положения служат научные контакты автора с рядом университетов США, Германии, Франции, Бельгии и Италии, которые свидетельствуют также о широкой практике подготовки в этих странах специалистов по международному менеджменту.

Цель пособия – способствовать подготовке специалистов в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов в области менеджмента, маркетинга, мировой экономики и международных отношений.

Учебные задачи

В результате изучения данного курса студенты должны:

- усвоить базовые теоретические и методологические основы функционирования международных компаний как субъекта регулирования и хозяйствования в международном бизнесе;
- овладеть механизмами и принципами принятия и реализации управленческих решений в международной предпринимательской деятельности;
- уметь организовать и провести анализ экономических показателей, характеризующих состояние международного производства и управления;
- знать современные тенденции мирового развития, характерные изменения в теории и практике международного менеджмента.

Учебное пособие охватывает широкий круг вопросов, изучение которых способно дать достаточно полное представление о проблемах, с которыми сталкивается руководство международной компании, и о путях их решения. Материал пособия излагается на широком фоне основных закономерностей, присущих современной мировой экономике и международным экономическим отношениям, как-то: расширение и усложнение экономической взаимозависимости государств, обострение конкуренции на традиционных и новых рынках, приоритетное развитие высокотехнологичных производств, использование новых форм объединения капитала; эти и другие процессы позволили автору показать эффективные способы адаптации международных компаний к реалиям современного экономического развития.

В пособии дается анализ системы предпринимательских, организационных и трудовых стратегий, механизмов и моделей управления, формируемых в ходе развития международного предпринимательства. Особое внимание уделяется изложению организационно-экономических основ образования многоуровневых компаний, системе экономических, организационных, правовых и мотивационных механизмов международного управления и их практическому значению, общемировым тенденциям в совершенствовании управления многонациональными фирмами.

Курс «Международный менеджмент» выступает как комплексная учебная и научная дисциплина, которая изучает методы исследования тенденций развития международного характера управления, охватывающего мировую экономику и международный бизнес и основные аспекты их регулирования, а также развитие основных мировых производственных комплексов с точки зрения влияния международных компаний на эффективность их деятельности.

В учебном пособии предпринята попытка объединить теорию международного менеджмента с практикой организации и ведения международного бизнеса в условиях усиливающейся глобализации мирохозяйственных связей.

Учебное пособие обобщает имеющийся зарубежный и отечественный опыт международного управления. При написании пособия использовался широкий круг отечественных и, в особенности, зарубежных исследований.

Можно выделить основные группы публикаций:

- 1) фундаментальные англоязычные труды западных исследователей, посвященные проблемам менеджмента и навыкам менеджера. Изучение подобной литературы позволяет лучше ориентироваться в накопленном опыте той или иной сферы менеджмента;
- 2) переведенные на русский язык работы западных специалистов. Их изучение способствует дальнейшему углублению знаний по определенной тематике;
- 3) фундаментальные работы отечественных специалистов по проблемам менеджмента. Ценность этих работ связана с возможностью изучить адаптированные к отечественной практике достижения мировой менеджерской мысли и ознакомиться с результатами анализа реальных менеджерских проблем отечественных компаний;
- 4) материалы отечественной деловой печати и веб-сайтов. Их использование позволяет актуализировать структурируемую информацию с учетом вопросов, являющихся предметом обсуждения отечественных специалистов.

В теории и практике международного менеджмента в настоящее время произошли существенные изменения. Ученые и менеджеры Запада постепенно стали осознавать, что для достижения успехов в бизнесе нельзя оперировать только строгими категориями. Необходимо учитывать множество плохо предсказуемых и мало осязаемых факторов, причем не только экономико-финансовых, но и эмоционально-психологических, политических и т. д. На Западе появилось немало работ по различным аспектам эффективного ведения международного бизнеса, основанных на применении широкого спектра моделей корпоративного управления.

Отечественные теоретики и практики, наоборот, тяготеют к интуитивному менеджменту и склонны недооценивать значение стандартных технологий. В известной степени это связано с конкурентными преимуществами россиян – гибкостью, приспособляемостью, природной способностью работать в условиях неопределенной среды. Этому западные менеджеры только начинают учиться. Но достоинства россиян порождают и их недостатки. В данном случае при

способности к оригинально-творческому мышлению ощущается недооценка значения базовых знаний и навыков. В связи с этим особую важность приобретают отечественные разработки, созданные на основе мирового опыта и вместе с тем учитывающие реалии нашей деловой жизни.

Среди отечественных публикаций в первую очередь заслуживают внимания работы по международному менеджменту А.С. Белорусова, В.И. Королева, С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля, которые анализируют потребности и специфику российской экономики, а также зарубежную практику и методологию формирования стратегических и управленческих решений в международном менеджменте. Проблемам международного бизнеса посвящены работы В.В. Полякова, Р.К. Щенина, М.И. Тельвановского и других, в которых рассматриваются основные тенденции развития мировой экономики, методы регулирования, прогнозирования и моделирования мирового рынка и международного бизнеса. Работы ученых Дипломатической академии при МИД РФ В.Е. Рыбалкина, Ю.А. Щербанина, В.М. Грибанича и других посвящены анализу и программированию деятельности фирмы, ситуации на товарных и финансовых рынках, а также перспективам развития и прогнозирования динамики международных экономических группировок и национальных хозяйств. Научные интересы ученых С.Н. Капустина, И.Б. Гуркова акцентированы на разработке и реализации современных технологий управления и корпоративных стратегий для оптимизации бизнеса компаний. Работы профессора В.Д. Щетинина анализируют международный опыт обеспечения за рубежом интересов отечественного бизнеса, определение формата национальной экономической безопасности, показывают роль экономических дипломатии в разработке «правил игры» на мировом рынке.

Зарубежные публикации представлены более широко. Ведущими специалистами по международному менеджменту являются Р. Гриффин и М. Пастей (США), которые исследовали практический опыт международного менеджмента, накопленный в странах с развитой рыночной экономикой. Они отвечают на два ключевых вопроса: что именно может предпринять отечественное или зарубежное предприятие на мировом рынке и как именно управлять международными деловыми операциями и операциями многонациональных компаний.

В пособие также использованы исследования американских и западных ученых: Генри Минцберга, классика менеджмента, который изучал природу управленческого труда, автора первой ролевой модели, описывающей профессиональную деятельность менеджера; он

известен также как разработчик концепции пяти основных организационных структур; Майкла Портера, исследователя и практика в области стратегии конкурентной борьбы и экономического развития, идеи которого заложили фундамент курса «Стратегия управления»; Рассела Линкольна Акоффа, известного ученого в области «системного подхода» – распространяющего направления в теории организации и управления; Ханса Виссемы, голландского консультанта по менеджменту, известного в области анализа стратегического предпринимательства как синтеза предпринимательского видения будущего и стратегического управления; Игоря Ансоффа, родоначальника концепции стратегического менеджмента; Питера Фердинанда Друкера, одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в., который сформировал теорию о глобальном рынке и является автором концепции «информационного работника», и ряд других.

В учебном пособии приводится обширный статистический материал, представленный в таблицах, графиках и рисунках. Для лучшего усвоения материала даны контрольные вопросы и глоссарий основных экономических категорий. Каждая глава сопровождается списком рекомендованной литературы, как отечественной, так и иностранной на языке оригинала. Естественно, что большая часть примеров использует иностранный опыт; тем не менее автор пытался, где это возможно, обращаться к российским проблемам, оценивать возможности применения зарубежных подходов в нашей стране.

Структура учебного пособия вытекает из реально складывающейся структуры менеджмента в международных компаниях, базирующихся как за рубежом, так и в России; вместе с тем учтены запросы студентов, для которых определенные разделы представляли особый интерес.

Учебное пособие состоит из четырех частей.

Часть I «Особенности менеджмента международной компании» посвящена рассмотрению специфического содержания международного менеджмента, его структуре, целям и задачам, факторам, влияющим на его эффективность; современному этапу интернационализации производства и капитала; соотношению глобального и локального оптимумов в деятельности международной компании; особенностям формирования и развития международного менеджмента как системы управления международным бизнесом; тенденциям развития международного бизнеса и особенностям управления им в незнакомой внешней среде; комплексному экономическому, правовому, политическому и культурному анализу внешней среды в контексте задач международного менеджмента.

В части II «Интегрированные структуры международного бизнеса» анализируются международные интегрированные структуры, основанные на акционерном участии; правовое и организационное обеспечение многообразия их форм; источники и механизм трансформации капитала, современный уровень капитализации; критерии формирования капитала финансово-промышленных групп (ФПГ) и основные направления воздействия ФПГ на развитие международного характера управления; международные стратегические альянсы (МСА) как перспективная форма интеграции международных компаний; трансграничные слияния и поглощения в международном бизнесе как одно из важнейших направлений глобальных стратегий международных компаний.

Часть III «Современные технологии управления для оптимизации бизнеса международных компаний» описывает состояние и ведущие тенденции развития международной управленческой деятельности во всем ее многообразии; повышение степени использования потенциала компании на стратегическом, функциональном и оперативном уровнях управления; обоснованность выбора организационной структуры управления и необходимость учета факторов, влияющих на организационную перестройку международной компании; процесс разработки и обоснования стратегических решений по развитию компании; использование технологии стратегического планирования и применение SWOT-анализа для подготовки стратегических решений.

В части IV «Международный менеджмент в конкурентной среде транснационального бизнеса» рассматриваются взаимосвязи, касающиеся глобализации и конкуренции; дается оценка современного менеджмента как системы обеспечения конкурентоспособности управляемых объектов; определяется устойчивость международной конкурентоспособности путем перестройки, корректировки, модернизации процессов по основным контурам организационно-управленческого обеспечения лидирования системы; анализируются ключевые факторы конкурентоспособности и их приоритетность в международном бизнесе; определяются приоритеты государства, направленные на обеспечение экономической безопасности на основе повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Материал учебного пособия отражает тенденции, присущие формированию и развитию наиболее представительных международных компаний крупного промышленного, торгового, финансового и другого бизнеса. Анализ ведется не только в ретроспективе, но и с учетом новейших тенденций развития международного менеджмента, мировой экономики и международного бизнеса.

Часть I

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

2-7 93 743

M.F.Axundov adına
Azərbaycan Milli
Kitabxanası

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Особенность управленческой мысли в конце XX столетия – усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства экономически развитых стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием международного предпринимательства и т. п. интернационализация управления ставит перед управленческой теорией и практикой очень много новых вопросов. Важнейшие из них: что есть общее и особенное в управлении; какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран; как наилучшим образом выполнить функции управления во внешнеэкономической деятельности; в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении; насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов; как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде? Ставя перед собой нелегкую задачу систематизации материала по теории и практике международного менеджмента, автор пособия использует эклектический метод, который наиболее полезен и важен для обучающихся. Он позволяет объединить повсеместно принятые достижения всех основных школ и направлений и на этой основе рассматривать ситуацию как целое при принятии управленческого решения. Будущему профессионалу следует всегда иметь в виду, что управленец высшего звена (международной компании), осуществляющий свою международную деятельность, всегда должен уметь анализировать взаимосвязи между частями организации (внутренние переменные), организацией и ее внешней средой (внешние переменные), понимать, что любое решение неким образом воздействует на все аспекты организации.

Наша цель – опираясь на общую теорию менеджмента, сделать обучаемого способным принимать управленческие решения

на любом уровне организации, помочь ему понять факторы (в данном случае международного характера), влияющие на эффективность его управленческой деятельности.

1.1. Предмет международного менеджмента

Основная задача дисциплины «Международный менеджмент» – дать основополагающее представление о формальных организациях, представляющих крупный международный бизнес, об их внутреннем строении и функциональных взаимосвязях и эффективности управления ими.

Область международного менеджмента достаточно обширна и в современных условиях подчинена определяющим тенденциям функционирования транснационального производства и капитала, сложившимся в мировой практике.

Именно капитал во всех его формах становится системообразующим фактором управления. В его самодвижении заложен принцип самоорганизации. И поскольку капитал и научно-технический прогресс интернациональны, а национальные или региональные хозяйственные комплексы в большей или меньшей степени обособлены, это в определенный момент приводит к количественному наложению противоречий и диспропорций в среде принятия управленческих решений, что влечет за собой переход в новое качество. Закономерность данного процесса очевидна, так как она непосредственно связана с использованием сравнительных преимуществ отдельных стран посредством глобального (международного) управления, с созданием и увеличением стоимости.

Наряду с этим не следует умалять роль и небольших компаний (бизнес-единиц), которые получили доступ в эту среду благодаря открытию рынков, развитию телекоммуникаций, распространению информационных технологий, переменам в организации международных перевозок и хранении товаров. Следовательно, основной характеристикой экономики данного типа является *непрерывная интенсификация деятельности*.

Поскольку процесс создания и увеличения стоимости управляется глобально, конкуренция между странами (и внутри стран между отдельными компаниями) обостряется. Участники игры оперируют такими понятиями, как «издержки–эффективность» и «добавленная стоимость».

В этой экономике формируются структуры, ориентированные в первую очередь на мобильность и гибкость организаций.

Факторы производства можно быстро переместить из одного места в другое; менеджмент построен на тех же принципах. Те или иные виды деятельности, в том числе второстепенные операции, сосредоточены в определенных районах, имеющих в результате этого большую нагрузку. Подобная стратегия позволяет международной компании обрести влияние и динамизм.

Массовая ориентация международной компании на снижение издержек, мобильность и глобальные масштабы – черты, присущие экономике этого типа, которые во многом определяют развитие современного международного менеджмента и ставят перед компаниями фундаментальные вопросы.

1. *Как компании этого типа фактически воздействуют на экономику?* Мобильность поставок, производства, распределения, внешнее финансирование, создание альянсов, стимулирование занятости – все это затрудняет оценку реальной добавленной стоимости продукции международной компании.

2. *Какой вклад вносят компании этого типа в национальную экономику?* Конечно, владение фирмами, относящимися к числу «голубых фишек», очень престижно, но что это дает местной экономике? Например, сегодня штаб-квартиры компаний требуют меньше сотрудников, чем прежде. Управление сетью географически разбросанных подразделений централизовано: они не обязательно размещены в своей стране.

3. *Кто контролирует, если есть необходимость, деятельность компаний этого типа?* Например, резкие колебания валютных курсов могут создавать большую угрозу для экономики. Как их избежать? Нужны ли международные инвестиционные нормы или документы, определяющие основы этики международного бизнеса, а также соответствующие социальные и политические подходы? Исследованием этих проблем занимаются такие международные институты, как Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Большая восьмерка, Всемирная торговая организация (ВТО) и др. Но достаточно ли правовых норм сотрудничества, определенных ими, для эффективного ведения и управления международным бизнесом? Всегда ли компании прислушиваются к их рекомендациям, осуществляя экономическую политику на мировых рынках? Способна ли международная компания разрабатывать гибкие экономически эффективные структуры, позволяющие приспосабливаться к изменениям и взаимодействовать с потребителями и окружающей средой?

На эти и многие другие вопросы призвана дать ответ теория международного менеджмента.

Что представляет собой международный менеджмент?

Международный менеджмент – это форма управления заграничными подразделениями (управленческий процесс) со стороны основной компании с целью формирования, развития и использования ее конкурентных преимуществ на мировых рынках для получения прибыли путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Базовыми принципами теории международного менеджмента являются концепции абсолютных преимуществ, относительных преимуществ, международного жизненного цикла продукта и прямых иностранных инвестиций.

Концепция *абсолютного преимущества* (absolute advantage), основателем которой является А. Смит, утверждает, что одни страны могут производить товары более эффективно, чем другие, благодаря естественному преимуществу (например, технологии или квалифицированной рабочей силе). Страны экспортируют те товары, в производстве которых они имеют абсолютное преимущество, и импортируют те товары, в производстве которых преимущество принадлежит их торговым партнерам.

Концепция *относительного преимущества* (relative advantage), основателем которой является Д. Рикардо, утверждает, что общий объем производства может быть увеличен благодаря внешней торговле даже в том случае, если одна страна обладает абсолютным преимуществом в производстве любой продукции. Теория относительных преимуществ справедлива по отношению к любому количеству товаров и любому количеству стран, а также для анализа торговли между отдельными районами, областями, республиками одного государства.

В этом случае специализация стран на отдельных товарах зависит от сопоставления уровней зарплат, существующих в каждой из стран.

Концепция *международного жизненного цикла товара* (МЖЦТ) (product life cycle, PLC), разработанная американским экономистом Р. Верноном, утверждает, что некоторые виды продукции проходят цикл, состоящий из четырех этапов (внедрение, рост, зрелость и упадок), и что его производство будет перемещаться в международном плане в зависимости от этапа цикла. Эти четыре этапа представляют собой некий континуум, они не оторваны полностью друг от друга. В течение жизненного цикла товара его производство стремится к большей капиталоемкости и перемещается в другие страны.

Прямые иностранные инвестиции (foreign direct investment, FDI) – приобретение длительного интереса резидентом одной страны (прямым инвестором) в предприятии – резиденте другой страны (предприятии с прямыми иностранными инвестициями). К прямым иностранным инвестициям относятся как первоначальное приобретение инвестором собственности за рубежом, так и все последующие сделки между инвестором и предприятием, в которое вложен капитал. Международное передвижение капитала приводит к увеличению совокупного мирового производства за счет более эффективного перераспределения и использования факторов производства.

Управленческий процесс международной компании неразрывно связан с интернационализацией ее производственной деятельности. Необходимость интернационализации всех форм деятельности международной компании (в том числе и управленческой) связана с конкуренцией как на внутреннем, так и на мировом рынках. В процессе интернационализации производства определяются три диалектически связанные характеристики взаимодействия производительных сил и производственных отношений: материально-техническая основа обобществления производства, его социально-экономические формы и организационная структура.

Субъектами процесса интернационализации производства выступают все элементы производственных отношений, в первую очередь непосредственные производители и их промышленные и коммерческие группировки.

Развиваясь под контролем и управлением на двух уровнях (частного капитала и государственно-монополистического капитала), процесс интернационализации стал существенным и неотъемлемым элементом воспроизводства во всех его составляющих – производстве, распределении, обмене и потреблении. В то же время он сопровождается обострением противоречий между углубляющейся экономической, и в частности производственной, взаимозависимостью государств и национальными интересами отдельных стран с государственно-монополистическим регулированием экономики.

Таким образом, *интернационализация служит ускорителем развития международного менеджмента компании, а последний обеспечивает и ускоряет саму интернационализацию*. То есть по мере вовлечения менеджмента компании в международную деятельность происходит качественное изменение возможностей компании, что позволяет после достижения некоторого порога-

вого, или критического, значения управленческого опыта говорить о международном менеджменте как о специфическом интеллектуальном или самообучающемся процессе.

В основе международного менеджмента лежит самостоятельная хозяйственная международная деятельность предпринимателей – физических и юридических лиц. *Международное предпринимательство* – это особый вид деятельности вне пределов национальных границ, ее *транснационализация*.

Формы международного предпринимательства весьма многообразны. Они включают создание дочерних фирм и филиалов за рубежом, совместных предприятий с фирмами других стран, смешанных компаний с участием местного государственного и частного капитала. В свою очередь, каждая из форм может базироваться как на единоличной, так и на совместной собственности в области капитала, средств производства или технологии, либо на всех этих компонентах в различных сочетаниях.

1.2. Виды и функции международного менеджмента

Современные организации, связанные с теми или иными процессами, протекающими внутри них, используют следующие виды международного менеджмента.

Во-первых, *организационное управление*, объектом которого являются процессы создания международной компании, формирования структуры и системы управления ею, механизм реализации управленческих функций и т. п. С расширением зарубежных операций перед международной компанией встает задача адаптации организационного управления к изменяющейся среде для более эффективного приспособления деятельности заграничных филиалов к целям корпорации. Возникающая при этом организационная структура является результатом взаимодействия ряда факторов, в том числе мест омоложения и типа зарубежных предприятий, их влияния на общую эффективность работы корпорации, характера активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования, и перспектив достижения целей международной деятельности и общих целей корпорации во времени. В результате складываются необходимые условия нормального функционирования корпорации и успешного решения стоящих перед ней задач. Сами эти решения являются объектом перспективного или текущего управления.

Во-вторых, *управление производством*, которое направлено на выбор основных параметров технологического процесса. В международной практике в управлении производством используется системный подход, который предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а следовательно, и организацию.

Организация и управление производством состоят в проектировании и обеспечении функционирования систем. Они включают:

- установление характера взаимосвязи элементов системы (подсистемы) и каналов, по которым осуществляются связи в пределах системы;
- создание условий согласованного развития элементов системы и достижения тех целей, для реализации которых она предназначена;
- создание механизма, обеспечивающего это согласование;
- организационное построение органов управления, разработка методов и приемов управления системой.

В-третьих, *управление научно-технической деятельностью*, которая отражает особенности процесса интеграции науки и производства, все большую ориентацию исследований и разработок на рыночные потребности, усиление влияния рыночных потребностей, усиление влияния рыночных факторов на определение стратегических позиций корпорации. В современных условиях получили развитие интегрированные системы управления процессом инновации, выделившиеся из общей системы управления производством и выпуском традиционной продукции. Разработка и внедрение нововведений превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи интегрируются в перспективные производственные планы и программы, стимулирующие проникновение во все новые сферы международного бизнеса. Получило широкое распространение обособление бизнес-единиц (подразделений) международных компаний, занимающихся нововведениями и перспективными направлениями развития международных компаний, с целью упрощения процесса принятия решений, системы планирования и стимулирования, ускорения разработки и внедрения новой продукции за счет специализации. Создание более гибкой и комплексной системы управления инновационными процессами обеспечивает сквозное управление инновационным процессом от возникновения идеи до ее реализации.

В-четвертых, *управление маркетингом*, который содержит альтернативные подходы к оценке потенциала рынка в разных

странах, а также к отбору товарной массы, ценообразованию и воздействию продажам, установлению торговой марки и стратегий сбыта, характерных для международного маркетинга.

Изменения, связанные с потребительскими предпочтениями и технологическими сдвигами, требуют постоянного использования методов обобщенной оценки зарубежного спроса на продукцию: анализа структуры потребления; расчетов, основанных на данных зарубежных стран; изучения исторических тенденций эластичности спроса; регрессионного анализа, а также «анализа разрывов».

В-пятых, *управление стоимостью*, которое означает, что все методы и приемы международного менеджмента имеют целью помочь международным компаниям максимизировать свою стоимость, строя процесс принятия управленческих решений на ключевых факторах стоимости. Иными словами, такое управление есть непрерывная реорганизация, интегрирующий процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах стоимости. Наряду с общими факторами стоимости (рост объема продаж, прибыль от основной деятельности, оборачиваемость капитала) к ключевым факторам стоимости, как правило, относят параметры (например, управленческий охват, долю занятости, налоговую ставку заработной платы и т. п.), которые в результате даже незначительных изменений существенно сказываются на стоимости.

Являясь небольшой частью всей бизнес-системы, ключевые факторы стоимости поддаются измерению из месяца в месяц и находятся под прямым контролем руководителей производственных отделений.

В-шестых, *управление информацией*, которая преимущественно используется для контроля и не предназначена для свободного распространения внутри компании и других заинтересованных организаций. Целью сбора информации является подготовка стратегических решений верхними этажами корпорации.

Информационным технологиям принадлежит скорее операционная роль, поскольку в процессе сбора и обработки стратегической информации участвуют сравнительно немногие. По мере того как при децентрализации информационного процесса компании начинают использовать электронные сети для обмена информацией между менеджерами, информационные технологии могут обрести стратегическую роль.

Информационная технология сама по себе не дает конкурентных преимуществ. Ее нужно использовать для поддержки стратегии конкуренции. Для информационных систем управления конкуренцией главное не информационная технология, а формула конкуренции, ключевые для нее факторы успеха и приданные ей информационные науки. Информационные науки собирают и обрабатывают информацию, важную для ключевого фактора успеха.

В-седьмых, *управление изменениями*. Международные компании используют два основных типа непрерывных изменений:

- безостановочный процесс улучшения, или, как говорят японцы, «кайзен» (kaizen);

- спонтанная управленческая инициатива, или «интрапренерство» (англ. «entrepreneur» – предприниматель. «Entrepreneurship» – искусственно образованный термин, который показывает, что это «предпринимательство наоборот», проводимое нетрадиционными методами).

Выбирая путь изменений, менеджеры должны помнить, что перемены слишком неопределенны, чтобы их можно было предсказать. Силы перемен и сопротивления могут повести себя совершенно неожиданно, заставляя организацию постоянно к ним адаптироваться. Для различных ситуаций подходят различные рецепты проведения перемен. Но все изменения в международной компании последовательно проходят три основные фазы: предоставление возможности изменений, их проведение и подготовка к следующей перемене. (Важно различать степени интенсивности «сил перемен».)

К основным видам международного менеджмента также относят: управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции, управление персоналом (социальное управление), управление эккауантигом (процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации).

Сущность международного менеджмента проявляется в его функциях, т. е. в совокупности задач, которые он призван решать. Управленческая деятельность – это сочетание различных функций (видов деятельности), каждая из которых направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями компании.

Содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые решаются в рамках функции. Поэтому сложность производства и его задач определяет всю сложность управления и его функций.

В условиях международной компании функции расширились, усложнились и дифференцировались в связи с ростом масштабов хозяйственной деятельности, диверсификацией и интернационализацией производства. Управленческие функции выполняются в международных компаниях специальным аппаратом, состоящим из взаимодействующих между собой подразделений. За каждым из них закрепляются свои специфические функции. Их выполнение связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности соответствующего органа управления, а это требует применения определенных методов и средств.

Главной функцией международного менеджмента является *стратегическое планирование*, потребность которого вытекает из огромных масштабов обобществления производства. По своей сути процесс стратегического планирования является основой всех управленческих функций, так как обеспечивает четкий способ оценки цели корпорации и основу для управления членами организации. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в корпорации, используя четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.

В современных условиях эта функция дополняется *функцией маркетинга*, что позволяет значительно расширить горизонты планирования. Эффективность стратегического планирования возможна лишь при учете внутренних сильных и слабых сторон организации. В распоряжении организации имеются четыре стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. Руководство корпорации выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

Реализация и контроль стратегического плана осуществляются посредством *организационной функции*. Успешная реализация плана требует долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил. Она также предусматривает интеграцию стратегического плана в структуру корпорации через бюджет и управление ее целями. Существенное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правдивости и выявления проблем.

Реализация задач корпорации осуществляется посредством деятельности людей. Однако в условиях специализации и

разделения труда, особенно международных, необходимо четко определять и координировать отношения между людьми и подразделениями международной компании, иначе эффективность специализации будет потеряна. Эту «миссию» берет на себя третья функция международного менеджмента – *функция координации*. Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители корпорации устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство компании не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

В результате делегирования прав и обязанностей возникает единая система, охватывающая всю организацию сверху донизу и позволяющая наиболее эффективно распределять поставленные задачи между ее сотрудниками.

Продуктивное выполнение принятых решений и полученных работ непосредственно связано с реализацией потенциальных возможностей работников, деятельность которых должна быть мотивирована. *Функция мотивации* – это процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, концепция «экономического человека» А. Смита). Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований и делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей. Потребности, как правило, удовлетворяются вознаграждениями. Причем относительная значимость различных потребностей людей при работе компании на международном уровне может меняться в различных странах, в особенности если они находятся на разных уровнях развития.

Результаты деятельности организации и ее сотрудников необходимо время от времени проверять, оценивать и корректировать. Это составляет содержание *контрольной функции* международного менеджмента. Контроль – это процесс обеспечения организацией достижения своих целей. Он необходим, чтобы обнаружить и разрешить возникающие проблемы раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, прост и экономичен. В условиях функционирования международной компании контроль является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить консультации ведущих менеджеров в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Проблема исследования функций международного менеджмента в современных условиях является наиболее актуальной, противоречивой и трудоемкой, так как функции не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Эта проблема непосредственно связана с проблемой организации аппарата управления международной компанией, совершенствованием всей системы руководства научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью. Необходимо также учитывать экономические рычаги и инструменты, которые позволяют рассматривать эти формы достаточно полно и эффективно.

Следовательно, функции международного менеджмента проявляются более полно в условиях комплексного подхода к организации деятельности международной компании, применения целевого управления и создания программно-целевых структур, с помощью которых выполняются поставленные перед компанией задачи. Поэтому в процессе реализации указанных выше функций важную роль играет звено управления, т. е. бизнес-единицы (производственных отделений и дочерних компаний), что в итоге и обеспечивает эффективную деятельность международной компании в современных условиях.

1.3. Ключевые характеристики международного менеджмента

Характерными для международного менеджмента являются экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Экономический аспект включает управление процессом международного производства, в ходе которого осуществляется

координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характерны для деятельности особой группы лиц по организации и руководству всем персоналом компании (система власти, социальные функции, т. е. культура, традиции, ценности, обычаи общества).

Правовой аспект международного менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания компании, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование международного бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект международного менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих целей, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Международный менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности имеет три уровня управления: стратегическое управление, оперативное управление, контроль.

Стратегическое управление состоит из:

- выработки цели международного менеджмента;
- прогнозирования;
- стратегического планирования.

Оперативное управление представляет собой деятельность по реализации названных мер, которая подразделяется на:

- организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный международный менеджмент предполагает единство всех уровней процесса управления, т. е. единство эконо-

мического, правового, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

Наиболее полно реализация этого единства осуществляет в *тройственной системе обменов в каналах коммуникаций международного менеджмента*, придающей интернациональный характер ресурсам управления, производственным факторам и управленческой информации международной компании.

Все составные части управленческого канала имеют дуалектный характер. Это связано с тем, что международная компания модифицирует свои управленческие решения, с одной стороны, на совокупность бизнес-единиц, функционирующих в рамках завоеванного экономического пространства, с другой стороны, на те корпоративные структуры международного бизнеса, интересы которых совпадают в переплетении и реализации стратегических управленческих решений на мировых рынках.

С полным основанием можно говорить об *интернационализации процесса принятия управленческого решения*, приобретенного при работе как на выбранном, так и на международном рынках, и модифицировании менталитета и профессионального опыта менеджмента всех заинтересованных международных компаний и тех из них, которые в условиях международной конкуренции вынуждены изучать и внедрять инновационные управленческие технологии в свою практическую деятельность.

В практике международного менеджмента происходит *ускоренная адаптация международной компании к новой парадигме управленческого решения*. Такая адаптация – проявление предшествующих управленческих решений, всесторонний анализ их конкурентоспособности, что символизирует общий опыт совместного бизнеса, а также является средством обеспечения бизнеса в будущем. Компания, вовлеченная в международный менеджмент, более других предрасположена к системному мышлению, которое характерно для современных передовых компаний.

Рассматривая важнейшие конкурентные преимущества компании, которые могут быть решающими для ведения ее международного бизнеса, необходимо выделить относящиеся к управлению в контексте международного менеджмента. Это:

- ориентация компании на спрос и потребности рынка, организация производства тех видов продукции, которые могут принести компании намеченную прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства;
- хозяйственная самостоятельность;

– корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка;

– выявление конечного результата деятельности компании или ее хозяйственных самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

– использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии решений.

Эти характеристики управления являются базовыми для интеграции компании в международный бизнес. Именно они служат первичной компонентой международного менеджмента.

Наряду с этим следует учитывать, что международный менеджмент – понятие собирательное, характеризующее совокупностью теоретических положений, реализуемых в практической деятельности менеджеров интегрированных корпоративных структур. Речь идет о практике применения технологий управления в процессе осуществления международного бизнеса. В этой связи возникает потребность анализа парадигм международного менеджмента, позволяющего углубить понимание предпринимательской деятельности международных компаний в интернациональной среде мирового рынка. Парадигма – это совокупность ценностей, методов, подходов, технических навыков и средств, принятых в научном сообществе в рамках устоявшейся научной традиции в определенный период времени.

К числу основных парадигм международного бизнеса относят:

во-первых, *парадигму геобизнеса*, которая включает в себя все, что может повлиять на ход интернационализации компании как внутри, так и вне ее, как в своей стране, так и за границей, включая специфическое международное регулирование бизнеса и международные институты и системы;

во-вторых, *парадигму взаимодействия*, которая основана на следующих допущениях:

- менеджеры головной и дочерних компаний являются активными участниками принятия управленческих решений и проведения на их основе в жизнь коммерческих сделок;
- отношения между ними являются долгосрочными и компетентными;
- связи между ними часто становятся институциональными;
- в-третьих, *парадигму международных рыночных сетей*, которая предполагает:
 - международную экспансию (позиционирование своего управленческого влияния в сетях определенных стран);

– дальнейшее развитие позиций в сетях (проникновение);
 – увеличение координации между позициями компании в сетях, основанных в различных странах (международная интеграция).

Таким образом, процесс проникновения компании в сферу международного бизнеса сводится:

- 1) к включению компании в существующие в зарубежных странах национальные управленческие сети;
- 2) и/или созданию собственной международной управленческой сети (через механизм стратегических альянсов);
- 3) или подключению к уже существующей управленческой сети (добровольно став объектом иностранной активизации).

Следовательно, существует определенная систематизация парадигм международного менеджмента, закономерностей проникновения компаний в сферу международного бизнеса (ее интернационализации), что позволяет установить роль международного менеджмента в этих сложных процессах.

Рассмотрим предназначение международного менеджмента.

Первое. Являясь особым видом профессиональной деятельности, международный менеджмент осуществляет *международное конфигурирование управленческой деятельности* за счет использования конкурентного преимущества компании. Основной принцип – сочетание глобальной централизованного международного менеджмента с локальным подходом к разработке целевых управленческих структур локального уровня. Стратегическое планирование и централизованное информационное обеспечение, профессиональный подбор кадров, их ротация и переподготовка и т. д. дают существенную экономию на издержках производства и способствуют выработке единого стиля управления и проведения гибкого регулирования в изменяющихся условиях окружающей среды.

Конфигурирующая роль международного менеджмента находит свое альтернативное выражение в специфической организации международной управленческой коалиции. Подтверждением данного процесса является практика централизации и децентрализации компаний, их поглощения и слияния.

Второе. Международный менеджмент осуществляет *международное управленческое координирование*, а именно:

- 1) способствует усилению взаимосвязанности и переплетения всех сторон деятельности компаний на основе системного подхода к управлению. На возможности интернационализации всех форм и методов менеджмента в значительной степени ока-

зывает влияние современное развитие систем коммуникаций, которыми все страны охвачены на глобальном уровне;

2) передает управленческие «ноу-хау» и опыт из страны в страну. Распространение передовых форм и методов управления происходит в соответствии с направлениями распространения «пространственных инновационных волн», т. е. от стран, обладающих высоким профессиональным уровнем управления, к странам, наименее развитым, но стремящимся использовать мировой опыт. С некоторыми вариациями все страны проходят сходные стадии развития, что позволяет использовать апробированные в лидирующих странах методы менеджмента в менее развитых странах;

3) содействует совместному использованию управленческой информации;

4) последовательно внедряет управленческие программы, т. е. способствует плановому перемещению управленческой деятельности из страны в страну. Учитывается уровень их социально-экономического развития, подготовленность оргструктур этих стран к восприятию как новых форм и методов управления, так и управленческих программ. В полной мере выигрывает от этого конкурентного преимущества может получить та международная компания, которая разрабатывает систему координирующих действий во всемирном масштабе, преодолевает консервативное сопротивление менеджеров интернационализации или их склонность к традиционным формам и методам управления;

5) объединяет усилия различных управленческих групп компании, находящихся в различных странах. Конкурентное преимущество возникает здесь за счет снятия дублирования в осуществлении управленческих воздействий на все фазы производственного цикла и последующей реализации продукции, а также за счет «интеллектуальности» процесса управления, который позволяет рассматривать системно-практикующую компанию как самообучающуюся систему. В результате суммируется опыт отдельных структурных подразделений компании или участников стратегических альянсов, что приводит к нелинейному, близкому к синергическому эффекту. Иными словами, координирующая роль международного менеджмента такова, что происходит не только сложение, но и приумножение управленческого опыта международной компании.

Третье. Предназначение международного менеджмента проявляется также в осуществлении *управленческой сетки* с основными видами деятельности компании, в первую очередь с раз-

работкой новых товаров и соответствующих технологий и производством, а также с финансовой оболочкой международного предпринимательства. Несмотря на жесткие ограничения окружающей среды международного бизнеса, международная координация управленческой функции имеет значительные шансы усилить глобальное конкурентное преимущество компании.

Таким образом, современная теория международного менеджмента – это самостоятельная область знаний, требующая вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а также междисциплинарная область, которую правильнее всего называть управленческой мыслью, сочетающей в себе науку, опыт, «ноу-хау», приумноженные управленческим искусством. На управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX в. проявилась в использовании этих достижений для решения главной проблемы: как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей и даже целых государств и регионов, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные мировые ресурсы?

1.4. Факторы, влияющие на эффективность международного менеджмента

К основным факторам, оказывающим воздействие на эффективность международного менеджмента, необходимо отнести влияние внешней среды, организационной культуры и стратегии.

1. *Внешняя среда.* Окружающая среда международной компании состоит из агентов и факторов вне организации, которые влияют на позицию, действия и результаты деятельности компании. Однако границы между организацией и ее окружающей средой обычно проницаемы и нечетки, поскольку внешние условия и организация воздействуют друг на друга.

Международные компании функционируют в условиях окружающей среды, которая характеризуется разнообразием, нестабильностью и наукоемкостью. Эти условия являются основным фактором, приводящим к необходимости развития и поддержания более тесного сотрудничества как в рамках экономического пространства компании – с бизнес-единицами, так и за его пределами – с клиентами, поставщиками и конкурентами. В условиях нестабильности внешней среды возрастает административная неопределенность.

Таким образом, изменчивость внешней среды определяет экономическое поведение управляющего персонала компании, особенно ее «головной» части, принимающей стратегические решения. Менеджеры преодолевают «управленческий вакуум», идут на информационные контакты, с тем чтобы укрепить свою уверенность в понимании происходящих процессов, изменений условий рынка и в принимаемых решениях. Очевидно, что в современной сложной и нестабильной деловой атмосфере отдельная, даже крупная международная компания не может справиться с такими трудностями. Вот почему возросшее число связей между бизнес-единицами компании и внешними партнерами и даже конкурентами является свидетельством того, как менеджеры пытаются снизить неопределенность, связанную с нестабильностью окружающей среды.

Следовательно, чем больше нестабильность окружающей среды, тем активнее межорганизационное сотрудничество с целью получения управленческого опыта.

2. *Организационная культура.* Организационная культура состоит из системы ценностей и убеждений, которые управляют действиями и поведением индивидов, образующих организацию. Она помогает сотрудникам понять, как функционирует организация, какие существуют нормы поведения в компании. Ценности и убеждения, составляющие организационную культуру, воздействуют на концепцию внутренней среды, формируют основы корпоративных целей, определяют поведение членов организации в различных ситуациях.

Менеджмент международной компании включает в это понятие:

- знание бизнеса и его составляющих;
- установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя;
- обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты;
- поддержку индивидуальной инициативы;
- помощь другим в достижении успеха;
- создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы и ее единства.

Показателен факт выдвигания организационной культуры в центр внимания. В условиях децентрализации управления старые схемы часто дают сбой. Как объединить, связать автономные хозяйственные звенья? Один из ответов – через единую корпоративную (организационную) культуру.

Развитие культуры организации во многом зависит от склонности компании к управленческим инновациям и накоплению информации, что стимулирует обучение эффективному управлению и раскрывает возможности для совместного использования управленческого опыта.

Культура получения знания о современных формах и методах управления выходит за рамки сотрудничающих организаций. Это делает возможным межорганизационное распространение навыков управления и совместное их использование.

Поэтому компания, имеющая развитую организационную культуру, где склонность к инновационности управления является нормой, с большей вероятностью будет получать и использовать управленческий опыт, чем организация, у которой нет культуры, ориентированной на поиск передовых управленческих технологий.

Важным фактором организационной культуры является *политика в отношении персонала*. Нанимая людей с разными характеристиками, компания может рассчитывать на развитие инноваций во всех аспектах своей деятельности. Практический опыт управления показывает, что разнородность управленческого персонала ведет к большей вероятности стратегического изменения предпринимательского поведения международной компании.

Одним из способов диверсификации персонала является создание стратегических альянсов. Международные стратегические альянсы имеют огромный потенциал для развития диверсификации персонала, когда менеджеры привносят различный опыт управления и навыки в альянс.

Межнациональное сотрудничество дает возможности для синтеза знаний и умений каждого из партнеров, для создания рынка несуществующих конкурентных преимуществ, продукции и стратегии.

Таким образом, компании, которые активно используют персонал с различной профессиональной подготовкой при создании международных стратегических альянсов, более восприимчивы к освоению нового управленческого знания, чем организации, имеющие однородную рабочую силу.

Наряду с организационной культурой компании (микроуровень) в недрах международного менеджмента появилась новая макроэкономическая проблема – *культурные различия*, которые начинают играть все большую роль и оказывать влияние на предельную эффективность международной деловой активности. В современных условиях корректная оценка различий нацио-

нальных культур и адекватный их учет становятся все более и более важными.

Любая система управления строится на отношениях между людьми, и чтобы преуспеть на мировом рынке, надо принимать во внимание процесс формирования человеческой личности, т. е. процесс «вхождения в культуру», усвоение знаний, умений, норм общения, социальный опыт. В этом ключ к пониманию управленческой культуры, тех экономических отношений, которые возникают между субъектами, взаимодействующими друг с другом на мировом рынке.

3. *Стратегии*. Организационная стратегия включает в себя долгосрочные цели, принципы и программы, которые компания выбирает для отрасли, продукта и/или рынка. Стратегия может заключаться в получении и поддержании устойчивого преимущества. К его важнейшим источникам относятся лучшие навыки в управлении и используемые ресурсы. Они могут быть получены в результате стратегии, принятой в организации. Практика международного управления использует общепринятые варианты стратегии, которые обеспечивают эффективность международного менеджмента.

Компания может добиться ощутимого присутствия почти во всех странах мира и вложить в каждую из них немалые средства, однако к этой цели ведут разные дороги. Во-первых, *стратегия диверсификации деятельности*, с помощью которой компания может быстро проникнуть почти на все иностранные рынки, постепенно наращивая свое присутствие на каждом из них. Это можно сделать, например, с помощью либеральной лицензионной политики в отношении конкретного вида продукции, с тем чтобы получить достаточные средства для первоначальной широкой экспансии. Компания рано или поздно может увеличить свое участие в международной деятельности, перехватывая контракты у других фирм. Во-вторых, *стратегия концентрации деятельности*, с помощью которой компания может проникнуть лишь в одну или несколько стран и приостановить дальнейшую экспансию по миру до того времени, когда ее конкурентные позиции и статус в первых странах как следует укрепятся. В-третьих, существуют и *гибридные варианты стратегии*, включающие аспекты обеих указанных выше стратегий, например быстрое проникновение почти на все рынки, но концентрация средств и усилий на рынках нескольких стран.

Таким образом, эффективность международного менеджмента – это многоплановая экономическая категория, тесно свя-

занная с важнейшими составляющими международного бизнеса – внешней средой, организационной культурой и стратегией международной компании, определяющей ее конкурентоспособные стратегии на мировых рынках.

1.5. Новый мир международного менеджмента

Происходящая третья, «бархатная», промышленная революция, в основе которой лежат процессы глубокой автоматизации производства и информатизации всего образа жизни общества, влечет неизбежные изменения в функциях и роли человека в производственной системе, в общественном разделении труда, в формах и структуре современной экономики, политике, государственном устройстве и общественном сознании. Возникает проблема несоответствия традиционной системы менеджмента и области его определения в современных условиях.

История свидетельствует, что там, где быстро усваивается необходимость новой парадигмы менеджмента, общество раньше добивается всеобъемлющего социально-экономического прогресса. И наоборот, устаревшие формы и методы управления производством в коммерческой и некоммерческой сферах очень скоро превращаются в реальный тормоз социально-экономического развития.

Проблема развития международного менеджмента стоит остро во всем мире, идет интенсивный поиск подходов к ее решению, нащупываются новые формы и грани современного менеджмента.

Мир международного менеджмента нашего времени подвижен, гибок, отражает особенности мировой экономики, связанные с процессами глобализации и интеллектуализации, гиперконкуренции, смещением фокуса маркетинга с рынка на потребителя, появлением новых возможностей для развития международного бизнеса.

Традиционный индустриально-корпоративный менеджмент возник и развивался в пределах национальных экономико-географических границ. Для него всегда была важна регулирующая роль государства на макроуровне, поскольку сам он на макроуровне переставал работать. Весь мировой опыт свидетельствует о том, что жесткое государственное регулирование в условиях биполярной структуры национальной экономики чревато

серьезными осложнениями, которые могут привести к катаклизмам не только национального масштаба, но и мирового. Не секрет, что конфликт двух полюсов национальной экономики (внутреннего и международного) лежал в основе большинства военных переворотов и популистских экспериментов в различных странах на протяжении последних 50 лет.

Современный мир развивается в направлении образования глобальной экономики, в которой товары, услуги, финансовый капитал, люди, информация, знания, идеи свободно преодолевают границы государств. Возникают принципиально новые сущности (такие, как глобальный рынок, глобальная компания) и явления (глобальная конкуренция, глобальная кооперация и т. п.).

Глобализация экономики вносит изменения в наши традиционные представления о качестве товаров и услуг, уровне производственных издержек, производительности труда, времени подготовки производства и т. п. Это заставляет менять наш бизнес, приспосабливая его к новым условиям, формируя новые конкурентные преимущества.

К возникновению международных альянсов и союзов, а в конечном счете к глобализации экономики приводят процессы экономической интеграции. Их особенностью является то, что они порождают не просто объединение субъектов, они стирают между субъектами экономические различия и создают единое экономическое пространство, например: Европейский союз (ЕС), Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ), Экономическое сообщество стран Западной Африки (ЭКОВАС), Ассоциация стран Юго-Восточной Азии (АСЕА), Североамериканская зона свободной торговли (НАФТА).

Единое экономическое пространство меняет масштабы конкуренции компаний, а также меняет сами условия этой конкуренции. Конкурентное преимущество теперь может быть достигнуто за счет создания некоторого отличительного качества товара, пользующегося спросом у потребителей, на основе особенностей самой компании, а не технологии и факторов, к которым у нее есть доступ.

Глобализация экономики заставляет компании совершенно по-новому взглянуть на стратегию своего развития. Стратегию становится все более трудно делить на внутреннюю и внешнюю, на конкурентную и структурную.

В условиях современного производства становится очевидным, что источник основных преимуществ бизнеса заключается в людях – носителях определенных знаний, опыта, способностей.

Интеллектуальный капитал становится важнейшей с точки зрения конкурентных преимуществ формой капитала, которым должна располагать современная компания.

Научно-технический прогресс, глобализация экономики, стирающая экономические различия между субъектами, привели к пересмотру классических утверждений о том, что прибыли компаний и богатство наций порождаются конкуренцией. В современном мире не конкуренция, а кооперация и сотрудничество компаний становятся основой их делового успеха и процветания.

Необходимо назвать три причины, по которым сотрудничество в современном мире становится более важным для достижения делового успеха, чем конкуренция.

Во-первых, *это глобализация экономики*. В условиях глобализации для любого бизнеса стратегически более важно быть частью мировой экономической системы, нежели противостоять ей. Этого можно достичь лишь посредством кооперации и сотрудничества, а не посредством конкуренции.

Во-вторых, *интеллектуализация бизнеса*. Производство товаров и услуг все в большей степени нуждается в применении интеллектуального капитала – знаний. Продукты и услуги становятся более комплексными, требующими при своем производстве использования всех известных технологий. Это, в свою очередь, возможно только в результате сотрудничества, а не в результате борьбы и противостояния на рынке.

В-третьих, *глубина специализации* в обществе достигла такого уровня, при котором появление конечного продукта или услуги возможно только при условии, что в нем оказываются заинтересованными все участники стоимостной цепочки. В современном мире число звеньев цепочки гораздо больше, чем на ранних стадиях развития индустриального производства, они все взаимосвязаны, и при этом практически невозможно выделить из них главные.

Таким образом, кооперация и сотрудничество дают компаниям весомые конкурентные преимущества при взаимном проникновении в сферу управления опыта международного менеджмента и эффективного его использования, в обеспечении высокого качества и инновационного научно-технического уровня производимых товаров и услуг, в повышении гибкости бизнеса и восприимчивости к запросам клиентов, в обеспечении более низких издержек производства, повышении защитных барьеров своей международной предпринимательской деятельности.

В начале третьего тысячелетия просматриваются три наиболее интересные тенденции, характеризующие современное состояние и перспективу развития международного менеджмента.

Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому – осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции. Управленческая мысль снова характеризуется некоторым усилением технократизма на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих, аспектов. Это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядового персонала в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности.

Речь идет о производственном самоуправлении (сэлф-менеджменте), в основе которого лежит самомотивация каждого конкретного лица, участвующего в производстве независимо от специализации и квалификации, а также места и вида деятельности.

В отличие от менеджмента и мономенеджмента, сэлф-менеджмент предполагает *самостоятельную и совместную деятельность собственников капиталов*. Сэлфменеджмент неотделим от собственности, для умножения которой собственники концентрируют все свои усилия в разнообразных организационно-хозяйственных формах.

Уже общепризнанно – и в Европе, и в Японии, и в США, – что будущее за демократизированными, «партиципативными» формами управления.

Третья тенденция – расширение сферы воздействия «большого бизнеса» на всю совокупность международных экономических отношений. Речь идет о деловых операциях, осуществляемых международными компаниями, которые реально конкурируют на мировых рынках и перешли к глобальным стратегиям на основе международного характера управления. Международная деятельность международной компании в современных условиях не ограничивается традиционными формами – внешней торговлей и зарубежными инвестициями. Получили распространение так называемые новые формы международного бизнеса, или

стратегические альянсы, такие как образование совместных предприятий, лицензирование, заключение контрактов на управление и т. п. Активно осуществляется процесс децентрализации международного предпринимательства на основе подключения бизнес-единиц к принятию широкого спектра управленческих решений, в особенности оперативного уровня; иными словами, речь идет о проблематике малого бизнеса, делающего первые шаги на международном поприще.

Таким образом, международный менеджмент отличается от традиционного менеджмента поиском средств для развития международного бизнеса и превращением их в конкурентные преимущества международной компании как в ряде стран, так и в контексте межгосударственных взаимоотношений.

Контрольные вопросы

1. С чем связано усиление международного характера управления на рубеже XXI столетия?
2. Каковы сущность и структура международного менеджмента?
3. Каковы характерные черты международного менеджмента?
4. Какие принципы теории международного менеджмента вам известны?
5. Перечислите основные виды и функции международного менеджмента.
6. Назовите уровни управления международного менеджмента.
7. Как вы понимаете тройственную систему обменов в каналах коммуникаций международного менеджмента?
8. Что такое парадигмы международного менеджмента? Каковы их основные виды? Чем определяется эффективность их взаимодействия?
9. Каковы предназначение и функциональные задачи международного менеджмента?
10. Как проявляется взаимосвязь между факторами, влияющими на эффективность международного менеджмента? Дайте характеристику каждого из этих факторов.

11. Каково соотношение страновой (национальной) и международной моделей менеджмента?
12. В чем смысл концепции международного жизненного цикла продукта?
13. Какова сущность сэлфменеджмента? В чем его отличие от менеджмента и мономенеджмента? Что общего у сэлфменеджмента с международным менеджментом?

Литература

- Белорузов А.С.* Международный менеджмент: Учебник. М.: Юристь, 2000.
- Гриффи Р., Пастей М.* Международный бизнес: Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Дэмилс Дж. Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Дело, 1994.
- Кузьмина Т.И.* Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: Учебник. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2008.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2008.
- Новопашин А.И.* Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики. М.: Высшая школа, 2001.
- Петрухин В.С.* Менеджмент XXI века. Пропедевтика, теория и практика высшей производительности труда: руководство для бизнеса. М., 1998.
- Bartlett C.A., Ghoshal S.* Transnational management: text, cases and reading in Cross-Border management. R.D. Irwin. Homewood, 1995.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H.* International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.* Global and Transnational Business. Strategy and Management. John Wiley & Sons Ltd., 2000.

Глава 2
**КРУПНЫЙ БИЗНЕС:
АСПЕКТЫ ЕГО РЕОРГАНИЗАЦИИ**

Отражением качественных изменений современного мирового хозяйства является рост взаимозависимости государств, порождаемый интернационализацией производства и капитала в соответствии с объективными потребностями научно-технического прогресса. Характерная особенность этого процесса – всестороннее переплетение хозяйственных связей разных стран, их глобализация. Причем географический фактор, связанный с отдаленностью стран от центров мировой экономики, заметно потерял свое значение. Переплетение хозяйственных связей перерастает в интеграцию хозяйственных структур на основе развития международного бизнеса.

Главным организующим началом этого процесса являются прежде всего интегрированные корпоративные структуры – международные компании.

Мировая практика функционирования международной компании непосредственно связана с транснационализацией операций, которые стали важнейшей формой функционирования капитала и в промышленности, и в банковском деле, и в сфере услуг. Значительно усилилось переплетение капитала разных стран, модифицировались формы переплетения, что отражает сдвиги в международной собственности и методах контроля в крупнейших корпорациях.

Транснациональный капитал выступает как наиболее характерная форма мирохозяйственных связей. Поэтому допустить при всех имеющихся недостатках определить сущность международного бизнеса на основе раскрытия теории сравнительных издержек, концепций индустриальной организации, жизненного цикла продукта, трансферта технологических знаний, технологического мультипликатора, оборонительных капиталовложений и др. В них, как правило, отмечается (в большей или меньшей степени) наличие общей основы и взаимообусловленности между вывозом капитала, экспортом–импортом товаров и деятельностью международной компании.

**2.1. Международный бизнес,
его система и признаки**

Международный бизнес – это экономическая (предпринимательская) деятельность международной компании, основанная на преимуществах международного разделения труда и процессах интернационализации производства и капитала с целью максимизации прибыли.

Принципиально важным в концепции международного бизнеса как вида деятельности является широта понятия. Бизнес – это не только производство и его организация, включая планирование и обеспечение, это не только маркетинговая деятельность, включая рекламу и ценовую политику, это и не управление международной компанией и финансовое обеспечение, а все в комплексе. Бизнес – это качественно иной вид деятельности по сравнению с его составляющими. Вследствие комплексности бизнес-деятельности, а также ответственности предпринимателей за результат бизнеса в целом проблемы организации бизнеса заключаются не столько в проработке отдельных аспектов, сколько в тщательной увязке всего комплекса: производства, снабжения, маркетинга, менеджмента, информационного обеспечения, технической политики и финансирования. При этом для большинства международных компаний в связи с основным «дефицитом» в условиях мирового рынка – ограниченностью финансовых средств – вопросы мобилизации и использования финансовых средств представляют первостепенное значение.

К родовым признакам международного бизнеса следует отнести:

- обмен деятельностью между субъектами международных экономических отношений;
- стремление каждого участника обмена деятельностью реализовать свои интересы независимо от того, реализуются ли при этом интересы контрагентов или нет;
- стремление к навязыванию своих интересов в том случае, когда контрагенты отказываются принимать не устраивающие их условия делового общения (сделки);
- проявление личной или коллективной инициативы в процессе подготовки и проведения сделки;
- способность и готовность идти на личный (или коллективный) риск ради проведения сделки на выгодных условиях;
- способность, готовность и умение проводить различные приемы делового общения для достижения наибольшей выгоды;

– способность предпринимать альтернативные шаги в различных направлениях с целью обеспечения выгодной позиции для последующего проведения выбранных приемов делового общения;

– способность дифференцировать вероятные и действительные результаты сделок, определять приоритеты деятельности и подчинять им логику делового общения.

Стратегическая цель международного бизнеса – максимизация выгоды (дохода, прибыли) в процессе осуществления различных международных сделок.

Тактическая цель – реализация этой стратегической установки в отношениях с каждым конкретным контрагентом по каждому поводу в конкретных условиях осуществления сроков и предмета сделки.

Международный бизнес представляет собой систему, охватывающую совокупность контрагентов международных экономических отношений и интегрирующую их деятельность в одно целое.

Субъектом международного бизнеса выступают все элементы производственных отношений, в первую очередь непосредственные производители и их промышленные и коммерческие группировки. Анализ функционирования последних целесообразно проводить в совокупности с изучением системы их экономических интересов как побудительных мотивов расширения и углубления международных связей в производстве. Субъектами международного бизнеса являются государственные структуры в тех случаях, когда они выступают непосредственными участниками сделок (предоставление правительственных заказов предпринимателям, определение цен, состава льгот при выполнении специальных работ и др.). Государственные структуры наряду с международными экономическими организациями могут оказывать и косвенное влияние на субъектов деловых отношений, будучи гарантами осуществления законного бизнеса.

Основными аспектами мотивации, побуждающими международную компанию осуществлять международный бизнес, являются:

– расширение сбыта (прибыль на единицу продукции может возрастать по мере увеличения продаж, проводимых за рубежом);

– приобретение ресурсов (использование компаниями производителями необходимых видов изделий и услуг, полуфабрикатов, комплектующих изделий и конечной продукции в других странах);

– диверсификация источников снабжения и сбыта (устранение колебаний в уровне своих продаж и прибылей за счет подходов зарубежных рынков, а также за счет несовпадения экономических циклов в разных странах мира).

Система международного бизнеса обладает необходимыми системными свойствами (интегративными качествами системы), благодаря которым данные отношения являются целостным образованием. Основными интегративными качествами системы международного бизнеса являются социальное-экономический суверенитет всех субъектов деловых отношений независимо от их функциональной роли в системе бизнеса; а также консенсус интересов всех субъектов деловых отношений.

Суверенитет субъектов деловых отношений означает, что законная деятельность данных субъектов находится под защитой органов власти и управления государства и никакой иной субъект не вправе вмешиваться в нее и принудительно навязывать свои условия осуществления сделок. Однако современные субъекты деловых отношений не обладают полной независимостью от своих контрагентов, и если они обладают свободой в принятии решений и их проведении, то нельзя забывать, что эта свобода имеет определенные рамки реализации, обусловленные стремлением каждого из субъектов деловых отношений сохранить и воспроизвести свой собственный суверенитет.

Консенсус интересов означает в рассматриваемой системе взаимные обязательства всех участников деловых отношений не нарушать суверенитета своих контрагентов. Такие обязательства не принимаются непосредственно участниками сделок при их заключении – они формируются в процессе развития и постоянного воспроизведения деловых отношений на началах взаимной выгоды сторон и составляют обязательное условие системы бизнеса.

Суверенитет субъектов деловых отношений и консенсус интересов этих субъектов обуславливают друг друга. Противоречия между предпринимателями не должны выводить их за рамки существующего общественного консенсуса интересов, становиться межгосударственной проблемой и приобретать безысходный характер.

Международный бизнес как системное явление обладает собственными внутренними импульсами развития (конкуренция), системой обеспечения и воспроизведения (прямые связи субъектов деловых отношений), инфраструктурой (биржи, банки, информационные системы, консалтинговые и аудиторские

компании, учебные заведения и др.), системой управления (менеджмент), системой изучения контрагентов (маркетинг), системой оценки деятельности (деньги).

Формы ведения международного бизнеса включают торговлю товарами и услугами, транспортные перевозки, лицензирование, франчайзинг, проекты «под ключ», управленческие контракты, а также прямые и «портфельные» инвестиции. Формы международного бизнеса характеризуются международными бизнес-процессами, протекающими в мировой экономике и возникающими в сфере международных экономических отношений (бизнес-отношений).

2.2. Механизм международного бизнеса. Типология бизнес-систем

Механизм международного бизнеса осуществляется с помощью различных способов, методов, инструментов управления бизнес-деятельностью субъектами международного бизнеса, в частности национальными бизнес-структурами – участниками этой формы бизнеса, иностранными бизнес-структурами, международными бизнес-структурами.

Важнейшими компонентами механизма международного бизнеса являются суперблоки, а их элементами – блоки международного бизнеса. *Суперблоки международного бизнеса* – это сверхкрупные блоки, среди которых с позиций механизма международного бизнеса выделяются: организационно-правовой, производственно-торговый, природно-сырьевой, социально-экономический, технико-технологический и функционально-инфраструктурный суперблоки. В иерархии механизма международного бизнеса и в его практике суперблоки международного бизнеса занимают высшую позицию; каждый из них объединяет определенные блоки этой формы бизнеса и обладает собственным механизмом соотношений и регулирования межблоковых соответствий.

Блоки международного бизнеса – это самостоятельные, но взаимосвязанные системы, обеспечивающие слаженное функционирование единого механизма международного бизнеса, который гарантирует нормальное использование его преимуществ при условии взаимосвязи его компонентов, форм, элементов и инструментов. К числу важнейших блоков международного бизнеса относятся: аудиторский, банковский, валютно-денежный,

инвестиционно-инновационный, маркетинговый, фондовый и др. (всего 41 блок), каждый из которых имеет свой внутренний механизм.

Все большее расширение технологических и географических границ, а также развитие новых общественных институтов привели к формированию деловой среды, характеризующейся распространением международных компаний и глобализацией международных бизнес-систем (структур).

Под *бизнес-системой* следует понимать социально-экономическую систему, в рамках которой происходит создание и реализация определенной стоимости, востребуемой в обществе. В такой системе образующая прибыль является не только характеристикой целесообразности, но и мотивом появления социально-экономических отношений.

В современных условиях массированная информатизация общества ведет к тому, что информация становится жизненно важным элементом бизнес-системы, а рост информационной составляющей в стоимости товаров оказывается причиной постепенного размывания границ между производством и потреблением стоимости, между ее производителем и потребителем. Сбор информации о нуждах потребителя позволяет вовлечь и потребителя в процесс производства стоимости. Тем самым подчеркивается, что каждый участник социально-экономических отношений является обладателем определенной, принадлежавшей ему стоимости.

Следовательно, в современном мире участники бизнес-систем реально затрачивают огромные усилия на поиск для себя такого положения, которое бы в наибольшей степени соответствовало их интересам. Издержки, связанные с образованием бизнес-систем, известны как транзакционные издержки бизнеса. Проблема их возникновения является результатом локализации деловых связей, т. е. концентрированной структуры экономики. Дилемма выгоды, с которой связано принятие того или иного управленческого решения на уровне верхнего эшелона международной компании, напрямую зависит от острой потребности в информации о глобальной ситуации в мире. Информационные системы, удовлетворяющие потребности фирм, различны.

На глобальном уровне функционирования международной компании такой информационной системой является Интернет. Бизнес-система, в которой совокупность экономических отношений направлена на создание новой стоимости, и ее дальнейшее распределение и перераспределение посредством Интернета на

зывают *интернет-бизнес-системой* (@-бизнес-системой). Если создание и существование @-предприятия возможно на уровне корпоративной информационной сети, то системы @-коммерции возможны на уровне информационных сетей делового партнерства. Однако о @-бизнесе можно говорить только в контексте глобальных информационных систем. В результате многие операции международной компании по купле-продаже товаров и услуг, а также действия, направленные на обеспечение этих операций, начинают осуществляться исключительно в среде Интернета.

Таким образом, возникает @-коммерция предприятий. Предполагают, что по мере развития Интернета @-коммерция будет полностью отнесена @-предприятиями, которые займут центральное место в бизнес-системах. Являясь важнейшим дополнением традиционного производства, @-предприятие будет способно осуществлять организацию и управление всеми материальными, финансовыми, трудовыми и интеллектуальными потоками в бизнес-системе с целью создания заказанной потребительной стоимости. Появляется возможность через @-предприятие осуществлять заказ потребителями производства под себя.

Практика функционирования международной компании показывает, что уже сегодня потребители могут заказывать лично под себя производство достаточно большого количества разнообразных товаров, начиная от мобильных телефонов и компьютеров и заканчивая автомобилями и кухонным оборудованием. Такие международные компании, как General Motors Corp., Ford Motor Corp., Toyota Motor Corp., официально заявляют, что они способны с информационно-технической точки зрения проектировать для любого своего клиента автомобиль лично под него, который затем будет произведен и доставлен ему в течение нескольких дней. То же самое обеспечивает своим клиентам компьютерная компания Dell, производитель сотовых телефонов компания Motorola. В компании Cisco System Inc. в настоящее время уже более 80% производимой продукции выпускается под заказы, полученные через Интернет. При этом 90% комплектующих изделий поступают на конечную сборочную линию компании в узлах. Иными словами, более 90% производственного процесса для выпускаемой Cisco продукции не принадлежит Cisco. Это говорит о том, насколько глубокой должна быть информационно-технологическая интеграция Cisco со своими партнерами, чтобы со стороны это выглядело как работа единого комплекса.

Таким образом, международные бизнес-системы (структуры) – это бизнес-системы, являющиеся самостоятельными обра-

зованиями, между которыми в связи с их международной бизнес-деятельностью возникают международные бизнес-отношения; в то же время они являются субъектами международных экономических отношений, которые складываются с одной стороны, с национальными бизнес-структурами, органами государства, например страны базирования, и с другой – с международными экономическими организациями.

Бизнес-система международной компании в полной мере зависит от характера конкуренции в экономическом пространстве. Ей присуща конкуренция носителей и исполнителей определенных функций, которая существенно отличается от товарной конкуренции, при которой конкурируют разные с точки зрения качественных свойств и экономических характеристик, но одинаковые по своим потребительским параметрам товары.

В современной хозяйственной практике функционирования международной компании используется следующая типология международных бизнес-систем:

а) бизнес-системы классического (внутренне замкнутого) типа, в которых единый производственный процесс построен по принципу минимизации издержек, связанных с осуществлением операций на рынке. Условием обеспечения нормального хода единого производственного процесса является использование внутренних источников компании;

б) бизнес-системы компании «пустотелого» типа, где все производственные функции передаются на контрактной основе сторонним организациям (условия субподряда). Экономический эффект, как правило, достигается в результате оптимизации самой системы бизнеса. Законы рынка оказывают прямое влияние на формирование внешней и внутренней среды «пустотелой» компании. Важно подчеркнуть, что границы между внешней и внутренней средой здесь фактически отсутствуют;

в) бизнес-системы компании открытого типа, главной особенностью которой является наличие собственного производства, где реализуется ее бизнес-идея. Особенности той или иной международной компании являются основой ее конкурентных преимуществ;

г) бизнес-системы виртуальной компании, отличительной чертой которой является отсутствие реальных процессов организации, производства, реализации продукции, конкуренции и инвестирования. Виртуальное предприятие может возникнуть в любое время и в любом месте как конкретный отклик на возникшую потребность. Все элементы бизнес-системы виртуальной

компании подчинены конечному потребителю виртуального продукта. Только он один определяет потребительские, конкурентные, инвестиционные, организационные и производственные начала.

Приведенная типология бизнес-систем позволяет говорить о тождестве профиля международной компании синергетическому эффекту взаимодействия элементов и условий ее деятельности в процессах организации, производства, реализации продукции, а также процессов инвестирования и конкуренции. Вполне можно поставить знак равенства между прибылью и синергетическим эффектом взаимодействия элементов и условий деятельности международной компании.

Налицо процесс интернационализации элементов и условий бизнес-систем при одновременной глобализации бизнес-процессов.

2.3. Глобализация международного бизнеса

Процесс глобализации мировой экономики отражает характерные особенности, присущие международному бизнесу, который осуществляется в соответствии с проектами, направленными на разрешение глобальных проблем современности – обеспечение ресурсов, охрану окружающей среды, строительство межконтинентальных коммуникаций, объектов инфраструктуры регионального значения и т. д., что требует международного объединения.

Что мы должны понимать под понятием «глобализация»? Является ли нынешняя глобализация прямым продолжением интернационализации капитала, начало которой отнесено французским историком Ф. Броделем к XVI–XVII столетиям и которую он назвал процессом создания мировой экономики вокруг некоторых центров становления европейского капитализма (Генуя, Голландия, Англия)¹? Или же нынешняя интернационализация представляет собой нечто принципиально новое. Так, в частности, Т. Левитт обозначил этим словом феномен слияния рынков отдельных продуктов, производимых крупными международными компаниями. Японец К. Омаэ полагает, что экономический национализм отдельных государств стал бессмысленным, в роли

¹ Braudel F. *Civilisation matérielle économique et capitalisme*. Т. 3. P., 1979.

же сильных акторов на экономической сцене выступают «глобальные фирмы»¹. Француз Б. Бади выделяет три измерения этого понятия: 1) глобализация – это исторический процесс; 2) глобализация означает гомогенизацию мира; 3) глобализация – это растущая взаимозависимость².

И хотя до сих пор проблема глобализации носит дискуссионный характер, каждая изложенная точка зрения имеет право на существование, так как речь идет о нескольких действительно важных процессах: интернационализации экономики; развитии единой системы мировой связи; изменении и ослаблении функции национального государства; активизации деятельности транснациональных негосударственных образований.

Глобализация означает стягивание всего мира в открытую систему финансово-экономических, общественно-политических и культурных связей на основе новейших коммуникационных и информационных технологий.

Следовательно, процесс глобализации носит всеобъемлющий характер. Его различные грани входят в предмет изучения почти всех общественных дисциплин. Что касается экономической науки, то она сосредоточила свое основное внимание на пяти направлениях: финансовая глобализация (глобальные финансовые рынки); становление и функционирование глобальных международных компаний; постепенная смена процесса регионализации глобальной экономики многослойными, многосетевыми структурами торговых отношений; глобализация рынков товаров и услуг (рост и преобразование международной торговли); тенденция к конвергенции, глобализация науки и технологий, глобализация труда. Так, например, результатом финансовой глобализации, взаимозависимости финансовых рынков являются пять важнейших событий. Во-первых, это прекращение государственного регулирования деятельности финансовых рынков в большинстве стран и либерализация зарубежных сделок. Во-вторых, это развитие технологической инфраструктуры. В-третьих, это появление новых финансовых продуктов, таких как вторичные ценные бумаги (фьючерсы, опционы, свопы и др.). В-четвертых, спекулятивные передвижения финансовых потоков, которые сегодня стремительно перемещаются с рынка на рынок, от одних ценных бумаг или валют к другим. Проявлением отрицательных

¹ Ohmac K. *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Fontana, 1990.

² Badie B. *La fin des territoires*. P., 1995.

черт движения спекулятивного капитала является финансовый кризис (2008–2009), переросший в мировой системный кризис. В-пятых, это фирмы, определяющие потенциал рынков, такие как Standard Poor или Moody's, которые пытаются установить для всех рынков в мире общие правила.

Таким образом, создается капитал из капитала и повышается его номинальная стоимость. Следствие этого процесса – возрастающая концентрация стоимости и создание стоимости в финансовой сфере, в глобальной сети потоков капитала, управляемых сетями информационных систем и их вспомогательных служб. Глобализация финансовых рынков является основой новой глобальной экономики. Субъектами и движущей силой процессов глобализации являются промышленно развитые страны, базирующиеся там международные компании и мировые финансовые центры.

Суть глобализации состоит в том, что увеличилось число субъектов международных отношений, в то время как раньше, в эпоху собственно международных отношений, все связи обязательно проходили через национальное государство. Сейчас на международную арену вышли, помимо государств, международные правительственные и неправительственные организации, международные компании, даже отдельные личности. В связи с множественностью глобальных субъектов возникает вопрос: как регулировать их действия в интересах всех жителей земного шара? Видимо, на основе общечеловеческой этики и морали. Допустим, в экономической области все коммерсанты, все предприниматели придерживаются в своей деятельности единых правил поведения, основанных на едином представлении о чести, достоинстве, справедливости и т. д. Тогда сами нормы предпринимательской этики образуют надежный регулятор товарных отношений, который существенно уменьшает транзакционные издержки.

Основой для глобализации послужила новая инфраструктура, созданная на основе современных информационных технологий и телекоммуникаций, а также проводимая правительствами и международными учреждениями политика либерализма.

В видимой перспективе глобализация повлечет за собой: унификацию регулирования и контроля за рынками; улучшение доступа всем участникам на любые рынки; стандартизацию требований к перемещению капитала, инвестиционному процессу и всемирной платежно-расчетной системе; интенсификацию интеграционных региональных процессов; открытие замкнутых

банковских систем. Высказываются предположения, что идет движение по пути универсализации валюты и создания единого рынка капитала.

Таким образом, глобальная экономика – это новая историческая реальность, отличная от мировой экономики. Мировая экономика является такой экономикой, в которой накопление капитала происходит повсюду в мире. Глобальная экономика – это экономика, в которой ключевые компоненты имеют институциональную, организационную и технологическую возможности работать как единое целое в реальном времени и в мировом масштабе.

Рассмотрим *последствия глобализации*. Глобализация экономики создает благоприятные условия для ускорения темпов развития производства, экономического роста, более высокой производительности, распространения передовых технологий, открывает новые возможности человеческого развития. Размещение капитала с учетом особенностей отдельных стран дает возможность не только сократить производственные и транспортные издержки, а также часто (и прежде всего) и налоговую базу. Различия в ставках налогообложения доходов в разных странах становятся новым фактором, оказывающим сильное воздействие на маршруты инвестиционных потоков.

Если ставка налога на прибыль в соседней стране существенно ниже, чем в собственной, то у предпринимателя появляется мотив для перевода туда своего производства.

В настоящее время все больше компаний предпочитают вести финансовые операции в юрисдикциях с благоприятным налоговообложением (в так называемых офшорных центрах финансовой деятельности, или «налоговых убежищах»). При умелом планировании это позволяет значительно снизить сумму налогов. Уплатив в такой юрисдикции установленную пошлину за первоначальную регистрацию и внося ежегодные платежи, компания вполне законным способом выводит свои активы из-под налогообложения в «материнской стране». Для стран – «налоговых убежищ» такая политика дает возможность создать устойчивый источник пополнения госбюджетов.

Глобализация экономики влияет на ситуацию с уплатой налогов не только в части прямых налогов. Ликвидация межнациональных таможенных границ воздействует и на налогообложение потребления, которое осуществляется с помощью косвенных налогов.

Итак, экономика становится глобальной, а бюджеты стран продолжают оставаться национальными, т. е. складывается про-

тиворечие между глобальным характером экономики и локальным характером налогообложения. Глобализация технологического развития неизбежно ведет к обострению межфирменной конкуренции в глобальном масштабе. В итоге промышленные компании и предприятия разных стран мира вынуждены ориентироваться при организации производства на лучшие технические решения, приспосабливая их к условиям и потребностям локальных рынков. Это создает мощные стимулы для торговли технологиями и углубления международной научно-технической кооперации на принципах стратегического партнерства.

Что касается предприятий из стран с переходной экономикой, то, включаясь через такие партнерства в международное разделение труда, они могут снизить входные барьеры для своей продукции на внешние более конкурентные рынки.

Все это способствует как скорейшему удовлетворению формирующихся под воздействием технологического прогресса новых потребностей населения, так и повышению эффективности использования имеющихся общественных ресурсов, а в конечном итоге, повышению темпов экономического роста во многих странах.

Вместе с тем широкий обмен научной и технологической информацией создает мощные предпосылки для дальнейшего развития международного разделения труда и углубления отраслевой специализации в масштабах одного или нескольких государств, что в перспективе будет иметь все более важное значение с учетом крайне неравномерного распределения и использования природных, материальных, финансовых, интеллектуальных и иных производительных ресурсов.

Проведенные расчеты показывают, что процесс технологической интеграции продолжится еще более высокими темпами и превратится из устойчивой тенденции в глобальное экономическое явление. Этому будут способствовать многие причины, среди которых зарубежные исследователи ставят на первый план: 1) формирование глобального финансового и фондового рынков; 2) обострение международной конкуренции и усиление ее глобального характера; 3) рост масштабов экономической деятельности международной компании; 4) совершенствование и дальнейшее развитие средств связи, в том числе создание глобальной сети Интернет, применение оптоволоконных линий и запуск специальных искусственных спутников Земли.

Наличие необходимых технологических возможностей для быстрого перемещения потоков капитала, экономической и науч-

но-технической информации в режиме реального времени в сочетании с имеющимися в различных регионах ресурсами человеческого капитала приводит к концентрации инвестиций в наиболее перспективных с экономической точки зрения направлениях, ускорению новых рациональных нововведений и тем самым повышению темпов экономического роста в целом.

Нарастающая глобальная конкурентная борьба систем неизбежно ставит и еще один немаловажный вопрос о размерах предпринимательских структур и границах государств. Точнее говоря, вопрос о том, каковы плюсы и минусы существования в глобальной экономике крупнейших международных образований и маленьких предприятий. Практика показывает, во-первых, что большие государства (образования) не всегда более эффективно справляются со сложными задачами и вызовом времени, чем малые страны. Во-вторых, вырисовывается противоположная тенденция, направленная против универсализма абстрактной единой цивилизации.

В эпоху глобализации и далее сохраняют свою актуальность следующие факты.

1. На сегодняшний день большинство самых состоятельных (по уровню жизни) стран мира – это малые государства.

2. Малые государства, поскольку они не имеют гегемонистских претензий, пользуются гораздо большим доверием у международного сообщества, нежели крупные.

3. Большие размеры государства могут привести к политической и экономической инертности и к национализму. Величина не является *conditio sine qua non* (непременным условием) для высокой производительности и конкурентоспособности. При таком устройстве мировой экономики, где нет торговых барьеров и целенаправленного ущемления отдельных стран или группы стран, более мелкие государства тоже могут использовать свои специфические «ноу-хау» и богатый спектр наработанных идей, чтобы справиться с глобальной конкуренцией.

Однако есть и другой аспект глобализации. Он связан с тем, что она все-таки трагична для большинства экономически малых стран (исключая Европу). Высказываются предупреждения о «западне глобализации» и ее якобы глобальных последствиях не только для экономики малых, развивающихся и отсталых стран, но и для всего человечества.

Действительно, глобализация чревата значительными рисками, связанными в основном с усилением неустойчивости экономики и углублением неравномерности развития. Если неста-

бильность ассоциируется с проблемами финансово-бюджетной стабилизации и снижения инфляции, то неустойчивость связывается с непредсказуемыми и неожиданными колебаниями основных макроэкономических параметров (ВВП, валютных курсов, процентных ставок, условий торговли и т. д.). Когда в их изменениях не прослеживается какой-либо определенной модели, экономические агенты не могут прогнозировать тенденции развития и в хозяйственной жизни начинают доминировать атмосфера неопределенности. В таких условиях сокращаются инвестиции и под угрозой оказывается долгосрочный рост.

Неустойчивость экономики, как правило, вызывается более быстрым движением капиталов, ускорением технического прогресса, усилением негативных последствий ошибочных решений. Однако более глубокая причина состоит, видимо, в *корреляции между степенью взаимосвязанности параметров сложной системы и степенью ее неустойчивости*.

Неравномерность развития в основном связана с отсутствием активного участия многих развивающихся стран в мировых хозяйственных связях. Преимущества интеграции в систему мирового хозяйства ими не используются. Имеющийся протекционизм и закрытость национальных экономик только обостряют проблему. В результате социальных последствий экономической глобализации является углубление разрыва в социально-экономическом положении массовых слоев населения индустриально развитых и развивающихся или экономически отсталых стран. Однако и жители развитых стран в современных условиях не избегают дестабилизирующих, негативных последствий глобализации. Возникают и новые линии социальной дифференциации в мировом сообществе. В этой связи необходимо принятие последовательных макроэкономических программ, ликвидация злоупотреблений, осуществление инвестиций в человеческий капитал, снижение трансакционных издержек, создание необходимых институтов, придание большей гибкости рынку труда, укрепление банковских систем и соблюдение законности.

С одной стороны, повышение роли высокоинтеллектуального, творческого труда создает принципиально новый тип социальной ситуации, который правомерно можно считать признаком постэкономического общества.

С другой стороны, превращаясь в органический элемент глобальной экономики, в одну из ее наиболее динамичных движущих сил, эти авангардные формы производства придают глобальное измерение процессу вычленения новой элиты, привле-

гированное положение которой покоится не на власти и собственности, но на особом типе знаний и квалификации. Соответственно к традиционным типам социально-экономической дифференциации прибавляется новый тип, ведущий к относительному ухудшению положения большинства, не имеющего шансов войти в новую элиту. Во многих странах современного мира к новой элите может приобщиться лишь тончайшая прослойка наиболее удачливых, знающих и способных. Для них характерно стремление к перемещению в мировые центры производства новых знаний и наукоемкой технологии. Отсюда феномен «утечки мозгов». В результате новая элита приобретает одновременно наднациональный и географически концентрированный характер, что объединяет ее социальные связи, как бы замыкает на самой себе и лишает ее тем самым традиционной «элитной» функции лидерства в экономическом и культурном развитии национальных обществ.

Таким образом, процессы и противоречия глобализации выводят на *проблему устойчивого развития*, вокруг которой завязался еще один узел противоречий между промышленно развитыми и развивающимися странами. Речь идет об оценке ответственности за глобальный экологический кризис и распределение финансового бремени для смягчения и предотвращения его наиболее опасных последствий. В конечном счете общие интересы выживания человеческой цивилизации заставляют выйти индустриально развитые страны на путь направляемого развития, т. е. управления мировыми процессами в духе компромисса на почве общего интереса.

2.4. Военно-промышленный бизнес

Разновидностью международного бизнеса является военно-промышленный бизнес. Его сущность и характерные черты проявляются в деятельности международной компании, непосредственно занятой производством оружия. Большое количество международных компаний, не производящих оружие, участвуют в военном бизнесе через систему заказов фирм-производителей вооружения. В самом широком плане международные компании представляют производственно-техническую и научно-исследовательскую основу военно-промышленных комплексов (ВПК), которая в конечном счете предопределяет военный потенциал индустриально развитых стран мира.

Военно-промышленные международные компании – это международные монополии концернового типа (концерны и конгломераты), тесно связанные с военным бизнесом, имеющие международную сферу деятельности, но контролируемые преимущественно национально обособленными группами промышленников.

Деятельность военно-промышленных международных компаний, имеющая следствием милитаризацию экономики, находит свое теоретическое обоснование в кейнсианстве и у сторонников неоклассического направления в так называемой теории «общественных товаров»¹.

Общественные товары рассматриваются неоклассиками как блага, потребляемые людьми совместно (услуги образования, обороны и т. д.).

Государство берет на себя функции производства части общественных товаров, в которых нуждается общество. Причем военное производство рассматривается неоклассиками исключительно с точки зрения воспроизводства индивидуального капитала. Из поля зрения выпадает анализ натуральной формы военной продукции, факт ее принципиального отличия от товаров гражданских отраслей, непроемкий характер военного производства. Внимание обращается на исследование только стоимостной формы. И это закономерно приводит к выводу о том, что наращивание военного производства – расходы действительно необходимые, они обусловлены возрастающей потребностью общества в использовании специфического товара «оборона».

В частности, кейнсианская модель военно-экономического регулирования наиболее известна, распространена и апробирована. Дж.М. Кейнс считал, что действие «основного психологического закона» (склонности к сбережению) вызывает отставание потребностей от роста национального дохода, и поэтому требовал не допускать сбережений. А недостаток эффективного спроса Кейнс и его последователи предлагали компенсировать как инвестициями, так и различными непроизводительными расходами. Такой подход привел кейнсианцев не только к оправданию, но и к восхвалению военных расходов как наиболее крупных по своим размерам непроизводительных затрат².

¹ Feldman A. Welfare economics and Social choice theory. Boston, 1980. P. 106.

² Мюллер К. Некейнсианство. М., 1997. С. 29–30.

Практические выводы теории «общественных товаров» (в качестве характерных образцов называются внешняя политика и оборона) соответствуют основным положениям экономической программы администрации США: 1) сокращение государственного вмешательства в экономику; 2) наращивание военных доходов.

В последние два десятилетия резко возрос мировой экспорт оружия. Легальная торговля оружием осуществляется в государственных интересах и потому организуется государством в соответствии с мировым опытом, международной правовой базой и национальным законодательством.

К международным механизмам, регулирующим продажу оружия, относятся:

– Васаенарские договоренности (ВД), которые представляют собой международное соглашение, подписанное 33 странами в 1996 г. В основе их действия лежат контрольные списки товаров и технологий, служащие для стран-членов ориентирами при принятии национальных решений по экспортному контролю. Списки носят технический характер и не содержат перечней запрещенных стран и регионов (это прерогатива ООН). Одним из важнейших направлений работы ВД является подготовка региональных оценок и на их базе – глобальной оценки военно-политической ситуации с точки зрения главной задачи этого соглашения – предотвращения возникновения дестабилизирующих накоплений обычных вооружений;

– режим контроля над ракетной технологией (РКРТ) осуществляется неформальным и добровольным объединением государств, разделяющих цели нераспространения ракетных технологий. Объединение было создано в 1987 г. странами – членами G-7, с 1995 г. в нем участвует Россия;

– группа ядерных поставщиков (ГЯП), основанная в 1975 г. на базе Договора о нераспространении ядерного оружия для создания механизма контроля экспорта товаров и технологий, используемых при производстве ядерного оружия. В ГЯП насчитывается 39 участников, включая Россию;

– Австралийская группа (АГ), которая представляет собой неофициальное объединение государств для ограничения распространения химического и биологического оружия. При этом контролируется передача исходных химических веществ, оборудования, технологий, а также агентов и организмов, которые могут быть использованы для производства такого оружия. Группа была создана в 1985 г. и имеет в своем составе 32 страны-участницы (Россия не входит в эту группу).

Экономика военно-промышленного бизнеса регламентирует производство продукции военного назначения в условиях ограниченных ресурсных возможностей и ее продажу в целях максимально возможного удовлетворения спроса на оружие и получения соответствующей прибыли.

Как и во всякой высокоэффективной отрасли, в мировой торговле оружием наработан свой понятийно-практический аппарат (научный инструментарий), с помощью которого решаются основные, в том числе присущие только военному бизнесу, торговые вопросы. К настоящему времени можно сформулировать 6 закономерностей, 14 принципов и 3 эффекта.

Первая закономерность состоит в том, что возможности государства-экспортера оружия по продвижению на рынки стран-покупателей и лоббированию крупных сделок в этой сфере сопряжены с его политическим весом и военно-силовым рейтингом в мировом сообществе.

Вторая закономерность устанавливает, что интерес страны-покупателя к продукции военного назначения государства-экспортера соразмерен уровню военно-технического потенциала последнего.

Третья закономерность состоит в том, что значительные объемы экспортно-импортных операций с оружием могут быть достигнуты только при весомых показателях военного бюджета, т. е. утвержденной структуры военных расходов.

Четвертая закономерность фиксирует, что экспортные возможности государства зависят от экономических и ресурсных возможностей его ВПК. Таким образом, объем экспорта прямо пропорционален экономическому потенциалу оборонного комплекса.

Пятая закономерность вытекает из того, что оружие со временем устаревает и его актуализация (придание ему современных свойств) достигается проведением модернизации вооружения и военной техники (ВВТ), что продлевает жизненный цикл оружия. Финальное изделие и его последующая модернизация в торговой практике ведения военно-промышленного бизнеса разнесены и являются отдельными продуктами, которые могут быть приобретены покупателем по разным ценам и условиям платежей и расчетов.

Шестая закономерность устанавливает, что запасные части, расходные материалы и принадлежности ВВТ поставляются в течение согласованного периода времени (как правило, в течение действия правительственного соглашения или рамочного контракта). При других обстоятельствах покупатель оплачивает за-

пуск производства, запасных частей, расходных материалов и принадлежностей, что увеличивает их стоимость.

Для удобства восприятия принципы военно-промышленного бизнеса целесообразно разделить на три группы.

1. Международно-политические принципы. К ним относятся:

- транспарентность в отношениях (поощрение легальной продажи оружия);

- отсутствие дискриминации (предоставление равных прав на куплю-продажу оружия);

- конфиденциальность отношений и обеспечение сохранности коммерческой и иной тайны (безоговорочное следование элементам торговой этики);

- соблюдение международных обязательств, международных санкций и экспортных режимов (обязательство для контрагентов следовать нормам международного права и национально-законодательства, ограничения на законный оборот оружия);

- недопущение реэкспорта оружия без согласия государства-поставщика этого оружия (предотвращение незаконной утечки и «расползания» оружия по миру).

2. Собственно торговля, основывающаяся на следующих принципах:

- обеспечение взаимной выгоды при заключении внешне-торговых сделок (поиск взаимоприемлемых компромиссов, в том числе по критерию «эффективность–стоимость»);

- осуществление конъюнктурного мониторинга и маркетинговых мероприятий (оценка доступных материалов по линии «спрос–предложение», сопоставление своих возможностей с возможностями других продавцов оружия и определение набора мер по продвижению своей продукции военного назначения на рынок страны-покупателя);

- поддержание уровня среднмировых цен на поставляемую продукцию военного назначения (недопущение нанесения продавцу материального ущерба за счет скатывания с достигнутых ценовых позиций);

- предоставление кредитов для закупки продукции военного назначения (формирование круга покупателей, создание торговой перспективы на несколько лет вперед);

- продажа новейших систем оружия с выкупом морально устаревших его аналогов (остаточная стоимость такого оружия вычитается из контрактной стоимости новой системы вооружения);

– безвозмездная передача пользователю устаревших систем оружия (транспортирование, запасные части, расходные материалы и боеприпасы оплачиваются пользователем).

3. Экономическая группа. Она работает на следующих принципах:

– содействие странам-импортерам в создании национальной оборонной промышленности, в том числе через совместные предприятия, посредством продажи лицензий на производство продукции военного назначения (загрузка национальных производственных мощностей и перенос акцентов с затрат на закупку вооружений на затраты по их собственному производству);

– стимулирование развития национальной экономики страны-покупателя за счет реализации в рамках контрактных обязательств по поставкам вооружений и военной техники офсетных программ (строительство в интересах заказчика объектов военной инфраструктуры, привлечение в страну-покупателя высокотехнологичных продуктов и технологий на сумму до 30% от контрактной стоимости в зависимости от страны, вида и типа оружия, схем платежей и расчетов).

В практике мирового военно-промышленного бизнеса проявляются следующие три эффекта:

– эффект получения дохода, который формируется при увеличении потребления оружия в результате падения цены на него;

– эффект замещения, возникает как устойчивая взаимосвязь между относительными ценами продавца на оружие с объемом спроса на него со стороны покупателя;

– эффект парадокса, фиксирует нередкую для мирового рынка ситуацию, когда снижение цены на оружие приводит к уменьшению спроса на него, а ее увеличение – к повышению спроса на оружие.

К настоящему времени в мировом военно-промышленном бизнесе сложились следующие *тенденции*.

Во-первых, основным инструментом военно-промышленного бизнеса является торговля оружием и военной техникой.

Во-вторых, в силу глобализации и развития международного сотрудничества, в том числе и в военной сфере, были выработаны общие принципы и закономерности ведения военно-промышленного бизнеса как на национальном, так и на международном уровне.

В-третьих, военный бизнес требует больших издержек, а со временем они еще более увеличатся по причине увеличения наукоемкости и усложнения вооружений.

США всегда были общепризнанным лидером в мировом военно-промышленном бизнесе. Согласно докладу международной аудиторской компании «Price Water House Coopers» «Оборонная промышленность в XXI веке», оборонные расходы США в 2006 финансовом году с учетом ассигнований, необходимых для проведения операций в Ираке и Афганистане, составили более 500 млрд долл., в то время как в РФ расходы на ВПК составили немногим более 17 млрд долл. В такую же сумму обошлось содержание своих вооруженных сил каждому из 191 государств мира.

В исследовании отмечается, что в 2003 г. объем продаж ВВТ только трех ведущих корпораций США («Локхид Мартин», «Боинг» и «Нортроп Грумман»), входящих в десятку крупнейших мировых производителей оружия, достиг 75 млрд долл. Это составляет половину всего оборота мирового рынка продаж военной техники и вооружений, занимаемого этими компаниями. В целом на США приходится 63% всего рынка ВВТ, на котором активно торгуют 100 ведущих производителей оружия (в 2003 г. оружия было продано на сумму 105,4 млрд долл.). При этом на внешнем рынке Пентагон расходует только 2% выделяемых ему ассигнований. Все остальные средства он тратит на содержание своих ВС, операции в Ираке и Афганистане, а также на закупки вооружений у национальных компаний.

В 2007 г. конгресс США принял законопроект об ассигнованиях на оборону на 2008 год. Их общий объем – 459 млрд 594 млн долл. В России расходы на национальную оборону в 2008 г. составили 509 млрд 102 млн рублей.

Многие из военно-промышленных компаний получают доходы и от продажи лицензий военного назначения, создания военно-промышленных филиалов и совместных обществ за рубежом, добычи и поставок стратегического сырья, строительства военной инфраструктуры. Интернационализация военного бизнеса позволяет международным компаниям проводить более гибкую политику внешней экспансии и в то же время делает стратегию максимизации прибылей более независимой от конъюнктурных колебаний на мировом капиталистическом рынке гражданской продукции. По оценке Римского клуба, почти треть от 500 ведущих международных компаний США имеют разрешение на производство и экспорт комплектного оружия, более половины крупнейших международных компаний Японии прямо вовлечены в военный бизнес. В Германии, Великобритании, Франции почти все ведущие производители оружия – международные компании.

В 1990-е годы начался поворот от гонки вооружений и военно-экономического противоборства двух мировых систем к постепенному свертыванию и реформированию военной мощи, конверсии военного производства. Это отнюдь не означает ликвидацию военного сектора хозяйства и отказ от поддержания, а в последнее время и наращивания военной мощи государств. Только в США за 2000–2005 финансовые годы на три «инвестиционные статьи» (закупки, НИОКР и строительство военных объектов) было выделено 592,5 млрд долл.

В западных странах в современных условиях определен стратегический курс на *модернизацию и усиление военного сектора экономики*. Основными направлениями являются: установление приоритетов в военно-экономической деятельности; ее перестройка и адаптация к новым геополитическим, военно-политическим, экономическим и научно-техническим условиям, серьезные меры по повышению эффективности; радикальное изменение организационной структуры, усиление взаимодействия и интеграции военного и гражданского секторов хозяйства. В целом в ведущих западных странах происходит *формирование новой модели экономического обеспечения военного строительства*.

Таким образом, жизнь постоянно вносит коррективы в теорию «общественных товаров» и выражается это в постоянном перепроизводстве товара «оборона». Следовательно, *перепроизводство «общественных товаров» фактически означает все большее разрастание масштабов деятельности монополии ВПК, требующей постоянного увеличения бюджетных ассигнований на гонку вооружений*.

Видный американский экономист Дж. Гэлбрейт в военно-промышленном секторе видит тот яркий пример «полностью планируемой экономики», к которой «стремится вся индустриальная система». С точки зрения «логики революции», пишет Дж. Гэлбрейт, огромные расходы государства на оборонные цели являются основой его отношений с бизнесом и надежным условием для «промышленного планирования» и осуществления власти «техноструктуры». Дело в том, что министерство обороны заключает с военно-промышленными корпорациями долгосрочные крупномасштабные контракты, обеспечивая развитие техники, стабильные цены и спрос, гарантируя возмещение затрат при аннулировании контракта или в иных ситуациях. Все это приводит в действие сложную систему мотивов. «Техноструктура» начинает отождествлять свои интересы с задачами ВПК.

В книге «Экономические теории и цели общества» Гэлбрейт называет тенденцию государственных и частных организаций к выявлению и достижению общей цели бюрократическим симбиозом. В США этот симбиоз достигает максимума в отношениях между промышленными корпорациями и подразделениями Пентагона¹.

С экономической точки зрения главная роль ВПК заключается не только в расширении «плановой системы», а прежде всего в разрешении противоречий капиталистической системы. Продолжает создаваться дополнительный механизм, позволяющий сглаживать циклы, растягивать их по времени, тормозить нарастание противоречия между производительными силами и производственными отношениями путем непроизводительного использования гигантских ресурсов общества. Эта же идея отражена в труде радикального экономиста «Капиталистическая система». Американский экономист М. Рейч пишет, что начиная с 1950 г. США страдают от недостатка совокупного спроса. Обостряется проблема «экономического излишка», который равен разнице между «потенциальной продукцией (или фактически произведенным готовым продуктом) и общественно необходимым продуктом».

Если в послевоенный период военные расходы способствовали поглощению экономического излишка, то в последующем для поддержания совокупного спроса необходимы были государственные расходы. Таковыми стали военные расходы, наилучшим образом стимулировавшие экономику и отвечавшие интересам крупного капитала как внутри страны, так и для обеспечения условий внешнеэкономической экспансии. Они, замечает М. Рейч, во многих отношениях привлекательны для капитала, так как поддерживают внутри страны совокупный спрос и имеют особое значение для отраслей, производящих «капитальные товары» (т. е. средства производства), наиболее подверженных циклическим колебаниям².

Как действует механизм *военно-промышленного бизнеса*? Наличие «экономического излишка» показывает, что у внешней экспансии международной компании, ее растущей заинтересованности в военном бизнесе и милитаризации экономики – об-

¹ Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М., 1969. С. 68, 365–368, 440.

² Reich M. The capitalist system. 2nd ed. Englewood Cliffs (N.Y.), 1978. P. 413–414.

шая глубинная основа: неспособность нормального функционирования общественного капитала в рамках национальных границ, общая «перезрелость» капиталистических производственных отношений. Основной экономической причиной является обострение антагонизмов воспроизводства общественного капитала, которое находит свое концентрированное выражение в его растущем перенакоплении.

Перенакопление капитала, несмотря на свою относительность, носит постоянный характер во всех формах – производственной, товарной, денежной. «Избыток» капитала противопоставляет себя всему совокупному капиталу, угрожая его «нормальному» самовозрастанию. Негативное положение производительного капитала в национальном общественном капитале выражается в противоречии: «избыток» капитала – рост прибылей. Оно заключается в том, что производительный капитал не может обеспечить получения даже обычных прибылей в гражданских отраслях как для себя, так и для всего общественного капитала, но в конечном счете прибыль все же образуется. Противоречие временно разрешается путем вложения «избытка» капитала в военные отрасли или вывоза за границу.

Вывоз капитала и милитаризация экономики служат важнейшими факторами, которые сдерживают падение средней нормы прибыли ведущих международных компаний в отдельно взятой капиталистической стране уже в силу того, что избавляют временно от «избытка» капитала в производительной сфере. При вывозе капитала в стране не используются средства производства и рабочая сила, а совокупная прибыль все равно возрастает в виде репатрированных доходов. Милитаризация экономики, отвлекая от производительного применения часть капитала с гражданского сектора рынка, смягчает условия реализации валового национального продукта и общественного капитала, одновременно вливая в экономику изъятые у населения в виде налогов доходы и перераспределяя их в интересах международной компании. Но противоречивость вывоза капитала и милитаризации экономики и заключается в том, что тем же самым образом они через сокращающийся платежеспособный спрос населения и репатрируемые доходы увеличивают «избыток» капитала и вновь подталкивают среднюю норму прибыли к понижению, что ведет к новому вывозу капитала и росту милитаризации. Однажды возникнув, экспорт капитала и милитаризация воспроизводят себя на более высоком уровне. Таков «отлаженный» механизм военно-промышленного бизнеса. Сфера его функционирования – вложе-

ние капитала в военное производство и внешняя экспансия, которые в своей экономической основе имеют ряд общих черт. В наибольшей степени они проявляются через деятельность международной компании.

В современных условиях военно-промышленный бизнес международной компании является *отражением процессов, присущих экономическому развитию ведущих стран Запада*. К их числу относятся:

- 1) структурная перестройка всей сферы материального производства на новой технологической основе;
- 2) стремительное развитие информационной инфраструктуры;
- 3) повышение значения НИОКР;
- 4) опережение уровня гражданской технологии по отношению к техническому уровню развития военного производства;
- 5) ускоренная интеграция и интенсификация обмена технологиями между гражданским и военным секторами;
- 6) усиление процесса международного разделения труда в производстве вооружений (интернационализация военного производства);
- 7) сокращение размеров военного спроса, ведущее к снижению военного производства.

В целом в военной экономике западных стран сложилась новая комбинация факторов, определяющих ее развитие; изменилась и экономическая среда, в которой действуют военно-промышленные международные компании. Производители военной продукции принимают сейчас решения относительно своего участия в военном бизнесе будущего.

Одна группа фирм предпочла просто уйти из военного бизнеса, так как связана с ним косвенно. Другая группа – костяк военно-промышленной базы. Руководители этих фирм сейчас выработывают и постоянно корректируют свой стратегический курс, нацеленный на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию в будущем военном бизнесе, отыскать в нем свою «нишу».

Дифференциация руководителей этих фирм в выборе своего стратегического курса следующая: ориентация на освоение новых, перспективных военных технологий; сосредоточение внимания на дальнейшем совершенствовании существующих военных технологий; извлечение выгоды из разработки техники в период сокращения вооружений – национальных технических средств контроля, аппаратуры обнаружения и наблюдения, различных датчиков и т. п.; разработка «провоенной» техники –

средств борьбы с терроризмом и наркотики, средств подавления массовых беспорядков и т. п.

Но все более важное значение приобретает перестройка всей системы отношений в военно-промышленном бизнесе на всех уровнях – внутрифирменном, отраслевом, межотраслевом, межстрановом и глобальном. Для новой военно-экономической ситуации характерно усиление процесса концентрации и централизации капитала, что проявляется, в частности, в увеличении числа слияний и поглощений в рамках военной промышленности, особенно на межотраслевом и межстрановом уровнях.

На межотраслевом уровне особенно выделяются происходящие в США и Западной Европе объединения автомобильных и аэрокосмических фирм. Такого рода сделки способствуют укреплению как общей технологической базы западных стран, так и соответствующей базы их военной промышленности. Но они говорят и о другом: о развивающемся процессе непосредственного организационного подключения крупного бизнеса к военному производству. Сегодня американская корпорация «Дженерал-моторз» обладает огромным комплексом военных предприятий, на которых занято 156 тыс. человек. В этот комплекс («Дженерал моторс дифенс оперейншс») входят «Хьюз эйкрафт», «Электроник дейта систем», «Делко систем оперейншс» и еще несколько отделений и дочерних фирм. «Даймлер-Бенц» после приобретения «МВВ» контролирует свыше половины военного производства Германии. В результате складывается новая ситуация в отношении таких фирм с государством, намного возрастает воздействие их руководства на формирование военно-экономической политики.

На межстрановом уровне весьма симптоматическим было приобретение в 1989 г. французским государственным концерном «Томпсон-КОФ» нидерландской электронной компании «Холландсе сигнал», принадлежавшей группе «Филипс».

Новые условия военно-экономической деятельности заставляют военных подрядчиков искать и новые формы конкурентной борьбы. В середине 1980-х годов появились, а затем получили широкое распространение временные объединения групп подрядчиков специально для борьбы за конкретный контракт. Один из типичных примеров: пять крупных фирм из пяти ведущих капиталистических стран – «Дженерал элетрик» (США), «Аэриталия» (Италия), «МВВ» (Германия), «Ферранти» (Великобритания) и «Электроник Серж Дассо» (Франция) – в 1989 г. образовали консорциум, нацеливаясь на борьбу за контракты,

связанные с долгосрочной программой НАТО по созданию систем сбора и использования технической информации.

Именно в разделении финансового бремени, финансового и технического риска и заключается основная цель образования объединений подобного рода. К тому же возникает возможность объединения научно-технических потенциалов, использования уже разработанных отдельными участниками подсистем, узлов, деталей, что значительно снижает общие затраты на разработку. В целом для каждого участника появляется перспектива быстрого получения прибыли при минимальных начальных капиталовложениях.

Участие зарубежных фирм в конкуренции за заказы на поставку вооружений ранее не поощрялось или вовсе исключалось. Но во второй половине 1980-х годов положение стало быстро меняться: все большее число зарубежных фирм участвует в конкуренции за военные заказы и все большее число их такие заказы получает. Даже в США в список 100 крупнейших подрядчиков министерства обороны в последние годы стали входить некоторые западноевропейские компании.

В Западной Европе важной вехой в развитии международной конкуренции за военные заказы стало так называемое «Люксембургское коммюнике», опубликованное после совещания министров обороны стран НЕГП (Независимой европейской группы программирования) в ноябре 1988 г. Его участники приняли решения, по существу трансформирующие весь западноевропейский рынок вооружений. Они договорились о мерах, обеспечивающих полную «транспарентность» (информационную открытость) западноевропейского рынка и стимулирующих участие зарубежных фирм в конкуренции за заказы на поставки новой военной техники и на техническое обслуживание.

В борьбе за военные заказы в ситуации, складывающейся ныне в военной промышленности, рассчитывать на победу могут, прежде всего, три типа конкурентов:

- 1) компании, являющиеся технологическими лидерами в определенной области (они должны располагать мощным научно-исследовательским комплексом с талантливым персоналом);
- 2) компании, способные обеспечить наименьший уровень производственных издержек (у них должны быть особо развиты организация производства и производственная технология);
- 3) производители уникального оборудования.

Таким образом, военно-промышленный бизнес в лице его основного экономического субъекта – международной компании –

на межотраслевом, межстрановом и глобальном уровнях в полной мере отражает смысл перемен, происходящих в настоящее время в экономическом и военно-экономическом развитии ведущих стран мира. Крупные военно-промышленные международные компании меняют свои организационные структуры и используют новые формы конкурентной борьбы, стремясь занять наиболее выгодные позиции в намечающейся новой структуре военного бизнеса. Но этот процесс, будучи массовым, охватывающим большую группу стран, означает не только глубокую перестройку военной промышленности отдельных государств, но и реорганизацию всей военной экономики Запада, ее консолидацию и рационализацию.

Складывающаяся сейчас новая модель обеспечения международной и национальной безопасности требует серьезных преобразований и в военно-экономической сфере. Основные характеристики военной экономики ближайшего будущего, вероятно, будут состоять в следующем.

1. Она станет *ограничиваемой*, т. е. будет лимитироваться по ряду направлений, а именно: политическими и военными соображениями «достаточности», финансовыми пределами, устанавливаемыми парламентами из бюджетных соображений, международными соглашениями и договоренностями.

2. Она станет *кооперационной* не только в смысле дальнейшего углубления интернационализации военного производства, расширения и упрочнения военно-экономического сотрудничества с союзными стран, но и в плане установления взаимодействия в этой области между государствами, ранее считавшими себя противниками.

3. Она станет *меньшей по размерам*, но более эффективной и будет тесно интегрирована с гражданской экономикой и все глубже втягиваться в процессы интернационализации.

2.5. Характерные черты международного бизнеса

Процесс глобализации мирового хозяйства, смыкание и взаимопроникновение экономик разных стран, интернационализация производства и капитала позволяют выделить следующие характерные черты международного бизнеса:

– общая основа международного бизнеса – осуществление любых деловых операций сторонами, представляющими более чем одну сторону;

– извлечение выгоды из сотрудничества субъектов разных стран;

– охват всех форм международных экономических отношений, т. е. международный бизнес становится неотъемлемой частью деятельности любой компании, стремящейся к повышению эффективности деловых операций на мировых рынках;

– определенная логическая последовательность вхождения фирмы в международный бизнес – от решения простых задач производства и дистрибуции товаров до формирования собственной сети мультинационального обслуживания, что является гарантией эффективности проведения своего бизнеса в мировой экономической системе в целом;

– интернационализация технологической политики на основе развития новых, наиболее перспективных технологий: информационно-коммуникационной, биотехнологической и связанной с производством новых материалов. Технологическая политика, во-первых, позволяет снизить риски и обеспечить конкурентоспособность компаний на мировых рынках и, во-вторых, повысить эффективность их деятельности, стать более прибыльными;

– финансовое содержание деловых международных операций, которое является основой достижения международных конкурентных преимуществ. В международной финансовой компьютерной сети перебрасываются огромные суммы денег с одного конца земли на другой. Ежедневный объем этих транзакций достигает 1 трлн долл. При этом отделение финансовых потоков от реальной сферы торговли и производства все более возрастает. Ежедневный объем валютных торгов в сотни раз превышает стоимость реально обмениваемых товаров и услуг¹. Возникает «экономика казино» со всей ее непредсказуемостью. Растет количество «фантомных денег» (кредитных денег), которые выпускаются частными банками, имеющими лицензию на эмиссию. Вполне может произойти финансовый коллапс: первые его признаки – финансовые кризисы в Юго-Восточной и Восточной Азии. В 2008 г. финансовый кризис вышел за рамки отдельных стран и регионов и охватил мировую финансовую систему в целом;

– глубина проникновения процесса интернационализации во все сферы мирового хозяйства, обусловленная ростом между-

¹ Мировая экономика и международные отношения. 1998. № 12. С. 8.

народного разделения труда, развитием специализации и кооперирования производства. Возникло международное производство, которое стало главной структурной характеристикой мировой экономики;

- комплексный характер бизнес-деятельности компании, использующей национальные различия и преимущества международной кооперации для наращивания конкурентных преимуществ во всех сферах ее деятельности: отношениях собственности, структурной политике, финансовой сфере и т. п.;

- использование преимуществ выхода за национальные границы, выражающиеся в ресурсных особенностях зарубежных рынков, их емкости, особенностях национальных законодательств зарубежных стран и специфике межгосударственных политических и экономических взаимоотношений;

- конвергентное взаимодействие национального и интернационального, т. е. учет всей совокупности требований и ограничений, накладываемых национальной культурой данной страны на тех, кто ведет в ней бизнес;

- переплетение тенденций хаотического фритредерского дерегулирования и централизации. Существуют десятки тысяч международных компаний, но активно действующими являются не больше ста. Значительная степень концентрации производства и капитала в отраслях, связанных с информационными технологиями, с производством товаров длительного пользования;

- глобальная криминализация, которая является следствием распространения электронных технологий. Около десятка криминальных международных компаний занимаются наркобизнесом, торговлей оружием, нелегальной иммиграцией (работорговлей), отмыванием преступных денег. Криминализация является одним из признаков ослабления роли национальных государств. Нелегитимные международные организации (ВТО, МВФ, НАТО и др.) приобретают все большую независимость, отсюда недостаточная дееспособность национальных государств в отпавлении своих функций и осуществлении экономической политики, регулировании национальной валюты и др.

Рассмотрим важнейшие аспекты *реорганизации международной бизнеса в современных условиях*.

1. Переход от централизованного руководства к расширению прав и ответственности «центров прибыли» – отделений и предприятий (бизнес-единиц). Чертами этого процесса являются: организация в корпорациях отделений по признаку выпускаемой продукции; введение групповых высших управляющих для коор-

динации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений; ориентация функциональных штабных органов на обслуживание высшего корпорационного руководства и в меньшей мере каждого производственного отделения в отдельности; полная централизация функциональных отделений в отдельности;

2. Поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий на высшем уровне управления компаниями. Главная черта происходящих изменений – его разгрузка от выполнения значительного числа функций оперативного руководства, которые организационно отделены от задач перспективного стратегического характера. Это достигается за счет уменьшения количества подразделений, находящихся в прямом подчинении у главного руководителя и не связанных непосредственно с решаемыми им общими задачами.

3. Значительные изменения в организации и направлениях деятельности штабных служб, ведущие к специализации одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям компании, а других – на централизованном планировании и контроле. Рост объемов и диверсификация производства, усложнение рыночных отношений, большая территориальная разбросанность предприятий одной компании приводят к децентрализации практически всех основных корпорационных штабных служб.

4. Отход от гигантомании – стратегии, господствовавшей с начала XX в. Крупные промышленные компании продолжают играть решающую роль в мировой экономике, однако сверхконцентрация производства во многих случаях достигла пределов экономической целесообразности. Происходит поиск рациональных принципов организации производства и путей повышения его эффективности. Апробируются оптимальные производственные и управленческие структуры внутри компаний, что позволяет разнообразить организационные формы. Все больше входит в практику сочетание крупного, среднего и мелкого производства при определенном повышении роли предприятий меньшего размера.

Доминирующая тенденция в мировой практике – организация гибрида *большой и малой фирмы*, что является альтернативой традиционным организационным формам управления (функциональной, дивизиональной и матричной). При организации гибрида реализуются три главных требования: эффективность с точки зрения основ политики бизнеса (политика устойчивости); регулярного обновления (политика предпринимчивости); профилактики стагнации путем обеспечения умеренной

чувствительности к главным угрозам компании (политика ломки привычек).

5. Осуществление компаниями внешних сделок различного характера с целью своего укрупнения. Практикуются следующие способы укрупнения: открытые формы концентрации производства (скупка предприятий); закрытые формы концентрации производства (формальное подчинение самостоятельных мелких и средних компаний на основе контрактной системы); косвенное укрепление компаний (франчайзинг).

6. Расширение интернациональной деятельности международной компании за счет использования основных форм внутренней организации и наличия в ее организационной структуре многочисленных зарубежных подразделений. Среди них – многонациональные корпорации (МНК) и транснациональные корпорации (ТНК).

7. Новый принцип распределения полномочий и ответственности при принятии стратегических решений.

Принцип единства полномочий и ответственности ушел в прошлое. В современных условиях координация возникает за счет неформального взаимодействия, основанного на доброй воле и общей ответственности за глобальный успех компании. Этот принцип основывается на «треугольнике ролей», когда ведущие управляющие играют неодинаковую роль в подготовке и принятии решений в зависимости от уровня и типа разрабатываемой стратегии. В результате они имеют право выражать свое несогласие по поводу спорного решения, принятого тем или иным управляющим, сопоставлять свои точки зрения и в конечном итоге прийти к оптимальному решению. Таким образом, концепция распределенных полномочий и ответственности поощряет согласование и консультирование, а также создает условия для устранения неизбежных конфликтов и разногласий.

8. Образование финансовых компаний в рамках крупных международных компаний. Речь идет о включении в состав многих из них в качестве отделений финансовых компаний, которые выполняют многие функции коммерческих банков. Особенность их деятельности, например в США, определяется тем, что финансовые компании (в отличие от банков) не входят в федеральную резервную систему и не могут страховать вклады через федеральную корпорацию по страхованию депозитов. Капитал финансовых компаний образуется от продажи на рынке коммерческих бумаг, в результате чего они становятся владельцами средств, аналогичных незастрахованному банковскому капиталу. Функции

финансовых компаний ежегодно расширяются, и в настоящее время они предоставляют все виды кредитов, характерных для коммерческих банков.

9. Высокая степень концентрации в руках крупных международных компаний научно-технического потенциала, что ведет к усилению роли патентов и лицензий в обеспечении их монопольного положения на мировом рынке НИОКР.

В конечном итоге доминирующая тенденция к использованию патентов и лицензий в конкурентной борьбе на мировом рынке служит прежде всего внешнеэкономической экспансии сильнейших монополий, способствует закреплению и увеличению их преимуществ по сравнению с более слабыми конкурентами.

10. Влияние новых экономических условий при переходе от индустриального к информационному обществу, которые сводятся к следующему: изменение стратегического ресурса (если ранее им был капитал, то в современных условиях ключевыми ресурсами становятся информация, знание, творчество, что требует совершенно нового подхода к человеческому фактору); развитие внутрифирменного предпринимательства (получают все большее распространение организационные структуры, базирующиеся на малых группах, среди которых компании преднамеренно организуют серьезную внутрифирменную конкуренцию); вымывание среднего звена управления в результате компьютеризации выполнения деловых операций; возрастающее значение интуиции и видения (проницательности).

11. Коренная реорганизация производства, которая состоит, по оценке Майкла Хаммера, в «основательном переосмыслении и коренном перепроектировании процессов в целях существенного улучшения применяемых в настоящее время таких важнейших показателей, как издержки, качество, обслуживание и оперативность»¹.

Коренная реорганизация производства предполагает сосредоточение внимания не на функциях, подразделениях или задачах, а именно на группах видов деятельности, которые зачастую выходят за рамки подразделений и выполняемых ими функций. Основными мотивами проведения коренной реорганизации производства являются: желание удовлетворить запросы потребителей; намерение выстоять в конкурентной борьбе; стремление добиться наилучших финансовых показателей.

¹ Accounting. 1994. Part 1–2. № 1. P. 8–10.

12. Развитие малого бизнеса преимущественно в рамках взаимодействия мелких и крупных фирм. Возрастание роли малых предприятий объясняется легкостью получения необходимых финансовых ресурсов; возможностью использования информации, предоставляемой специализированными фирмами; применением гибких производственных систем; эффективным выполнением функций, связанных с транспортировкой и реализацией продукции, высоким уровнем инновационности.

Однако экономические условия осуществления международного бизнеса свидетельствуют, что для успешного развития экономики необходимыми партнерство крупного и малого бизнеса, выполнение каждым своей специфической роли.

Наряду с этим достижение глобальной конкурентоспособности под силу лишь крупным и хорошо управляемым компаниям.

13. Появление новой формы международной предпринимательской деятельности – рискового (венчурного) бизнеса, в рамках которого творческая личность выступает в новой, рискованной фирме.

Рисковое финансирование – это новая форма ссудного капитала, когда кредиты даются не под проценты, а под определенную часть прироста капитала или под долю в акционерном капитале будущей компании.

2.6. Механизм международного регулирования транснационального бизнеса

Современная международная система экономических отношений переживает кризис. Ключ к решению глобальных проблем – в повышении уровня организованности и управляемости мирового сообщества. Инициаторами в постановке проблем глобального уровня и моделирования мирового порядка (World Order Model Project – WOMP) являются ученые из многих стран, в том числе американцы С. Мендловиц и Р. Фолк и наши соотечественники Э. Араб-Оглы, И. Бестужев-Лада, А. Сахаров и др.

С. Мендловиц и Р. Фолк сформулировали концепцию центральной направляющей системы (central guidance system или human guidance).

¹ Mendlowitz S.N. The Struggle for a Just World Order: an Agenda of Inquiry and Praxis for the 1980 s. N. Y., 1982. P. 17–18.

Подход академика А. Сахарова, изложенный в эссе «Размышления о прогрессе, мирном сосуществовании и интеллектуальной свободе» (1968), по своей общей направленности близок к исследовательской программе WOMP. Будущий миропорядок виделся ему (и не только ему) как конвергенция, сближение двух мировых систем и идеологий на базе общечеловеческих ценностей. Он полагал, что конвергенция приведет к созданию мирового правительства и сглаживанию национальных противоречий¹.

Последние годы этим вопросам занимается Совет взаимодействия – международная организация бывших глав государств и правительств. Совет в 1992 г. одобрил очередной доклад «В поисках глобального порядка», подготовленный Г. Шмидтом. В принятой резолюции было указано на необходимость включения инструментов глобального управления в международное право². В частности в связи с мировым экономическим кризисом 2008–2009 гг. премьер-министр РФ В.В. Путин 27 января 2009 г. в Давосе предложил сформировать отношения взаимозависимости, в том числе на основе обмена активами, без какой-либо дискриминации и двойных стандартов. По его словам, необходимо говорить об объединении «усилий и выработке каких-то единых правил, о чем, с точки зрения России, должна идти речь».

Более организованный мировой порядок – это *управляемый*, или, точнее, *направляемый*, порядок. Проблема управления, управляемости, способности управлять является, по существу, центральной для исследования моделей нового мирового порядка.

Что следует понимать под *глобальным управлением*? Это методы и институты, позволяющие контролировать и направлять нарастающий поток изменений таким образом, чтобы обеспечить более благоприятные условия для всемирной безопасности и сбалансированного, совместимого с сохранением среды обитания экономического развития в условиях свободы и демократии.

Глобальное управление характеризуется двумя важными особенностями: это управление процессами (в обществе, биосфере), а не территориями; оно осуществляется в условиях, когда отсутствует суверенный агент власти (на глобальном уровне).

¹ Сахаров А. Тревога и надежда. М., 1990. С. 45.

² The Search for Global Order: the Problem of Survival. Report on the Conclusions and Recommendations by a High-level Group, chaired by Helmut Schmidt. Petersburg. Konigswinter / Bonn, 7–8 January 1992. P. 7.

Фактически элементы глобального управления уже существуют. Можно говорить о следующих институтах и механизмах:

– международное право, определяющее принципы и правила поведения государств и других участников международной системы;

– межправительственные организации, созданные и действующие на основе делегированных им суверенными государствами полномочий; они формулируют общие цели мирового сообщества и призваны вводить их в мировую практику;

– контроль со стороны межправительственных организаций за соблюдением нормативных требований международного права, включая коллективные действия в отношении государств, нарушающих эти требования, осуществляемые или координируемые межправительственными организациями меры, направленные на сохранение мира, обеспечение международной безопасности, разоружение и контроль над вооружениями, содействие развитию, оказание гуманитарной помощи в связи со стихийными бедствиями и крупнейшими катастрофами, предотвращение глобальных угроз;

– лидерство больших демократических государств, способных служить действенной опорой межправительственных организаций в решении стоящих перед мировым сообществом глобальных проблем на основе консенсуса;

– деятельность специализированных неправительственных международных организаций.

До сих пор в существующих структурах глобального управления преобладает секторальный принцип: например, функции МАГАТЭ, ВОЗ, ЮНЕСКО, МВФ, ФАО, Всемирного банка, МБРР и др. Действия этих организаций разрозненны и часто малоэффективны, во многом дублируют друг друга.

Между тем проблемы мирового сообщества невозможно решить по частям – настолько они переплетены. Они требуют целостного подхода.

Что же касается принципов и норм регулирования международного бизнеса, то движение за разработку международных кодексов поведения международных компаний, согласованных на многосторонней основе, началось в первой половине 1970-х годов. Это движение возникло на волне развертывания в ООН борьбы развивающихся государств за установление *нового международного экономического порядка* (НЭМП). Вследствие интереса к разработке этих международных документов проявили и развитые в экономическом отношении страны, которые, будучи

основными экспортерами, одновременно выступают и главными импортерами предпринимательского капитала.

В основу международного регулирования транснациональной деятельности были положены следующие принципы:

- экономическая дискриминация;
- запрещение противоправного экономического принуждения;
- суверенитет государств в использовании их природных ресурсов и в экономической деятельности;
- свобода выбора форм организации внешнеэкономических связей;
- принцип наиболее благоприятствуемой нации;
- принцип взаимности;
- предоставление национального режима;
- предоставление преференциального режима.

В результате сложилась общая схема кодексов, определяющая международное соглашение в качестве основной модели регулирования международного бизнеса. Международное соглашение обязывает государства принимать положения кодексов в качестве национального законодательства и контролировать их выполнение в собственной юрисдикции.

Непосредственно в ООН развернулась работа над тремя основными кодексами поведения международной компании: под эгидой ЭКОСОС над универсальным кодексом, охватывающим все аспекты деятельности транснационального бизнеса; под эгидой ЮНКТАД над кодексом поведения в области передачи технологии и сводом принципов и правил для контроля за ограничительной деловой практикой (в сфере конкурентных отношений).

К настоящему времени принят в качестве резолюции Генеральной Ассамблеи ООН только последний из них, а перспективы принятия двух других остаются неясными. Если говорить о системе ООН в широком смысле, то необходимо выделить еще один кодекс, согласованный и принятый МОТ в 1977 г. – Трехстороннюю декларацию о принципах, касающихся многонациональных предприятий и социальной политики.

С известными допущениями можно заключить, что все эти документы дополняют друг друга, а в совокупности они составляют определенную систему норм, призванных регламентировать операции международного бизнеса.

Несмотря на специфику каждого из кодексов, два наиболее общих принципа поведения международной компании в той или иной форме присутствуют во всех перечисленных документах.

Первый из них требует от международной компании подчинения юрисдикции тех государств, на территории которых они развернули свои операции. В свою очередь, принцип вклада в развитие предусматривает, что международные компании действуют в соответствии с целями развития принимающих государств и вносят позитивный вклад в реализацию этих целей.

В *универсальном кодексе поведения* согласован уже практически весь блок правил поведения международной компании в экономической и социальной областях.

Международной компании предписано: а) в области собственности и контроля содействовать на своих зарубежных предприятиях реализации поставленных принимающими государствами задач по обеспечению местного участия в акционерном капитале, эффективному контролю со стороны местных партнеров, отдавать приоритет при найме и продвижении на все посты хозяйственного управления национальным кадрам; б) в валютно-финансовой сфере консультироваться и сотрудничать с правительствами принимающих стран для смягчения проблем, связанных с состоянием их платежных балансов и финансов; в) в области трансфертного ценообразования компании не должны прибегать к практике установления цен, которые не базировались бы на соответствующих ценах свободного рынка; г) в сфере налогообложения не использовать транснациональную корпоративную структуру для изменения базы исчисления налогов в принимающих странах; д) в области защиты потребителей неукоснительно соблюдать соответствующие международные стандарты.

Кроме того, международные компании обязаны снабжать государственные органы и широкую общественность информацией о характеристиках товара, соблюдать экономические требования, придерживаться положений общеполитического раздела и раздела по деловой отчетности.

Свод принципов и правил по ограничительной деловой практике направлен против монополистических злоупотреблений в области конкуренции на мировых рынках. В документе определены и осуждены как неприемлемые для международной торговли основные формы и методы антиконкурентного поведения предприятий, действующих в данной сфере мирохозяйственных связей.

Положения *международного кодекса поведения в области передачи технологий* можно условно разделить на две категории. Одна из них представляет собой перечень обязательств, которые продавцам технологий предписано брать на себя при заключении

и реализации сделок с покупателями. Речь идет, в частности, о возможно более полном использовании доступных местных ресурсов рабочей силы, материалов и пр.; предоставлении услуг в ходе внедрения продаваемого технологии и т. п.

Положения второй категории описывают приемы ограничительной практики, от которой продавцам технологий предложено воздерживаться. В них вошли требования обратной передачи продавцу различного рода усовершенствований, внесенных покупателем в технологический процесс самостоятельно, на взаимной основе, запрещение покупателю оспаривать права промышленной собственности продавца, ограничение свободы деятельности покупателя в сфере ИИОКР и т. п.

Трехсторонняя декларация предусматривает целый ряд правил поведения международных компаний в сфере найма рабочей силы, подготовки кадров, обеспечения соответствующих условий труда и жизни рабочих, а также в области так называемых отношений в промышленности.

К перечню отработанных и согласованных на международном уровне правил поведения международных компаний следует еще добавить *Руководящие принципы для многонациональных предприятий*, утвержденные ОЭСР в 1976 г. Они предусматривают обязанности международной компании в полной мере учитывать фундаментальные цели политики тех государств, где они оперируют, в особенности их приоритеты в области экономического и социального прогресса. Кроме того, международной компании предписано обеспечивать свои предприятия дополнительной информацией, которая им может понадобиться для ответа на соответствующие запросы принимающих государств; содействовать тесному сотрудничеству с местной общественностью и деловыми кругами; не ограничивать свободу своих подконтрольных предприятий по разветыванию операций как на внутреннем, так и на внешнем рынке и т. п.

Каков же реальный вес в международно-правовой практике этих международных документов?

В отличие от обычных резолюций международных организаций кодексы адресованы прежде всего не государствам, а частным предприятиям, которые не могут быть субъектами международного права и не несут даже моральных обязательств в отношении документов, согласованных государствами. Вместе с тем кодексы поведения, по существу, имеют все признаки деклараций, формирующих на высоком многостороннем уровне политики государств в отношении международной компании, а это уже

влечет за собой серьезные правовые последствия для предприятий подобного рода.

Важная особенность кодексов – наличие так называемых процедур последующих действий. Речь идет о создаваемых на межправительственном уровне различных постоянно действующих механизмов (например, для проведения консультаций, для обзора накопленного опыта и т. п.), предусмотренных специально в целях повышения эффективности кодексов после их принятия. Иными словами, именно функционирование процедур последующих действий обеспечивает кодексам определенные возможности подняться в перспективе на уровень международного права.

Таким образом, международный бизнес свидетельствует о неперестанно расширяющемся и углубляющемся международном разделении труда (МРТ), о поступательном развитии мирохозяйственных связей как все более важной составной части современной экономики, о растущей роли в этом процессе совместных фирм и международных компаний.

Механизм международного регулирования транснациональных операций способствует адаптационной способности к мобильности международной компании, так как «смягчает» их подверженность воздействию конъюнктурных и долговременных факторов, позволяет гибко и оперативно приспосабливать свою стратегию и тактику к меняющимся условиям мирового рынка.

Контрольные вопросы

1. Каковы базовые черты сущности международного бизнеса?
2. Каковы родовые признаки международного бизнеса?
3. Что подразумевается под системой международного бизнеса? Как вы понимаете интегративные качества (системные свойства) системы?
4. Каковы важнейшие компоненты функционирования механизма международного бизнеса?
5. Какова типология бизнес-систем? Как проявляется зависимость бизнес-систем от характера конкуренции в экономическом пространстве?
6. Сущность глобализации как экономической категории: в чем состоят характерные черты глобализации бизнеса?

7. Назовите основные последствия процесса глобализации. Каковы плюсы и минусы существования в глобальной экономике крупнейших международных компаний и представителей малого бизнеса?
8. Как проявляются характерные черты военно-промышленного бизнеса в деятельности международной компании?
9. Дайте характеристику механизма военно-промышленного бизнеса. Какова сфера его функционирования?
10. Что вы понимаете под перестройкой всей системы отношений в военно-промышленном бизнесе?
11. Каковы новые формы организации международного бизнеса?
12. Что следует понимать под функционированием механизма международного регулирования транснационального бизнеса и как оно осуществляется?
13. Дайте характеристику универсального кодекса поведения. Что предписано международной компании в экономической и социальной областях?

Литература

- Белорусов А.С. Международный менеджмент. М.: Юристъ, 2000.
- Гриффиш Р., Пастей М. Международный бизнес. СПб.: Питер, 2006.
- Дэнцис Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело, 1994.
- Ляченко В.П. Торговля оружием: организация, экономика, мировая конъюнктура и международные тендеры. М.: Воениздат, 2004.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб., 2008.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2008.
- Мировая экономика и международный бизнес: Учебник / Под общ. ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. М.: КНОРУС, 2008.
- Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики. М.: Высшая школа, 2001.

- Петрухин В.С.* Менеджмент XXI века. Пропедевтика, теория и практика высшей производительности труда: руководство для бизнеса. М., 1998.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H.* International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Mendlowitz S.H.* The Struggle for a Just World Order: an Agenda of Inquiry and Praxis for the 1980s. N. Y., 1982.
- The Search for Global Order: the Problem of Survival. Report on the Conclusions and Recommendations by a High-level Group, chaired by Helmut Schmidt. Petersburg. Konigswinter/Bonn, 7–8 January 1992.

Глава 3 ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Интернационализация бизнеса и экономики при всех преимуществах тем не менее превратилась в глобальную проблему. Предприятия все в большей мере приобретают международный характер, а это вызывает необходимость более широкого учета человека окружающей среды, в которой он имеет возможность реализовывать свою интеллектуальную и организационную активность.

Сегодня международный бизнес объединяет организации, действующие фактически в любой ценностной и институциональной среде: природной, техногенной, информационной, правовой, политической и экономической.

Качественные и политические характеристики и показатели, динамика и перспектива бизнеса, эффективность международной деловой активности существенно зависят от состояния и динамики перечисленных сред, на которые бизнес, в свою очередь, оказывает существенное влияние. В связи с этим возникает необходимость изучения факторов, формирующих окружающую среду международного бизнеса.

3.1. Понятие внешней среды и ее динамика

Окружающая среда международного бизнеса представляет собой внешние условия, которые характеризуют процессы и деятельность бизнес-структур, т. е. предпосылки, факторы, стимулы, лимиты для международного бизнеса и, в частности, механизм международного бизнеса, деятельность иностранных и международных бизнес-структур, международных организаций, воздействующих на национальную экономику. Внешнее окружение международного бизнеса характеризуется средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия (рис.1).



Рис. 1. Внешнее окружение международного бизнеса

Внешняя среда международного бизнеса во многом является производным параметром от внутренней среды бизнеса. Внутренняя среда бизнеса отражает внутренние условия, которые характеризуют процессы, деятельность, отношения и сделки национальных бизнес-структур между собой и с иностранными бизнес-структурами на территории данной страны (предпосылки, факторы, стимулы, лимиты для бизнеса).

Внутренняя среда бизнеса во многом предопределена зрелостью и маневренностью механизма регулирования государством, законодательством, экономической политикой деятельности в области предпринимательства. Политика предпринимательства определяется, в частности, режимами рынка, внутренней торговли, конкуренции и инвестиций, налогообложения, внешнеэкономической деятельности, таможенной системы и т. д. Слагаемыми внутренней среды бизнеса являются: внутриполитическая ситуация, степень социального напряжения, общественная экономическая психология, наличие факторов производства, отношения между работодателями и наемными работниками, доля и влия-

ние теневой экономики и криминальной экономики на национальную экономику, уровень образования участников бизнеса, культура, традиции, менталитет бизнесменов, этика предпринимателя, деловой этикет и т. д. С позиций международного бизнеса благоприятная внутренняя среда бизнеса создает открытую экономику, находится в тесном, особого свойства единстве с внешней средой бизнеса. Очевидна прямая и обратная зависимость динамики и перспектив бизнеса от состояния и динамики окружающей среды, так как именно внешняя среда создает условия для эффективного проявления предпринимательских новаций субъектов экономической деятельности. В свою очередь, активность человеческого фактора вносит существенные изменения в динамику окружающей среды.

Необходимо использовать комплексный подход к общей проблеме взаимоотношений предпринимательской деятельности (бизнеса) и окружающей среды¹.

В соответствии с данным подходом внешняя среда может быть изначально (до активизации в данной среде предпринимательской деятельности) враждебной, или дружественной, или безразличной. Различают несколько категорий *враждебности окружающей среды* относительно международного бизнеса:

- 1) естественная (априорная) враждебность;
- 2) наведенная, т. е. ответная реакция на предпринимательскую и производственную деятельность и ее результаты;
- 3) организованная (в случае, когда враждебность относительно бизнеса инициируется, развивается и регулируется в качестве опосредованной враждебности, связанной с конкурентной борьбой в пределах, соответствующих определенной нише рынка).

Враждебность окружающей среды международного бизнеса может характеризоваться теми или иными факторами мировой рыночной среды, которые оказывают значительное влияние на осуществление стратегии и тактики международной компании по эффективному проведению деловых операций. В экономическом анализе целесообразно определять те факторы, оценка которых позволяет в полной мере представить, насколько перспективна ра-

¹ Вишняков Я.Д., Лозинский С.В. Взаимосвязь коэффициента враждебности окружающей среды с жестким территориальным окружением // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1. С. 80–88; Они же. Бизнес и окружающая среда: коэффициент враждебности окружающей среды развитию бизнеса // Там же. 1998. № 3. С. 43–53.



Рис. 2. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

бота международной компании по осуществлению своей бизнес-деятельности как на локальном, так и на глобальном уровне.

Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию во внешней среде международного бизнеса представлена на рис. 2.

Наиболее значимыми факторами для осуществления бизнес-деятельности в окружающей среде международной компании являются:

- наличие рынка как такового, перспективы его расширения;
- вид конкуренции и ее уровень;
- показатели затрат, необходимых для вхождения международной компании на мировой рынок;
- уровень стабильности мировых цен на отдельные группы товаров;
- надлежащая обеспеченность информацией о потребителях;
- уровень транзакционных издержек (затраты, связанные с работами по подготовке и подписанию контрактов);
- практика таможенного регулирования в стране (группе стран), на территории которой реализуется активность рассматриваемого локального или глобального рынка.

Результатом использования перечисленных факторов в практике международных экономических отношений является разработка научно обоснованной экономической стратегии международных компаний методами стратегического менеджмента в условиях быстро меняющейся обстановки как на отдельном локальном рынке, так и в целом в социально-экономической среде и режиме реального времени, а также использование возможностей ее модификации непосредственно в процессе реализации стратегии.

Таким образом, общая враждебность комплексной окружающей среды развитию международного бизнеса распадается на два уровня: локальная враждебность и глобальная. Локальная действует в рамках данной территории (экономического района), а глобальная – в рамках экономического пространства, в котором действует бизнес. Это могут быть национальные или региональные экономики или экономика сообщества стран, например ЕС, СНГ в целом. Ряд факторов – воздействие социальной, природной, техногенной сред – проявляется и на локальном, и на глобальном уровнях и в каждом случае учитывается отдельно.

Международные компании ведут свои операции в странах, которые характеризуются определенными правовыми, политическими и экономическими структурами, уровнем развития, экономическими, социальными и культурными условиями.

3.2. Политико-правовая и экономическая внешняя среда международного бизнеса

Одним из важнейших факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность международной компании, является политико-правовая среда. Нет ни одного решения в сфере внешнеэкономической деятельности международной компании, которое так или иначе не подпадало бы под регулятивную деятельность государственных органов.

Внешнеэкономические операции глубже охвачены государственным регулированием, чем аналогичные сделки внутри страны, и причиной является контроль государства за государственными границами и таможей. Международные сделки одновременно подпадают под влияние регулирующего законодательства как страны-продавца, так и страны-покупателя. Национальные законы оказывают воздействие на способ реализации основных элементов управления и относятся к ведению бизнеса

внутри страны и к деловым отношениям между странами. К важнейшим сферам правового воздействия относятся:

а) коммерческое, или договорное, право: защита патентов, торговых знаков и авторских прав; стандартные формы бухгалтерского учета;

б) общеправовая среда: закон об охране окружающей среды; санитарно-гигиенические нормы и правила техники безопасности;

в) создание нового бизнеса;

г) трудовое законодательство;

д) антитрестовое законодательство и закон о картелях;

е) ценообразование и налогообложение.

Международные компании должны быть знакомы с правовой системой каждой страны, учитывать в своей деловой практике различия между типами правовых систем, понимать соответствующие правила игры местных юридических фирм. Известны три типа правовых систем:

– *обычное право* (применяется в США, Великобритании и бывших колониях Британии);

– *гражданское право* (применяется более чем в 70 странах мира, в том числе в Германии, Франции, Японии и России);

– *теократическое право* (применяется в 27 мусульманских странах).

Кроме того, международные сделки регулируются и международным законодательством. Если речь идет о контрактах, то это в первую очередь Венская и Гагская конвенции, статут последней с 1955 г. распространяется на 38 государств¹. Разработкой проектов соглашений в области международного частного права занимаются также различные международные организации: Международный институт по унификации частного права (УНИДРУА) в Риме, Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), Международный морской комитет (ММК) и др.

Международное право регулирует взаимоотношения между суверенными государствами и широко использует практику заключения многосторонних и двусторонних договоров. Договоры не только облегчают международную торговлю, но и помогают разрешить проблемы и смягчить разногласия между странами и отдельными лицами в этих странах.

¹ Энциклопедия международных контрактных отношений / Под ред. М.Б. Биржаковой. 2-е изд. СПб.: Олбис; САТИС, 1995.

Роль *политической среды* заключается в превращении общества в жизнеспособное функционирующее целое. Политические факторы как источник неопределенности часто являются решающими для принятия управленческих решений. Менеджмент международной компании должен прилагать все усилия для уменьшения воздействия этих факторов. Для этого необходимо знать: политический режим в стране и его стабильность; место и роль страны в политических блоках и международных экономических союзах; местные политические партии и общественные организации, имеющие тесные контакты с властями; политические союзы и влиятельные группировки, а также основные деловые интересы, которые они представляют; роль и влияние региональных властей, а также перспективы бизнеса в связи с ближайшими выборами парламента и президента.

Ф. Котлер рассматривает четыре фактора воздействия на международный бизнес со стороны политико-правовой среды¹:

1) национальное отношение к международным закупкам (от положительного и даже стимулирующего до чисто враждебного, соответствующего протекционизму);

2) национальные стабилизирующие (дестабилизирующие) факторами являются национализм и сепаратизм);

3) национальные правила валютного регулирования (важны при принятии решения о налаживании экспорта на новый рынок);

4) состояние правительственной бюрократии (действия чиновников, обеспечивающие внешнеэкономические операции).

Таким образом, политико-правовая среда международного бизнеса может гарантировать эффективное взаимодействие международной компании с внешним миром при условии необратимости процесса политической либерализации общества и сохранения политической стабильности в государствах.

В *экономической среде* международного бизнеса большое значение имеют два социальных элемента – индивид и фирма, между которыми возникает отношения владения, использования и распределения экономических ресурсов общества. В результате экономические системы классифицируются как рыночные (частная собственность), командные (общественная собственность), таксономические (смешанная собственность).

¹ Kotler Ph. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. 7th ed. Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs; N. Y., 1991. P. 405–406.

Оптимальный вариант, при котором возможна наибольшая эффективность функционирования международной компании, – рыночная система, которая наиболее полно совместима с демократией. Хорошо известно, что воздействием трех факторов: крупных корпораций, профсоюзов и правительства. Международная компания может отчасти снизить давление рынка, регулируя его закупками ресурсов или сбытом продукции. Благодаря большому размеру компании и относительной незначительности каждого отдельного акционера существует довольно большой разрыв между правом собственности и контролем за принятием решений, которые могут строго или нестрого мотивироваться рынком.

Влияние профсоюзов наиболее рельефно проявляется на рынке труда, прежде всего в отношении заработной платы, дополнительных льгот и выплат, условий труда и сохранения рабочих мест.

Политика правительства непосредственно связана с использованием фискально-денежных инструментов, которые оказывают прямое воздействие на занятость, производство и потребление товаров и услуг.

Своеобразие, которое может иметь место в политико-экономическом устройстве общества, ведет к формированию модели смешанной экономики. В результате возможны многочисленные комбинации политических и экономических систем. В частности, комбинация тоталитарных режимов со смешанной экономикой имеет место в Иордании, Саудовской Аравии, Бахрейне, Кувейте, Камеруне, Габоне, Кении и Заире. Демократическая форма правления успешно дополняется частной собственностью на средства производства и рыночной экономикой в Японии, США, Германии, Канаде, Колумбии, Эквадоре, Аргентине и Южной Корее. Сочетание государственных компаний, кооперативов, небольших частных фирм характеризует политико-экономические модели таких стран, как Австрия, Дания, Франция, Греция, Израиль, Португалия, Швеция, Египет и Зимбабве.

Таким образом, своеобразие политико-экономического устройства имеет тенденцию к превращению в более равномерное сочетание государственного и частного взаимодействия в сфере собственности и управления.

Международные компании, которые осуществляют деловые операции на мировых рынках, должны разбираться в политико-экономических системах государств – партнеров по внешне-экономической деятельности, а также владеть информацией для

анализа экономической среды зарубежного целевого рынка на определенный период. На основе изученной информации международные компании адаптируются к новой экономической среде и вносят существенные изменения в практику управления компанией. Используя классификацию уровней экономического развития, разработанную Всемирным банком, публикуемому ежегодно в «Докладе о мировом развитии»¹, международные компании должны сосредоточивать свое внимание на следующей информации:

- тип политико-экономической системы страны;
- общий уровень развития (интегральная качественная характеристика);
- экономический рост: темпы роста ВВП с разбивкой по основным секторам;
- значение и содержание внешней торговли в экономике страны;
- характеристика валюты, показатель инфляции, регулирующие законодательство, стабильность обменного курса;
- платежный баланс;
- инфляция;
- государственный долг;
- бедность населения;
- душевой доход и картина распределения дохода;
- преобладание государственного или частного сектора в отрасли, где международная компания предполагает реализовать свои экономические интересы;
- отношение правительства к иностранному капиталу (партнер или конкурент);
- способы контроля правительством характера и размера частного предпринимательства;
- степень совпадения интересов частного сектора и правительства в деле формирования общих экономических целей;
- размер, плотность и темпы роста населения;
- основные климатические и погодные характеристики;
- степень развития сетей физического распределения и коммуникаций;
- наличие природных ресурсов.

Перечисленные факторы экономического характера оказывают решающее влияние на управление международной компа-

¹ См.: World Development Report, 2008. N. Y.: Oxford University Press, 2008.

нией. Сила воздействия этих факторов зависит от уровня экономического развития страны. Ключевыми факторами, существенно влияющими на управленческие решения, являются: экономический рост, инфляция, торговая стратегия, дисбаланс платежей, государственный долг и бедность населения.

В качестве примера рассмотрим один из ключевых факторов – экономический рост страны (региона), где находят свое полное воплощение экономические интересы международной компании.

Высокие темпы экономического роста являются предпочтительными для международной компании, так как увеличиваются масштабы совокупного производства и возможности использования экономического потенциала страны пребывания в целом. В конечном итоге экономический рост выражается темпами роста ВВП и ВВП, национального дохода и ведет к увеличению объема экономических благ. Это позволяет международным компаниям расширить сферу своего экономического влияния, повысить эффективность капиталовложения и увеличить свою прибыль.

Одним из основных факторов экономического роста (наряду с трудом и капиталом) является технологический прогресс.

Появление новых моделей экономического роста¹ с эндогенным (генерируемым внутри изучаемой системы) технологическим прогрессом связано с введением в производственную функцию новой переменной – человеческого капитала, т. е. объема научных знаний и практического опыта, накопленных в процессе обучения и непосредственной производственной деятельности. Новые модели позволяют формализовать связь между механизмами экономического роста и процессами получения и накопления нового знания, материализуемого затем в технологических нововведениях. Использование данных моделей привело их авторов к ряду предположений относительно причин наблюдаемых различий в темпах экономического роста отдельных стран, эффективности различных мер государственной научно-технической и промышленной политики, влияния процессов

¹ См.: Lucas R.E. On the mechanisms of economic development // Journal of Monetary Economics. 1998. № 1. Vol. 22. P. 3–42; Rower P.M. Endogenous technological change // Ibid. 1990. № 5. Vol. 98. P. 71–102; Aghion P., Howitt P.A. Model of Growth through Creative Distraction // Econometrica. 1992. Vol. 60. P. 323–351.

международной интеграции и торговли на темпы экономического роста.

В свою очередь технологический прогресс обеспечивается за счет конкуренции между компаниями, генерирующими и осуществляющими перспективные продуктовые и технологические нововведения. В то же время глобализация технологического развития неизбежно ведет к обострению межфирменной конкуренции в глобальном масштабе. В итоге компании разных стран мира при организации производства вынуждены ориентироваться на лучшие технические решения, приспосабливая их к условиям и потребностям локальных рынков. Это создает мощные стимулы для торговли технологиями и углубления международной научно-технической кооперации на принципах стратегического партнерства¹.

Наличие необходимых технологических возможностей для быстрого перемещения потоков капитала, экономической и научно-технической информации в режиме реального времени в сочетании с имеющимися в различных регионах ресурсами человеческого капитала приводит к конкуренции инвестиций в наиболее перспективные с экономической точки зрения направления, ускорению новых радикальных нововведений и тем самым к повышению темпов экономического роста в целом.

Таким образом, окружающая экономическая среда международного бизнеса позволяет отследить и оценить возможности использования потенциала компании в том или ином экономическом регионе или в отдельной взятой стране. На основании проведенного анализа компания принимает стратегические решения для осуществления эффективной деятельности в выбранных странах пребывания.

3.3. Культурная внешняя среда международного бизнеса

Культура не может быть легко отделена от таких факторов, как политико-экономические условия и общественные институты. В международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности, так как связаны с различиями на-

¹ Duysters G., Hagedorn J. Internationalization of corporate technology through strategic partnering: an empirical investigation // Research Policy. 1996. Vol. 25. P. 1–12

циональных культур. Являясь совокупностью материальных и духовных ценностей общества, культура относится к интеллектуальному «блоку» международного бизнеса. Интеллектуальный «блок» представляет собой систему многообразных отношений в международном бизнесе, участником которых является человек, а интеллектуальный продукт – результат его деятельности. Интеллектуальный «блок» – первооснова механизма международного бизнеса, его силой и мощью созданы все виды бизнес-структур и формы бизнес-деятельности.

Некоторые аспекты культуры значительно различаются от страны к стране и оказывают существенное воздействие на ведение бизнеса. Признание того факта, что культура в контексте международных деловых операций создает проблемы для фирмы и ее менеджеров, привело к выделению отдельной отрасли в исследовании международного менеджмента – кросс-культурного менеджмента. По определению Н.Дж. Холдена, *кросс-культурный менеджмент* – отрасль международного менеджмента, задачей которой является содействие продуктивному взаимодействию и наведению этими процессами. Такая работа осуществляется в областях контактов, где знания, ценности и опыт воплощаются в мультикультурные продукты деятельности. Кросс-культурный менеджмент – это также и исследование процессов создания, эволюции и управления «сплавом культурного разнообразия» применительно к политике организации, ее стратегии и достижениям. Область кросс-культурного менеджмента представлена на рис. 3.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Существует пять способов оценки эффективности управленческих решений: логико-управленческий; статистико-математический; финансово-экономический; социально-психологический; специфика-производственный. С точки зрения кросс-культурного менеджмента интерес представляет социально-психологический метод оценки эффективности управленческих решений.

Центральная задача кросс-культурного менеджмента – действие согласованности действий в работе и обучении при контактах, в которых знания, ценности и опыт включаются в совместную мультикультурную деятельность. В любой кросс-культурной ситуации основная задача – смягчение эффектов неоднозначности, интерференции и относительной нехватки эквивалентов.



Рис. 3. Область кросс-культурного менеджмента

Что касается основополагающих понятий, связанных с культурой в контексте организационно-управленческой деятельности, то, по оценке Р.Д. Льюиса – президента международного института кросс-культурного и языкового тренинга, само понятие культуры и есть «коллективное программирование поведения»¹. В то же время заслуживает внимания и определение Н.Дж. Холдена: «Культура есть многообразие общего знания; бесконечно перекрывающиеся и постоянно перераспределяющиеся «места пребывания» общего знания и сходного понимания»². В этом определении имеется ключевое для кросс-культурного менеджмента понятие «общее знание», которое наглядно отражено в базовой процессуальной модели на рис. 4.

Задача менеджера по межкультурной коммуникации – обеспечить такой тип общения, который позволит расшифровать большую часть «общего знания» той или иной культуры и минимизировать последствия или предотвратить проявление культурного шока, обеспечить взаимодействие культур.

¹ См.: Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. М., 1999. С. 50.

² Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005. С. 19.



Рис. 4. Базовая процессуальная модель кросс-культурного менеджмента и переноса знания

Культурный шок – ярко выраженный и сильно зависящий от личности опыт столкновения с чужой культурой, ведущий к затруднениям в установлении контакта. Подобный культурный шок может возникнуть при продолжительной жизни за границей и возвращении на родину.

Глобализация, стимулируя и ускоряя конвергентные процессы, вместе с тем углубляет национальную и культурную дифференциацию общества, что проявляется в крайне конфликтных формах национализма, религиозной нетерпимости, ксенофобии и т. п. Для эффективного менеджмента необходимо знать о тех культурных ценностях, которые влияют на деловые отношения и функционирование организации, обладать так называемым soft skills, т. е. знать, как культурное происхождение влияет на предпринимательское поведение человека.

В этой связи Р. Льюис предложил большинство существующих культур расположить на некоторой шкале между двумя полюсами «индивидуализм» – «коллективизм», т. е. в одной культуре человек будет принимать решения, ориентируясь на потенциальную реакцию соответствующей социальной группы, в другой же – на собственную, личную оценку.

Р. Льюис ввел новый критерий: способ организации такого объективного измерения реальности, как время. По нему нацио-

нальные и региональные культуры мира могут быть условно разделены на три типа.

Монаоактивные культуры ориентируются на задачу (task-oriented), четко планируют свою деятельность. Монаоактивные народы, такие как шведы, швейцарцы, датчане и немцы, делая в данное время одно дело, полностью сосредоточиваются на нем и выполняют по заранее составленному графику. Американцы также весьма монаоактивны, но они живут большей частью и в настоящем и в будущем, чем вынуждают немцев к действию раньше, чем они готовы к этому.

Полиактивные культуры ориентируются на людей (people-oriented). Представители этой культуры словоохотливы и общительны, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент. Полиактивные народы – итальянцы, латиноамериканцы и арабы – уверены, что наиболее продуктивен именно их способ действий. В монаоактивной и полиактивной культурах способом коммуникации является диалог. Культуры, ориентированные на диалог и на формализованное информирование, присутствуя также испанцам, португальцам, французам, африканцам, индийцам, пакистанцам, чилийцам, славянам, британцам, жителям стран Бенилюкса, скандинавам, североамериканцам, новозеландцам.

Реактивные (слушающие), **интравертные** культуры ориентированы на сохранение уважения (respect-oriented listeners). Представители этой категории – китайцы, японцы, финны, турки, корейцы, ряд народов стран Восточной Азии. Предпочтительным способом их общения является монолог. Представители реактивных культур в беседе не только опираются на особые выражения и полунамеки, но и злоупотребляют другими восточными обычаями, склонны реже использовать имена и умаляют свои достоинства, превосходят всех в искусной, невербальной коммуникации, имеют большой запас энергии.

Для каждой из этих групп характерен особый стиль сбора информации. Монаоактивные народы опираются прежде всего на формализованные информационные системы, полиактивные – на впечатления от личных встреч и данные, получаемые во время беседы. Реактивные используют комбинацию обоих стилей. Тем самым данная схема становится важным практическим инструментом повышения эффективности международного бизнеса.

В этой связи возникает ряд принципиальных вопросов. Как в целом будет трансформироваться столь нестрое кросс-культур-

ное сообщество? Каковы перспективы «столкновения культур»? Приведет ли оно к дальнейшей дифференциации или будет двигаться в направлении интеграции? В ситуации конкретного международного делового взаимодействия сейчас наблюдается тенденция к активизации *аматии* (способности к сопереживанию) как важнейшего условия преодоления «культурного империализма». В практике международного бизнеса используются 17 социально-психологических характеристик поведения участников международных переговоров, которые больше основываются на принципах общего, чем различного, заложенного исторически в глубинах человеческой природы.

Перспективы становления общей основы международной деловой культуры зависят от того, насколько совокупность объективных и субъективных факторов будет способствовать повышению значимости ядра выдвигаемой конструкции, представленного набором базовых этических ценностей.

Данная тенденция находит свое подтверждение в принятых в 1994 г. в швейцарском городке Ко международных «Принципах бизнеса». Инициаторами этого документа стали руководители крупнейших международных компаний «Филипс», «Кодак» и др. «Принципы» представляют собой первую успешную попытку синтеза этических принципов, лежащих в основе цивилизационных ценностей Востока и Запада¹.

Целый ряд конкретных международных исследований в области деловых переговоров² свидетельствует о том, что достижение соглашения о стратегии, при которой выигрывают обе стороны (стратегия win-win), действительно оказывается более выгодным.

О том, что мир в целом движется несмотря на все конфликты к принятию общей, глобальной, этики, свидетельствуют и серьезные успехи экуменического движения, ставящего своей целью сотрудничество мировых религий³. Об этом же свидетельствуют документы таких международных форумов, как, например, Первый всемирный конгресс по этике, бизнесу и экономике (Токио, июль 1996 г.).

¹ Цит. по: Национальная программа «Российская деловая культура». М.: ТПП РФ, 1997. С. 127–134.

² Brett J., Adair W., at all. Culture and Joint Gains in Negotiations // Negotiation Journal. 1998. № 1. Jan. Vol. 14. P. 61–86.

³ Kung H. Towards global ethics // Paper presented at the First World Congress on business, ethics and economics. Tokyo, July 25–27, 1996.

Таким образом, перспектива развития международного делового взаимодействия видится не в столкновении культур, а скорее в выявлении и укреплении на их общечеловеческой нравственной основе фундамента единой международной деловой культуры.

Культура имеет сложную и многоуровневую структуру. Принято выделять информационную, познавательную, нормативную, знаковую и ценностную функции культуры.

Функции культуры отражают интернациональный характер современного предпринимательства, подчеркивают возрастающее влияние культурных различий на предельную эффективность деловой деятельности организации.

Д. Льюис выделяет девять культурных регионов мира: северный, англоязычный, германоязычный, более развитый романоязычный, менее развитый романоязычный, более развитый азиатский, менее развитый азиатский, ближневосточный, славянский. Для выявления взаимодействия культуры и бизнеса рассмотрим детальный список переменных кросс-культурных проблем, которые находятся между собой во взаимосвязи. С их помощью можно описать культурные сечения каждого локального рынка. К числу таких переменных относятся язык, религия, социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения, образование и технология, право и политика, география и искусство. Выделение и формирование культурных сечений позволяет говорить об эффективности обмена управленческой информацией между персоналом международной компании. Речь идет о коммуникации, ее особенностях, присущих международной компании.

Язык – основное средство коммуникации

Язык является основой формирования человеческих групп, будучи средством выражения мыслей и чувств, средством нашей коммуникативной деятельности. Язык – основной критерий определения границ культурной группы. По оценке специалистов, в мире существует около 3000 различных языков и более 10 000 отдельных диалектов.

Связь языка с мышлением обеспечивает языку возможность, осуществляя коммуникативную функцию, передавать любую информацию. Вторая основная функция языка – отражение действительности. Очевидна взаимобусловленность коммуникативной функции языка и его связи с сознанием человека. На-

ряду с этими двумя основными функциями язык выполняет ряд других функций: номинативную (наименование объектов действительности), эстетическую, магическую (культурную, ритуальную, религиозную), эмоционально-экспрессивную, апеллятивную (воздействие на адресата).

Функции языка социально обусловлены, так как жизнь языка проявляется в общественно-типизированных формах его использования.

Однородных в лингвистическом отношении стран немного. Для преодоления языковых барьеров в свое время был избран «смешанный язык», возникший в условиях широкого распространения двуязычия. В международном бизнесе требуется дальнейшее распространение международной лингвистической практики. Английский язык является доминирующим, однако во многих странах есть стремление пользоваться только своим языком.

Возможность общения с представителями разных культурных групп, какие бы формы оно ни принимало, вербальные или невербальные, – особенно важная черта, которой должен обладать международный менеджер. Даже между людьми, принадлежащими к одной и той же культуре, общение может сложиться неудачно. Вероятность возникновения коммуникативных проблем существенно возрастает, когда общение происходит между людьми, представляющими разные культурные группы. В таком случае источник сообщения кодирует его, используя свой культурный фильтр, а получатель дешифрует это сообщение посредством своего фильтра. Результатом использования разных культурных фильтров во многих случаях является неправильное понимание смысла сообщения, устранение последствий которого бывает достаточно сложным.

Принято выделять вербальный и невербальный языки. К вербальному относят некоторую систему графических знаков, организованную в речь или письмо. Существуют отличия латиноамериканских вариантов испанского языка от используемого в Испании или языков США, Канады и Австралии от языка Великобритании. Игнорирование этого факта может привести к непониманию и оказать негативное влияние при продвижении товара.

Невербальный язык (общение без слов) охватывает мимику, жесты, позы и дистанцию общения между людьми. По мнению исследователей, от 80 до 90% всей информации передается между членами одной культурной группы с использованием невербальных средств. Знание тонкостей невербального общения позво-

ляет оценить глубину проникновения в тонкости национальной культуры. В невербальном общении выделяют несколько уровней информации:

- 1) информация, сообщаемая посредством позы и жестов, дает сведения о характере собеседника;
- 2) информация, которую можно извлечь из жестов и позы, передает эмоциональное состояние человека;
- 3) информация, выраженная позами и жестами, характеризует отношение к собеседнику.

В настоящее время проведена классификация различных типов невербальных знаков и описаны степени, в которых каждый из этих знаков является всеобщим. Так, например, улыбка и плач сходны во всех человеческих культурах и не зависят от культурных различий между людьми. Такие символы, замещающие слова, обычно специфичны для той или иной культуры и требуют индивидуального учета в международном бизнесе. Один и тот же жест в разных национальных культурах может передавать совершенно различное содержание. Жест рукой, означающий у американцев «уйди прочь», в Бразилии означает «пойди сюда». В США, да и во многих других странах, «ноль», образованный большим и указательным пальцем, обозначает «все нормально», «отлично». В Японии его традиционное значение – «деньги». В Португалии и некоторых других странах этот знак воспринимается как неприличный. Сбои в таких знаковых системах могут снизить эффективность рекламы, привести к нелепым ситуациям в переговорах и пр.

Незнание культурно обусловленных различий в пространственных зонах людей может также легко привести к недопониманию и неверным суждениям о поведении и культуре других. Так, расстояние между людьми при разговоре различно у разных народов. При деловых беседах, например, русские подходят ближе друг к другу, чем американцы. При бизнес-переговорах американцы и японцы посматривают друг на друга с некоторым подозрением. Американцы считают, что азиаты «фамильярны» и чрезмерно «дают», азиаты же считают, что американцы «холодны и слишком официальные».

Опытные бизнесмены, работающие в странах с неоднородным обществом, адаптируют методы ведения бизнеса и осуществления маркетинговых мероприятий к лингвистическим границам, в пределах которых используется тот или иной язык. Это позволяет им учитывать культурные различия между потенциальными потребителями.

Лингвистические связи создают важные конкурентные преимущества, поскольку возможность свободного общения с партнерами играет крайне важную роль в процессе осуществления деловых операций.

Международный бизнес требует от деловых людей умения поддерживать контакты со своими партнерами. В современном мире доминирующим языком международного общения, или «lingua franca» международного предпринимательства, стал английский язык. Компании, в которых работают менеджеры из разных стран мира, используют английский язык в качестве официального корпоративного языка.

Язык служит окном в культуру общества, члены которого разговаривают на этом языке. Именно поэтому многие эксперты в сфере бизнеса утверждают, что студенты должны как можно интенсивнее изучать иностранные языки. Наличие даже небольших навыков владения иностранным языком дает студентам ключ к информации о культурных нормах и установках носителей языка, что может оказаться очень полезным в международной предпринимательской деятельности.

Религия – культура – бизнес, их взаимосвязь

Религия – один из важнейших аспектов жизни любого общества. Религия определяет способы установления контактов между членами одного общества, а также между представителями разных обществ. Около 85% населения земли, или 6,2 млрд. исповедуют ту или иную религию. 72% населения всего мира придерживаются одной из четырех религий: христианства, в том числе римско-католической веры (16,9%), протестантской веры (13,0%) и православия (3,8%), а также ислама (19,2%), индуизма (13,7%) и буддизма (5,7%).

Религия как элемент культуры оказывает влияние на экономическую деятельность людей и общества: фатализм может уменьшить стремление к переменам, материальные богатства могут рассматриваться как препятствие к духовному обогащению и т. д.

Известно, что не только религия оказывает влияние на уровень экономического развития страны, но для понимания культуры нации важно учитывать именно религиозные аспекты и их влияние на формирование национального характера.

Исследование, проведенное Всемирным банком, подтвердило, что существует зависимость между религиозностью и величиной валового национального продукта (ВВП) на душу на-

селения. Самая высокая величина ВВП приходится на христианские протестантские общества. По мнению немецкого социолога Макса Вебера, это обусловлено специфическим отношением к работе, которого придерживается большинство протестантов. Он назвал этот фактор протестантской этикой. Согласно Веберу¹, протестантская этика выросла из Реформации, когда работа рассматривалась как средство спасения души. Придерживаясь этой веры, люди предпочитали преобразовывать выигрыш от роста производительности труда в дополнительную продукцию, а не в дополнительный доход. Эта традиция, хотя и сохранилась не повсеместно, дала глубокие корни и оказывает достаточно сильное влияние на экономическое развитие протестантских стран

В отличие от протестантской церкви индуизм проповедует духовное совершенство, а не экономический успех. Цель индуизма состоит в том, чтобы соединиться с Брамой, вселенским духом, согласно индуизму; достичь такого единения можно посредством ведения все более и более аскетического образа жизни в каждом воплощении души на протяжении ряда циклов реинкарнации. Стремление к накоплению материальных благ может замедлить процесс духовного совершенствования. Таким образом, индуизм не поддерживает таких капиталистических видов деятельности, как инвестиции, накопление богатства и постоянный поиск путей повышения производительности и эффективности.

Ислам, в принципе поддерживающий капитализм, делает большее ударение на обязательствах индивида перед обществом. Согласно исламу, прибыли, полученные посредством честных деловых операций, имеют право на существование, однако компания не должна получать прибыли от эксплуатации или обмана людей. Все мусульмане должны проявлять доброжелательность, справедливость и скромность в процессе взаимодействия с другими людьми. Причем нормы ислама, подразумевающие запрет на выплату или получение процентов, сформировались на основании веры в то, что такие действия приводят к эксплуатации менее удачливых членов общества. Компании, в планы которых входит ведение бизнеса с мусульманскими партнерами, должны

¹ См.: Weber M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism / Kember Fullerton. Calvinism and Capitalism, both in Culture and Management. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969. P. 91–112.

учитывать этот факт, даже если они осуществляют свою деятельность в немусульманских странах.

В обществе, проповедующем *буддизм*, существует принцип недеяния («у-эй»), что означает не праздное бездействие, а стремление не нарушать естественный порядок вещей («дао»): отказ от внешней, предметной деятельности освобождает человека от субъективных пристрастий, в частности от трудовой деятельности. Вся его активность обращается вовнутрь, становится чисто духовной, что и сдерживает проявление энергии человеческого разума в материальной сфере. Особенно ярко это выражено в южнобуддийских и южноиндуистских обществах, которые и являются в настоящее время самыми бедными на планете.

Япония – исключение из правила, здесь под сильным влиянием буддизма сложилась самобытная культура, связанная с целым комплексом социальных и культурных условий. Традиционная японская культура неиндивидуалистична, японец осознает себя через принадлежность к определенной социальной группе со своей особой системой ценностей. Европейец, напротив, реализует себя через свое собственное «Я», отсюда его принципы и поступки.

Примером большой религиозности до сих пор служит Латинская Америка, где жители большинства стран придерживаются римско-католической веры. Влияние религии настолько велико, что во время религиозных праздников «самана санта» на десять дней останавливается вся деловая активность. Система религиозных табу в рекламе оказывает существенное влияние на бизнес-деятельность в странах этого региона. Сложность ориентации в этой сфере становится тем больше, чем дальше приходится уходить от европейских стандартизированных рынков.

Однако в этих странах есть сторонники и других религий, причем представители всех религий терпимо относятся к убеждениям друг друга. Компания, ведущая бизнес в этих странах, должна разрабатывать свои производственные графики и графики рабочего времени с учетом религиозных убеждений работников компании и потребителей продукции.

Существуют и другие важные аспекты влияния религии на условия ведения бизнеса. Достаточно часто религия налагает ограничения на роль индивида в обществе. Например, кастовая система, поддерживаемая индуизмом, традиционно регламентирует распределение рабочих мест между членами разных каст, что влияет на формирование рынка рабочей силы, а также препятствует максимальному использованию бизнес-возможностей.

Следовательно, культура любого народа обязательно должна рассматриваться через призму религии, так как с религиозными чувствами тесно связаны социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения.

3.4. Социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения

Хотя у каждого человека формирование ценностей и отношений происходит индивидуально, однако есть три важных элемента системы, которые напрямую связаны с международным бизнесом. Это отношение ко времени, к достижениям, богатству.

Наряду с традиционным отношением ко времени современное восприятие времени называют линейным. Время – это деньги в полном смысле этого слова. Понятие времени, измеряемого деньгами, дополняется идеей потерянного времени. Не одни американцы сделали учет времени культом. Германия, Швейцария, Великобритания, весь англосаксонский мир, Нидерланды, Австрия и Скандинавия используют линейную модель времени и действия. Кроме того, опираясь на протестантскую трудовую этику, они успешно рассчитывают свое время.

Южноевропейцы не столько моноактивны, сколько полиактивны. Они не придают большого значения расписаниям и пунктуальности. Их убеждением является реальность, которая важнее расписания встреч. Испанцы, итальянцы и арабы считают межличностное взаимодействие наилучшей формой инвестирования времени. Например, в Испании пунктуальность только расстраивает планы. В странах с моноактивным населением время привязано к часам и календарю, оно умозрительно разбито на части для нашего удобства, измерения и распоряжения. В полиактивных культурах, таких как арабское или романозычное сообщества, время соотносится с людьми и событиями; это субъективная величина, которую можно подделывать под себя, формировать, растягивать и т. д.

В некоторых восточных культурах, например буддийской, естественно возможным отношением ко времени признается адаптация людей к нему. В этих культурах время не линейно, оно циклично. Восточные люди считают, что время вращается по кругу. Учет цикличности времени в бизнесе определяет линию поведения предпринимателей; они должны соотносить себя с возможностями, риском и опасностями, присущими бизнесу. Вместо то-

го чтобы решать проблемы непосредственно одну за другой, жители Востока кружат вокруг них несколько дней, прежде чем связать себя обещанием. Они менее самонадеянны в своих планах на будущее, поскольку полагают, что временем невозможно управлять и что люди облегчат себе жизнь, придя в гармонию с законами и циклическими событиями природы.

У китайцев в их отношении ко времени имеет место двойной стандарт. С одной стороны, китайская воспитанность требует относиться ко времени беседника как к драгоценности, но с другой стороны, китайцы ждут, что партнеры не пожалуют времени на повторное рассмотрение деталей операции и достижение того уровня близости, которое является для них основой сделки.

Характерная черта японцев – обостренная способность к последовательному развертыванию событий. Они больше озабочены не тем, сколько времени занимает то или иное дело, а тем, как время распределено согласно правилам вежливости и традициям.

В Японии существуют совершенно четкие начало и конец каждой фазы. Общее количество прошедшего времени не так важно. Японцы всегда предпочитают знать, где и в каком положении они находятся. Это относится как к деловым, так и к жизненным ситуациям. Обязательный при первой встрече менеджеров двухминутный обмен визитными карточками является одним из самых ярких примеров ритуальности времени, означающей начало отношений. Японцы должны пройти через стадию открытия или развертывания основных фаз события. Имея дело с японцами, можно рассчитывать на их щедрость в выделении времени для вас и вашего конкретного дела. Взамен вам следует попытаться сделать «правильное дело в правильное время». В Японии форма и символы более важны, чем содержание.

Таким образом, многие народы (таитяне, японцы, испанцы и др.) пользуются представлением о времени, которое приводит их к конфликту с линейно ориентированными в социальной и деловой сферах культурами. Этот конфликт оказывается наиболее острым в области экономики, коммерции и в производстве.

Народы Западной Европы и Северной Америки считают, что имеют оптимальную модель отношения ко времени, так как строят коммерческие структуры на основе ценностей, соотносенных со временем: повременная оплата, рента, кредит, процентный доход, амортизационное обеспечение, страховые взносы. Многие культуры (Китай, Япония, Юго-Восточная Азия) лишь до некоторой степени подчиняют свое поведение диктату линейно орга-

низованного представления о времени. Учения о лучшем и наиболее органичном отношении ко времени и о том, как это время следует тратить, глубоко различны.

Отношение к достижениям и богатству формировалось в течение длительного исторического периода под влиянием религии. В современных условиях некоторые религии изменили свое отношение к труду и предпринимательской деятельности. Появилось понимание и поощрение материальной сферы человеческой деятельности как источника богатства и процветания общества. Так, возникли заметные различия в отношении к достижениям в экономике у католиков и протестантов в Канаде.

Страны различаются между собой и отношением к методам получения доходов. Американцы неохотно признают социальный статус человека на иных основаниях, чем его зримые достижения. Деньги в США считаются мерилем прогресса, и очень немногие американцы не имеют желания разбогатеть. Мотивация американских менеджеров и персонала фирмы не столь разнообразна, как в европейских и восточных компаниях, поскольку обычно зависит от материального фактора.

Европейцев, напротив, раздражает американская неформальность и упрощенческий подход, ориентированные исключительно на материальные интересы. Восточные культуры настороженно относятся к сутяжническому характеру американского бизнеса.

Поскольку во многих обществах, например в Индии, земля и производство товаров находятся под контролем правящих классов, иностранные предприниматели вынуждены ограничиться долгосрочной арендой или выполнением посреднических функций. Но доход, полученный подобным образом, часто считается подозрительным.

Во многих странах существует негативное отношение к ростовщикам (исламистские общества). Часто запрещено давать деньги в долг под проценты, и экспортерам с трудом приходится приспосабливаться к такому экономическому режиму. При этом лицензионные платежи могут рассматриваться как использование слабости плательщика даже после приобретения им соответствующих навыков и получения прибыли для себя. Приемлемой альтернативой в подобной ситуации считается единовременная выплата либо плата в течение первых нескольких лет.

Социальная организация общества как переменная представляет разные типы культурных групп, которые имеют разнообразные самоорганизацию и представления о таких понятиях,

как авторитет, власть, сотрудничество, цели, результаты и удовлетворение. Понятие «организация» автоматически предполагает лидерство. Мир бизнеса дал ряд выдающихся лидеров. Форд, Рокфеллер, Аншельи, Берлускони, Барисвик, Якокка, Маусунта, Дженин, Морита – некоторые из них. Сегодня лидерство и власть разделяются советами директоров и исполнительными комитетами.

Подход культурной группы к структурированию своих производственных и коммерческих предприятий, а также организаций других типов обычно в определенной степени отражает принципы, по которым она сама строится. Основные вопросы, требующие ответа: как формируется власть? На чем она основана? Вариантов формирования власти, как на Западе, так и на Востоке, очень много.

Как правило, организации создаются лидерами, индивидуальными или коллективными. Лидерство осуществляется двумя способами – системой функций и ориентацией на задачу. Система функций основана на статусе лидера (лидеров), порядке подчинения, стиле руководства, мотивации служащих на языке менеджмента, используемом для ее формирования. При ориентации на цель лидерство должно быть направлено на решение проблем, должно разработать стратегию, создавать некоторые формы трудовой этики, устанавливать нормы производительности, распределять задачи и обозначать временные рамки.

Менеджеры в моноактивных культурах организованны, твердо придерживаются повестки дня, ориентируются на сделку, концентрируют свое внимание и внимание своих подчиненных на непосредственной задаче и результатах. Они опираются прежде всего на факты и логику, а не на чувства и эмоции.

Полиактивные менеджеры гораздо более экстравертны, полагаются на свое красноречие и умение убеждать, используют силу характера как стимулирующий фактор.

В реактивных культурах лидеры также ориентированы на людей, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Они проявляют скромность и вежливость, умеют создать гармоничную атмосферу для работы в команде. Они патерналисты.

Так как в разных обществах существуют разные ценности и взгляды на жизнь, представление о лидерстве и организации неизбежно обусловливается культурой. Корпорации могут иметь вертикальную, горизонтальную или матричную структуру и строиться согласно религиозным, идеологическим или прави-



Рис. 5. Ресурсная модель фирмы, учитывающей фактор культуры

тельным соображениям и требованиям. Нет двух культур, которые смотрели бы на сущность власти, иерархию или оптимальную структуру одинаково. Международное влияние и опыт будут подсказывать множество норм, логических объяснений и шаблонов, но они неизменно будут вытесняться, причем за короткий срок, местными представлениями о человеческих ценностях и правилах взаимодействия.

Совершенно очевидно, что при управлении мультикультурной компанией менеджмент должен обеспечить грамотную интеграцию всех сотрудников в организационную культуру, создавая и изменяя ее таким образом, чтобы она была приемлема для представителей всех культур и облегчала коммуникацию, стимулируя взаимопонимание и вызывая эффект синергии. Этим самым организационный аспект культуры позволяет обеспечить эффективность функционирования организации (рис. 5).

В том случае, если организационной культуре свойственна терпимость к проявлениям межкультурных различий и для сотрудников является обязательным уважение к представителям других культур, то это будет залогом не только грамотной работы

самой организации, но и успешной работы на международных рынках.

Таким образом, в международном бизнесе значение социальных аспектов очень велико. Именно от социальной организации общества зависит, будут ли деловые партнеры представлять собой семейные фирмы, в которых кумовство определяет характер принимаемых повседневных решений и преемственность, или же придется иметь дело с глубоко профессиональными партнерами в западном понимании.

Кроме того, преобладание индивидуализма или коллективизма оказывает большое влияние на поведенческие реакции потребителей. Равным образом социальная стратификация общества в известной степени соответствует сегментации рынков, а социальная мобильность — изменениям этой сегментации.

Индивидуализм предполагает действия человека, определяемые в первую очередь его интересами, что повышает степень риска. Коллективизм, напротив, приводит к стандартизации интересов на рынке потребностей, предполагает стремление человека придерживаться некоторой «моды поведения» в группе, что ограничивает его свободу, но снижает риск.

Типичным примером культуры, формируемой «атомистическим индивидуализмом», являются США. Для такой культуры характерно смещение анархии и демократии, к ним следует добавить ярко выраженную склонность к конкуренции и свободе.

Для Японии характерно соединение бюрократических и демократических установок, особой ценностью обладают кооперация и равенство.

Россия представляет собой типичный образец культуры, которая пока равняется на тип «взаимообусловленного индивидуализма» и «строгого коллективизма», для нее типично наличие бюрократических установок, а также ориентация на принуждение и единообразие.

Типичный образец комбинации «атомистического индивидуализма» и «строгого коллективизма» можно найти в западноевропейской культуре. Речь идет о культуре, которая из-за характерных для нее крайних форм анархии и автократии, обнаруживает состояние постоянной напряженности. Такая культура взаимобусловлена скептическими установками и склонностью к пониманию.

Можно сказать, что коллективизм стимулирует склонность к адаптивному (Россия) и интегративному (Япония) поведению, в то время как индивидуализм побуждает стремление к созданию

и достижению новых целей, поддержанию латентных социальных ценностей (США, Европа).

Характеризуя существующие на практике типы менеджмента, в качестве примера можно отметить, что японский управляющий, в отличие от его западноевропейского и американского коллеги, находится в более выгодном положении. Японскому менеджеру не приходится сталкиваться с такими «большими» вопросами, как прогулы, плохая дисциплина и т. д. В Японии трудно соединить требование повышения эффективности работы организации с индивидуализмом. Она, как правило, связывается с традиционным коллективизмом и нацелена на улучшение результативности той группы, в которую входит данный работник.

В западных обществах, наоборот, стремление к сплоченности в организации выражено слабо. Главными качествами руководства в такой модели менеджмента является профессионализм и инициатива, индивидуальный контроль руководителя и четко формализованная система контроля. Управление ориентировано на отдельную личность, и оценка этого управления происходит по индивидуальному результату.

Основной переменной, подчеркивающей важность взаимодействия культуры и бизнеса, являются образование и технология.

Образование непосредственно влияет на техническое обучение и установление рыночных сетей. В содержании общего образования отражается современный уровень технических, естественно-научных и гуманитарных знаний. Это обеспечивает ориентацию личности в окружающей действительности и в системе общественных ценностей.

Образование выступает в качестве инвестиций в человеческий капитал. Сравнительные данные могут помочь в понимании, например, уровня грамотности и его влияния на техническое обучение и установление рыночных связей. Наличие формального образования при принятии на работу персонала обязательно. Важно также знать, каким образом малые фирмы осуществляют производственное обучение своего персонала.

Уровень образования в стране имеет огромное влияние на формирование технического потенциала государства. Изучение технического уровня другого государства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развития его инфраструктуры, а также о том, какова степень урбанизации и развития «промышленных ценностей» населения. Кроме того, подобного рода исследования дают возможность оценить ста-

бильность рынка рабочей силы, ее способность к обучению и степень ее производительности, отношение к науке, нововведениям и к сотрудничеству с деловым миром.

Географический элемент культуры значительно влияет на осуществление деловых операций в сфере международного бизнеса, так как географическое положение страны, наличие природных ресурсов лежат в основе формирования национального характера, ценностей, позиций и норм общества.

В частности, географические факторы заметно сказываются на участии стран в международном разделении труда. Так, Великобритания в значительной мере благодаря своему положению на главных морских путях в XIX в. стала «фабрикой мира», реализовала плоды промышленной революции, стала родиной капитализма. Некоторые виды производства «закрепляются» за определенной страной с учетом ее ресурсной базы (безотносительно к уровню ее социально-экономического развития). Например, Швеция и Канада являются крупными экспортёрами железной руды; Россия в силу своих богатейших запасов нефти и газа практически обеспечивает Европу энергоносителями, нефтегазовые ресурсы Ближнего Востока позволили превратить этот регион в крупнейшую топливно-энергетическую базу мира.

Природные и географические условия той или иной страны сформировали национальный характер, литературу, искусство, живопись, музыку, мифы, традиции. Реальная человеческая жизнедеятельность является органически целостной и складывается из взаимодействия четырех основных компонентов – труда, познания, ценностной ориентации и общения. Соответственно и искусство, произведения которого по-своему столь же органически целостны, перенимает эту структуру человеческой жизнедеятельности. Оно выступает прежде всего как специфический (образный) способ познания действительности, но одновременно является и специфическим (образным) способом ее оценки.

С точки зрения международного бизнеса искусство призвано отражать и воплощать в художественных образах совокупность общечеловеческих ценностей, характеризующихся новым типом экономических отношений между народами. Искусство как специфическое общественное явление преломляет этот тип отношений через сложную систему качеств, структура которой характеризуется разнообразием национальных духовных моделей жизни и их материальных конструкций.

Историческое развитие отражает воздействие на предпринимательство сложного сочетания внешних импульсов – от эво-

люции материального производства, экономического строя общества и техники до эволюции общественного сознания.

Вот почему исторический опыт любой отдельно взятой страны, ее географическое и геологическое положение, уровень материальной культуры, физиология и внешность, инстинкт выживания – все соединяется, чтобы создать систему убеждений и ценностей, которые будут поддерживать и удовлетворять ожидания и потребности данного общества. Основанное на этих влияниях и верованиях воздействие общества и его культуры на своих граждан осуществляется и закрепляется из поколения в поколение до тех пор, пока почитаемые ценности будут обеспечивать выживание и успех.

Вместе с тем необходимо признать, что современная действительность изменяется настолько быстро, что уследить за ней или тем более выявить какие-либо устойчивые закономерности достаточно трудно.

В этой связи возникает ряд принципиальных вопросов. На какие образцы и стандарты поведения следует ориентироваться в современной деловой практике? Какие особенности, привычки, ритуалы, обычаи других культур следует воспринимать как нечто неизменное, неизбежное, каким надо учиться, а какие просто нейтрализовать? Как в целом будет трансформироваться столь пестрое кросс-культурное полотно, рассмотренное нами? Приведет ли оно к дальнейшей дифференциации или будет двигаться в направлении становления некой общей основы, на которой станет возможным эффективное международное деловое взаимодействие? Однозначно ответить на поставленные вопросы сложно, мы только прикоснулись к ним, так как мир многолик, находится в постоянной динамике, а социально-психологические характеристики поведения участников международных сделок непредсказуемы.

В глубинах человеческой природы гораздо больше общего, чем различного, а доброжелательное отношение к партнеру из другой культуры помогает преодолевать усвоенные ранее стереотипы. Но, видимо, и этого недостаточно. Необходимо углубиться еще дальше в сущность человека, затрагивая область ядра человеческой психики. А это уже область этики, этики бизнеса, которой мы здесь практически не касаемся.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику внешней и внутренней среды международного бизнеса. Какова их динамика?
2. Что следует подразумевать под комплексным подходом к проблеме взаимоотношений бизнеса и окружающей среды?
3. Перечислите наиболее значимые факторы, влияющие на бизнес-деятельность в окружающей среде международной компании.
4. Каковы основные сферы правового воздействия на деятельность международной компании?
5. Назовите основные экономические факторы, которые оказывают решающее влияние на управление международной компанией.
6. По какому критерию можно сгруппировать национальные и региональные культуры мира? Чем определяются перспективы их дальнейшего развития – дифференциацией или интеграцией?
7. Что следует понимать под переменными кросс-культурных проблем? Каковы их взаимосвязь и точки пересечения в международном бизнесе?
8. В чем проявляется взаимосвязь религии, культуры и бизнеса?
9. Каким образом социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения влияют на эффективность международного предпринимательства?
10. Как вы понимаете лидерство в организации? Какими способами оно осуществляется? Почему лидерство в организации неизбежно обуславливается культурой?
11. Каким образом образование и технология определяют взаимодействие культуры и бизнеса?
12. Покажите на примерах, как природные и географические условия той или иной страны влияют на осуществление деловых операций в сфере международного бизнеса.
13. На какие образцы и стандарты поведения следует ориентироваться в современной деловой практике?

Литература

- Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес: Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Дэвис Дж. Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело, 1994.
- Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М., 2000.
- Кузьмина Т.И.* Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: Учебник. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2008.
- Мясоедов С.П.* Основы кросс-культурного менеджмента. М.: Известия, 2003.
- Управление международной компанией: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. М.: Экономика, 2005.
- Холден Найджел Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.
- Kotler Ph.* Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 7th ed. Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1991.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H.* International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.* Global and Transnational Business. Strategy and Management. N. Y.: John Wiley & Sons Ltd., 2000.

Глава 4 СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И КАПИТАЛА

Процессы интернационализации производства и капитала, выражением которых стал международный бизнес, являются основой и движущей силой современной глобализации мировой экономики. В условиях сформировавшегося нового мирового экономического порядка дальнейший импульс получает интернационализация экономической жизни, которая обусловлена ростом международного разделения труда, развитием специализации и кооперирования производства. Она выражается в неуклонном увеличении доли экспортных производств в общем объеме производимой продукции, расширении международной миграции капиталов и рабочей силы, в усилении интеграционных процессов. Укрепление международных компаний в экономике многих стран путем создания филиалов в разных секторах, расширения международного производства и роста прямых зарубежных инвестиций не только превратило их в главный структурный элемент мирового хозяйства, но и обусловило подверженность воздействию конъюнктурных и долговременных факторов. Взаимозависимость международной компании с основными тенденциями развития мировой экономики наиболее осязаемо проявляется себя в интернационализации производства и капитала.

4.1. Характерные черты интернационализации производства

Под интернационализацией производства понимается процесс установления и углубления устойчивых связей между промышленными предприятиями разных стран по всем трем составляющим материального производства: средствам производства, предметам труда, рабочей силе. Благодаря таким связям труд вышел за пределы одной страны и стал частью мирового производ-

ственного процесса. На промежуточных этапах изготовления продукции появились промышленные предприятия различных государств.

Обобществление производства в международном масштабе помимо целей максимизации прибыли, выхода за пределы узкого внутреннего рынка и преодоления недостаточности национальных природных ресурсов диктуется еще и логикой развития производительных сил, научно-технического прогресса, сокращением издержек производства и повышением его эффективности. Выход отдельных фаз и стадий расширенного воспроизводства в международную сферу происходит под определяющим воздействием интернационализации финансового капитала, который организационно объединяет производственную, коммерческую деятельность и НИОКР национальных производственных предприятий в мировой производственный процесс.

Следовательно, с экономической точки зрения *интернационализация производства* – это объективный необратимый процесс, охватывающий производительные силы и производственные отношения разных стран, включая государства с разными типами социально-экономических систем.

В ходе взаимодействия производительных сил и производственных отношений в процессе интернационализации производства выделяются три диалектически связанные характеристики этого взаимодействия: материально-техническая основа обобществления производства, его социально-экономические формы и организационная структура.

Субъектами процесса интернационализации производства выступают все элементы производственных отношений, в первую очередь непосредственные производители и их промышленные и коммерческие группировки.

Развиваясь под контролем и управлением на двух уровнях – частных компаний (в первую очередь международных компаний) и государственно-монополистического капитализма, процесс интернационализации стал существенным и неотъемлемым элементом воспроизводства во всех его составляющих – производстве, распределении, обмене и потреблении. Интернационализация производства и обмена лежит в основе «глубокой» интеграции в отличие от чисто торговой: различные звенья и стадии проектирования производства и сбыта продукции размещаются в разных странах, унифицируясь в международном масштабе. С интернационализацией производства, либерализацией рынка товаров и услуг, открытостью национальных экономик

неразрывно связана тенденция к размыванию тарифных барьеров между странами, снятию нетарифных ограничений. Если в 1947 г. средний уровень ставок импортных тарифов составлял 50–60%, то в начале 1990-х годов он снизился до 9,6%.

Новая ступень мировой экономической интеграции характеризуется входением многонациональных хозяйственных субъектов – международных компаний и международных (в том числе транснациональных) банков – в число основных агентов развития, возрастают их роли в распространении научно-технических достижений, стандартизации методов производства и управления, развитии современной системы рынков. В то же время эта их роль не исключает конкурентной борьбы за рынки сбыта, за поиски каждой компанией и даже страной своей ниши в международном разделении труда. Процесс интернационализации сопровождается обострением противоречий между углубляющейся экономической и, в частности, производственной взаимозависимостью ведущих государств мира и национальными интересами отдельных стран с государственно-монополистическим регулированием экономики.

Противоречия, присущие процессу интернационализации производства, включают:

- противоречие между растущим обобществлением производства и его подчинением международному монополистическому капиталу;
- противоречие между рыночной стихией мирового хозяйства и организационной внутрифирменной деятельностью международной компании;
- противоречие между интернационализацией хозяйственной жизни и экономической обособленностью отдельных стран;
- противоречия между международными компаниями;
- противоречия между отдельными региональными частями мирового хозяйства;
- противоречия между индустриально развитыми и развивающимися странами.

Но даже такое достаточно полное перечисление противоречий не может до конца раскрыть всю сложность процесса интернационализации производства. В последнее время значительное влияние на позиции международного бизнеса в мировом хозяйстве оказали научно-технический прогресс, обострение энергетического, сырьевого и экологического кризисов, изменение демографической структуры населения мира, рост неравномерности развития как отдельных стран и регионов, так и международных

компаний. Все это не только предопределило изменение географии и масштабов интернационализации производства, но и в значительной мере обусловило ее использование для достижения стратегической цели финансовой олигархии – максимизации монопольных сверхприбылей.

Между тем тактические задачи, решаемые в разное время международными компаниями, предполагают использование интернационализации производства как способа преодоления разного рода барьеров в международной торговле, как метода эксплуатации дешевой рабочей силы других стран, как вспомогательного средства для сбалансирования общих результатов своей деятельности и т. д.

Главными движущими силами интернационализации процесса производства являются:

- дефицит национальных природных ресурсов или увеличение стоимости их добычи;
- обостряющаяся конкуренция на национальном рынке;
- научно-технический прогресс, связанный с освоением прогрессивных технологий и изменением производственных отношений;
- возможность снизить издержки производства за счет привлечения более дешевой рабочей силы или использования иностранного капитала, технологии и опыта управления;
- поиски путей повышения конкурентоспособности своих экспортных товаров;
- увеличение расходов, связанных с национальным государственным регулированием;
- возможности интернационального производства по снижению потерь от государственного регулирования в принимающей стране;
- растущая неопределенность в долговременном спросе на промышленные товары, а также многочисленные риски, связанные с рыночной стихией. Они стимулируют предпринимателей к географической диверсификации производства (горизонтальная интеграция);
- возможность использовать иностранную индустриальную инфраструктуру и валютные ресурсы.

По мере развития международных экономических отношений интернационализация производства быстро прогрессирует. В какой-то мере это стало возможным благодаря революции в коммуникациях, что позволяет компаниям устанавливать более тесную связь со своими зарубежными филиалами. В начале

1970-х годов это привело к возникновению международного производства, которое стало главной структурной характеристикой мировой экономики.

Международное производство – это система связей международной производственной кооперации, интегрированная в более широкую систему научно-технических, финансовых, информационно-управленческих, сбытовых, международных и внутринациональных кооперационных отношений.

Международное производство характеризуется наличием следующих признаков: предварительное согласование между всеми участниками обмена условий сотрудничества; наличие единого плана и графика либо ряда взаимосвязанных планов и графиков взаимных поставок промежуточной продукции, отвечающей специально установленным технико-технологическим требованиям; контроль и координация деятельности партнеров по ходу реализации принятой программы; продолжительность, стабильность и повторяемость связей между партнерами.

Международное производство, определяемое как международная производственная кооперация, может реализовываться посредством различных экономических форм мирохозяйственных связей: на базе вывоза капитала, путем простых товарообменных отношений, а также на некоммерческих или псевдокоммерческих (в международных компаниях) условиях. Характер экономической формы связей между кооперированными звеньями обуславливает специфику, условия и побудительные мотивы использования в каждом конкретном случае внутрифирменного либо межфирменного варианта международного производства. Этот процесс, именуемый в западной литературе *интернализацией* (нечто вроде «завнутрения»), сводится к тому, что значительная часть экономического обмена между расположенными в различных странах подразделениями международной компании лишь по форме выглядит обычными международными операциями, а на деле подчиняется особым условиям функционирования единого хозяйственного интернационального комплекса фирмы.

Другими словами, интернализация предполагает комбинирование двух или более родственных видов производства в рамках деятельности одной фирмы в противоположность распределению этих видов производства отдельно по разным фирмам с последующим синхронизированием их посредством рыночных сделок. Экономическая теория постулирует, что максимизирующие прибыль фирмы интернализируют последова-

тельность операций в том случае, если в результате этого производственные затраты будут ниже. Путем такого «завнутрения» не только обходятся таможенные, налоговые и иные барьеры, но и ослабляется влияние конкуренции со стороны открытого, т. е. внешнего для международной компании, рынка, обеспечивается большая свобода внутрифирменного межстранового перемещения ресурсов.

Концепция интернализации означает, что *фирма включает в свою орбиту замкнутые, неконкурентные рынки до тех пор, пока издержки интернализации не перевесят ее выгоды.*

«Завнутрение» мирохозяйственных операций в международной компании означает, что при их совершении не происходит смены собственника международно перемещаемых ресурсов, а значит, и условия совершения этих операций определяет уже не рынок, а сама компания.

Отправным пунктом теории интернализации является выделение особого рода издержек, сопряженных с осуществлением всех видов коммерческих сделок, – *издержек трансакций*. При этом полагается, что каждой экономической форме сделки, будь то в стране или на международном уровне, сопутствует своя, отличная от других, величина издержек трансакций, которая может уменьшаться или увеличиваться в зависимости от степени совершенства или несовершенства рынков.

Авторы концепции интернализации отмечают практическую неосуществимость условий современной конкуренции и приходят к выводу, что все усилия государства, направленные на поддержание общего равновесия внутри своих стран, на деле лишь усугубляют положение. Но особенно много препятствий для свободной торговли сосредоточено в сфере внешнеэкономических отношений (тарифы, квоты, стандарты и т. д.). В данных условиях издержки трансакций приобретают решающее значение в выборе фирмой той или иной формы сделки; лучшим средством минимизации этих издержек и выступает интернализация, т. е. создание собственного внутрифирменного рынка.

Стремлением к интернализации и преимуществам управляемого внутреннего рынка перед коммерческими сделками на обычном незащищенном рынке и объясняется смысл создания международной компании. Само создание и поддержание внутреннего рынка требует от фирмы определенных издержек, и в каждом конкретном случае проблема выбора формы сделки решается путем сопоставления величин издержек интернализации с издержками альтернативных трансакций.

Правило интернализации: при данных издержках транзакций фирма может существовать и развиваться до тех пор, пока затраты на организацию и поддержание особого режима внутрифирменных операций не сравняются с издержками осуществления тех же операций в условиях открытого рынка.

Иными словами, каждая компания должна постоянно доказывать эффективность своего хозяйственного механизма, превосходить собственных методов внутрикорпоративной организации и управления над существующими за ее «стенами» рыночными методами организации аналогичных операций.

Существуют четыре группы факторов, дифференцирующих остроту потребности в интернализации внешнеэкономической деятельности компании.

Во-первых, *фискальные* (налоговые) – манипуляции внутрикорпоративными трансфертными ценами позволяют международным компаниям минимизировать объемы налоговых выплат государствам, на территории которых размещаются подразделения фирм.

Во-вторых, *рыночные* – зависят от того, в каком положении на рынке оказывается компания. С одной стороны, она может испытывать на себе монопольное давление со стороны поставщиков необходимых ей полупродуктов. Такое давление способно вести к искажению цен, пересмотру имеющихся договоренностей, к затягиванию сроков и даже срыву поставок. Чтобы себя обезопасить, компания интернализирует технологическую цепочку. Чем длиннее оказывается эта цепочка, тем менее ощутимо на нее внешнее воздействие рынка.

С другой стороны, сама компания может выступать как монополист и посредством интернализации препятствовать проникновению на ее рынок новых производителей, не покупая их продукцию и не продавая им свою.

В-третьих, *динамические* – производны от изменений в содержании международного разделения труда вследствие быстрого обновления производственных технологий и ассортимента выпускаемой продукции. Технологическим перестройкам способствуют единая собственность на вертикально интегрированное производство компании, централизованное планирование и административные методы внутрифирменного управления.

В-четвертых, *технические* – стимулируют интернализацию. Жесткость технологических связей не позволяет полагаться только на свободный рынок. Производители специализированной продукции оказываются особо уязвимы в случаях неожидан-

ного колебания цен, падения спроса и т. п. Жесткость связей может обуславливаться и физическими свойствами используемых и производимых продуктов.

Наиболее типичным примером интернализации может служить *вертикальная интеграция*, при которой родственные виды деятельности скомбинированы в технологической последовательности. В процессе вертикальной интеграции затратные преимущества увеличиваются; уменьшаются преимущественные затраты вследствие соединения последовательных производственных процессов (например, прокатных станов железа и стали для избежания повторного нагрева); исключаются транснациональные затраты, возникающие в условиях несовершенных рынков (например, монопольные надбавки к ценам, устанавливаемые монополизированными поставщиками сырья, ненадежность источников снабжения, ограничения рынка сбыта).

Концепция интернализации относится также и к *горизонтальной интеграции* между многоотраслевыми фирмами и международными компаниями. В случае международных компаний создание заводов за рубежом вместо прямых поставок продукции путем экспорта осуществляется за счет транзакционных затрат, порожденных такими формами несовершенства рынков, как тарифы, квоты и валютный контроль, а также за счет монопольных преимуществ (запатентованный продукт, «ноу-хау» или уникальный продукт), которые могут быть лучше использованы и обеспечены посредством прямого контроля.

Принцип интернализации также относится к финансированию инвестиционных программ, осуществляемых диверсифицированными компаниями. Такие конгломераты способны переводить средства из одних своих производственных подразделений в главный орган управления, который затем перемещает их в другие производственные подразделения; для них отпадает необходимость нести затраты на получение средств из внешних источников через фондовую биржу.

Интернализация является принципом организации и роста любой компании, однако наибольшую необходимость в ней испытывают продуценты высокоспециализированных, научно-технических полупродуктов, включенных в международно организованный технологический цикл производства. Чем сложнее производство и глубже международное разделение труда, тем больше потребность в интернализации испытывают компании, вовлеченные в это производство.

В конкретных мирохозяйственных условиях существует немало факторов, противодействующих интернализации и обуславливающих выбор межфирменного пути развития международного единичного разделения труда. Со своей стороны, тенденция к интернализации демонстрирует своего рода всеядность и вовсе не замыкается на сфере технологически дробного наукоемкого производства. Известно, что значительная доля мировой торговли сырьем осуществляется на внутрикорпоративной основе. Этот факт особенно беспокоит развивающиеся страны. В некоторых случаях для сырьевых продуктов, экспортируемых из развивающихся стран, вообще нет открытого рынка (как, например, для бокситов), либо рыночные функции в той или иной мере искажены (например, в торговле железной рудой).

В основе развития интернализации вообще и внутрикорпоративного международного производства компаний в частности лежат социально-экономические, нежели технические, факторы. Интернализация – это социально-экономическая гарантия прочности производственных и прочих хозяйственных связей в условиях общества, основанного на неприкосновенности права собственности. Общая тенденция такова, что международные компании стремятся именно к интернализации.

Развитием теории интернализации можно считать концепцию OLI, или так называемую эклектическую теорию ТНК Дж. Даннинга. Название концепции – это аббревиатура названий трех ее основных элементов:

- организация и владение (ownership). За счет использования новых технологий, трансферта деловой культуры, включения в глобальные производственные системы ТНК способны обеспечить более эффективное управление предприятиями, чем локальные компании, и сокращают издержки управления дочерними компаниями за рубежом, т. е. обладают специфическими преимуществами компании (Firm-specific advantage – FSA);

- место расположения (location). В данном случае факторы FSA дополняются преимуществами расположения (location specific advantages – LSA), например дешевой рабочей силой или доступом к ресурсам;

- интернализация (internalization), т. е. возможность использования FSA и LSA самостоятельно, а не за счет продажи третьей корпорации¹.

¹ См.: Dunning J.H. The Determinants of International Production // Oxford Economic Papers. 1973. Vol. 25.

Сторонники концепции OLI пытаются также сравнивать эффекты региональной экономической интеграции и интеграции бизнеса (создания ТНК), их движущие мотивы и результаты, хотя пока исследования в данной области еще недостаточно развиты¹.

4.2. Основные тенденции интернализации капитала

Глобальная экспансия международной компании с ярко выраженной склонностью к интернализации, к созданию международных финансовых и производственно-сбытовых комплексов, управляемых из единого центра, создает предпосылки для поиска более прибыльных сфер вложения капитала за границей. Выражением данного процесса является интегрированный (транснациональный) капитал в противоположность преимущественно национальной природе капитала в первой половине XX столетия.

Интегрированный капитал выступает как наиболее характерная форма мирохозяйственных отношений современной глобальной экономики.

Во-первых, это – основное производственное отношение, отношение между наемным трудом и капиталом, когда в рамках небольшого числа корпораций интернациональные измерения оценивают условия занятости и быта рабочего класса разных стран, уровень оплаты труда, которая развивается новые, интернациональные формы выступления трудящихся и их профсоюзов.

Во-вторых, это – отношения непосредственно внутри международной компании. По мере расширения глобальной деятельности крупнейших компаний возрастает значение конкуренции, их монополия подрывается. Транснационализация производства отнюдь не всегда ведет к усилению монопольных позиций компании в международном масштабе. Напротив, как правило, компания должна изыскивать новые средства, чтобы утвердить себя уже в качестве международной монополии. В результате развития международной компании формируется олигополистическая структура мирового рынка, которая приходит на смену прежней раздробленной атомизированной структуре.

В-третьих, это – отношения между международными и национальными компаниями. Между ними складываются отноше-

¹ См.: Lindström M. Globalization and Economic Integration. What Challenges Economies in Transition. Mimeo, 1999.

ния сотрудничества в виде соглашений как в области производства, научных исследований и сбыта, так и в области экономического подчинения посредством ограничительной деловой практики.

В-четвертых, это – отношения между международной компанией и государством, экономические по своей природе. Государство выступает фактором развития международных компаний, стимулируя их деятельность, защищая их интересы в одних случаях и ограничивая, регламентируя их в других. В свою очередь, международные компании опираются на государство, когда это выгодно, и стремятся игнорировать его законы и интересы, идут к ним на прямые конфликты, когда меры государства противоречат их устремлениям.

Понятие «интегрированный капитал» отражает историчность политэкономической категории, указывая одновременно на сохранение преобладающей роли в мировой экономике крупных компаний (их решающего воздействия на цены, соотношение спроса и предложения, пропорции и динамику общественного воспроизводства, монополистической конкуренции и т. д.) при одновременном развитии процессов транснационализации. В основе экономического господства транснационального капитала лежит международная олигополия, когда согласованная, скоординированная политика ведущих производителей разных стран не исключает конкуренцию между ними.

Возвышение интегрированного капитала соответствует новому уровню капиталистического обобществления производства, который идет не только и, вероятно, даже не столько на основе дальнейшей концентрации производства ведущих корпораций, укрупнения их собственности. Главным средством становятся глобальная по масштабам внутрифирменная и межфирменная кооперация и специализация производства, совместные научно-исследовательские проекты, углубление международного разделения труда на технологической и кооперационной базе в основном благодаря межнациональным взаимосвязям предприятий международной компании. Причем транснационален не только капитал, вложенный за границей, но и связанная с зарубежной деятельностью значительная и быстрорастущая часть активов международной компании в стране базирования. Кроме того, в орбиту интегрированного капитала вовлечены многочисленные акционерные и не акционерные связи между самими международными компаниями и сотрудничество международной компании на долговременной основе с небольшими иностранными фирмами.

В настоящее время нет ни одной области экономики и культуры, где не оперировал бы интегрированный (транснациональный) капитал. В более широком смысле в *интегрированном капитале* сливаются отношения собственности и контроля сращивающихся финансовых и нефинансовых предприятий различных отраслей предпринимательства. Он подчиняет себе и мелкое производство. Для восприятия сути интегрированного капитала нужен целостный взгляд на конкретные факты, необходимо восприятие проблемы в целом, чтобы понять единство хозяйственного процесса в гигантских корпоративных структурах и в то же время подвергнуть анализу отдельные стороны каждого явления.

Интегрированный капитал следует рассматривать как экономическую категорию, т. е. абстракцию экономических отношений. Многогранность такого явления требует его исследования с точки зрения различных экономических аспектов.

Следует учитывать, что интегрированный капитал необходимо характеризовать с точки зрения всеобщности, особенности, единичности. *Всеобщность* заключается в том, что *интегрированный капитал предстает как эволюционирующая форма капитала*, следовательно, имеет в себе все свойства капитала.

Эволюция капитала означает его развитие и преобразование в более сложную и высокоорганизованную форму. Поэтому к интегрированному капиталу нужно подходить, во-первых, как к высшей форме капитала по отношению к предыдущим; во-вторых, как к несущей в себе не только элементы разрушения старого хозяйственного порядка, но и условия создания нового; в-третьих, как к находящейся в постоянном движении и эволюционирующей форме капитала, которая постепенно перерастает в новую, более высокую ступень сложности и развития.

Особенное проявляется в *специфике свойств интегрированного капитала*, определяемых характерными признаками его составляющих, промысленной и финансовой ветвей.

Сами по себе специфические черты интегрированного капитала составляют момент единичности. Все эти стороны не существуют самостоятельно вне системы интегрированного капитала, а являются его составными частями, находящимися во взаимосвязи и взаимодействии. В процессе познания сущности интегрированного капитала необходим анализ всех сторон этого явления в их диалектическом единстве, обеспечивающий специфику интегрированного капитала как самостоятельной экономической категории и наделяющий его особыми индивидуальными чертами.

В современных условиях, обращаясь к сущности капитала, трудно ориентироваться на какое-то одно определение капитала. Отечественные и зарубежные экономисты трактуют его по-разному: одни характеризуют его как материально-вещественную субстанцию, другие фиксируют прирост дохода во времени, третьи исследуют наиболее общую форму проявления – денежную и т. п.

Наиболее полное определение сущности капитализма, капитала как движения, приобретающего различные формы общественных отношений между людьми, мы находим только у Маркса. На сегодняшний день определение капитала, данное Марксом, – самое объемное по своему содержанию. «Значение Маркса как ученого связано не столько с его вкладом в экономическую теорию, несмотря на несколько гениальных догадок, сколько с тем, что он внес в методологию общественных наук»¹.

Одно из определений капитала у Маркса звучит так: «Капитал – это не вещь, а определенное общественное, принадлежащее определенной исторической формации общества производственное отношение, которое представлено в вещи и придает этой вещи специфический исторический характер»².

Методология исследования сущности капитала, представленная в литературе, позволяет выделить три характерных признака интегрированного капитала как экономической категории.

Во-первых, интегрированный капитал выражает экономические отношения между хозяйствующими субъектами, возникающие в ходе взаимодействия всех форм капиталов в целях обеспечения процесса расширенного воспроизводства.

Во-вторых, интегрированный капитал представляет собой целостную экономическую систему совокупности взаимодействующих форм капитала, каждая из которых может быть рассмотрена как подсистема и совокупность взаимосвязанных элементов, выполняющих только им присущие функции.

В-третьих, интегрированный капитал совершает непрерывное движение посредством последовательного прохождения стадий производства и обращения.

Следовательно, *интегрированный капитал* – это прежде всего *объединенный промышленный и финансовый капитал*, который используется в целях усиления влияния на промышленное

производство и получения стабильного денежного потока в процессе инвестирования. Эти изменения формы капитала определялись во многом серьезными сдвигами в промышленном производстве, где под влиянием научно-технической революции значительно ускорился процесс концентрации капитала.

С 1980-х годов резко изменились его темпы и показатели степени концентрации. Так, на японских компаниях автомобильной промышленности число занятых было значительно меньше, чем на американских, при гораздо большей эффективности.

Переход к новому техническому типу производства, реконструкция экономической структуры отдельных отраслей и сфер привели к ускоренной централизации капитала, что нашло проявление в слиянии корпораций-гигантов с другими гигантами. В США в 1980-е годы слились электронные гиганты «Текстрон» и «Авко», «Дженерал Моторс» поглотила аэрокосмическую монополию «Хьюз Эйркрафт», «Дженерал электрик» – одну из ведущих радиотехнических корпораций «Эр-Ои-Эй», табачный гигант «Филип Моррис» – пищевую «Крафт»¹.

В промышленном производстве в эти годы речь шла уже о сверхконцентрации. В США 200 крупнейших корпораций контролировали около половины промышленного производства страны. В Японии удельный вес четырех крупнейших фирм в 96 подотраслях промышленности превышал 60%, в 67 подотраслях – 70%, в 46 – 80%. В Англии две компании производили $\frac{3}{4}$ всех ЭВМ, в Италии одна – 90% всех автомобилей, другая – 94% всего чугуна².

Следовательно, увеличение промышленного капитала повлияло на рост мощи торгового и банковского капиталов, привело к развитию связей между ними и в конечном итоге вылилось в преобразование структуры финансового капитала и возникновение новых свойств. К ним прежде всего относится *расширение состава интегрированного капитала*. Расширение состава объединенного капитала осуществлялось по двум направлениям: промышленный капитал увеличивал сферу своего влияния путем сращивания с агробизнесом, торговлей и услугами, а финансовая ветвь разрасталась в направлении развития страхового капитала, новых форм капитала, таких финансовых структур, как

¹ См.: Экономика зарубежных стран. М.: Политиздат, 1990. С. 26–27.

² Капитализм на исходе столетия / Под ред. А.Н. Яковлева. М.: Политиздат, 1987. С. 75–76.

¹ Барр Р. Политическая экономия. М., 1995. Т. 1. С. 40.

² Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Т. 2 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 24. М.: Политиздат. С. 442–443; см. также: Т. 24. С. 121.

пенсионные и инвестиционные фонды, сберегательные и другие учреждения.

Ускоренными темпами получает развитие процесс диверсификации и переход его на качественно новый уровень. На смену диверсификации старого типа, ориентирующейся на различную циклическую оборачиваемость капиталов разных отраслей, приходит технологическая диверсификация.

Усиленная концентрация и диверсификация повливали на: – хозяйственный облик и управление; основной формой становится многоотраслевой концерн, растущий на базе многоотраслевой экспансии;

– монополий, концентрирующих значительную часть ВВП в своих руках. В середине 1980-х на 30 компаний Великобритании и 180 компаний США приходилось около $2/5$ ВВП обеих стран¹;

– характер акционерной собственности, размер контрольного пакета акций; произошла замена индивидуальной акционерной собственности на институциональную, крупными держателями акций становятся не отдельные лица, а промышленные корпорации, различные финансовые институты: банки, пенсионные фонды, страховые компании, доверительные общества;

– характер взаимосвязей различных форм капитала, развитие уний: личной кредитной, финансовой, бытовой, технологической – на базе постоянных функциональных и личных контактов;

– характер и интенсивность процессов концентрации и интеграции капитала, характер действия интегрированного капитала, оформление его в организационные структуры нового типа – финансово-промышленные корпоративные структуры и группы;

– расширение и углубление производственных связей, возрастание и распространение влияния промышленного капитала по обширному экономическому полю: развитие форм связей, участвовавшие слияния компаний и дележ зон влияния каждой из них, расширение сферы совместного экономического контроля, усиление влияния и регулирующего воздействия головной компании.

Таким образом, переплетение интересов на более высоком уровне привело к образованию гигантских хозяйственных комплексов, сверхгрупп – финансово-промышленных групп (ФПГ). Для них стал характерным экономический контроль не над от-

¹ Капитализм на исходе столетия. С. 75–76.

дельными отраслями хозяйства и секторами предпринимательской деятельности, а над всей национальной экономикой, что придает им статус центров экономической власти.

4.2.1. Глобализация движения капитала

Либерализация национальных режимов импорта и экспорта капиталов, а также развитие электронных средств коммуникации ускорили осуществление финансовых операций. К началу XXI в. суммарный объем рынка капитала достиг величины мирового валового продукта. В 2005 г. суммарная капитализация фондовых рынков всех стран составила 37,6 трлн долл. (соответствует 83,6% мирового валового продукта), активы коммерческих банков – 55,7 трлн долл. (125,9%), а стоимость выпущенных во всем мире облигаций и других долговых обязательств достигла 58,9 трлн долл. (132,6% мирового продукта)¹.

Международное банковское кредитование (накопленный объем выданных и непогашенных кредитов) за последние полтора десятилетия увеличилось с 6,2 трлн долл. в 1990 г. до 15,2 трлн долл. в 2005 г.²

Еще быстрее развивается более свободный от банковского контроля рынок международных облигаций и прочих долговых ценных бумаг. За это же время его объем вырос с 1,5 трлн до 14,6 трлн долл.

Мировой валютный рынок характеризуется ежедневным оборотом операций по обмену валюты в пределах 1,2 трлн долл. в день³. Приблизительно 90% операций по торговле валютой осуществляется с участием доллара США.

По международным прогнозам процесс глобализации рынка капитала необратим и будет нарастать. Характерной его особенностью уже в настоящее время является частичная переориентация потоков мировых финансовых ресурсов с экономических субъектов индустриальных стран на компании и банки переходных и менее развитых стран. К этим странам относятся Китай, Индонезия, Мексика, Южная Корея, Малайзия, Аргенти-

¹ Global Financial Stability Report. IMF April 2006. P. 95.

² Здесь и далее использована статистика Банка международных расчетов (Базель), опирающаяся на стандартизированную информацию кредитно-банковских учреждений 48 ключевых стран в мировой финансовой сфере.

³ BIS. Triennial Central Bank Survey. March 2002. P. 1, 12.

на, Бразилия, Россия и другие. Так, в частности, доля этой группы стран на финансовых рынках еще не превышает 12%, но она имеет тенденцию к расширению¹.

Основные факторы, определяющие дальнейшее развитие мировых рынков капитала:

во-первых, темпы технико-экономического развития индустриальных и постиндустриальных стран, а также стран с переходными экономиками и менее развитых стран;

во-вторых, уровень либерализации национальных рынков капитала;

в-третьих, степень политической стабильности в странах-реципиентах, перспективы которой труднопредсказуемы.

Глобализация рынка капитала определяет финансовые приоритеты бизнеса международных компаний, причем оценка капиталовложений позволяет им направлять свои финансовые ресурсы на национальные и зарубежные проекты, которые могут дать максимальную отдачу. В этих целях международные компании активно используют международные источники финансирования капитала. При этом международная компания стремится минимизировать глобальную стоимость капитала, одновременно сводя к минимуму валютный риск, политический риск и глобальную налоговую нагрузку.

4.2.2. Внутренние источники финансирования капитала

Одним из источников финансирования капитальных вложений для международных компаний служат внутрифирменные денежные потоки (например, прибыль от операционной деятельности и неденежные начисления, такие как амортизация и списание нематериальных активов), создаваемые в материнской компании и ее дочерних предприятиях.

Так, в частности, в 2002 г. суммарная выручка зарубежных дочерних многонациональных компаний (МНК) США составила 128,1 млрд долл., а американские дочерние компании принесли своим иностранным корпорациям 50,1 млрд долл.

Материнская компания может использовать денежный поток, генерируемый одной дочерней компанией, для финансирования инвестиционных проектов любого другого члена корпора-

¹ См: Мировая экономика: прогноз до 2020 года / Под ред. А.А. Дынкина / ИМЭМО РАН. М.: Магистр, 2007. С. 38.



Рис. 1. Внутренние источники капитала

тивного семейства. Денежный поток может непосредственно переводиться дочерними предприятиями своей материнской компании в форме дивиденда. Эти средства могут быть перенаправлены другому дочернему предприятию в виде займа или дополнительных вложений в акционерный капитал данного предприятия.

Различные внутренние источники капитала, которыми могут пользоваться материнская компания и ее дочерние предприятия, представлены на рис. 1.

На возможность материнской компании перемещать средства между своими дочерними предприятиями могут повлиять два правовых ограничения. Во-первых, если материнская компания является не единственным учредителем дочернего предприятия, она должна соблюдать права акционеров. Во-вторых, некоторые страны налагают ограничения на репатриацию прибылей, тем самым препятствуя внутрикорпоративному перемещению денежных средств. В этом случае материнская компания может:

- переместить их в форме займов другим дочерним компаниям;
- получать денежные средства от дочернего предприятия, взимая с нее лицензионное вознаграждение за пользование своими торговыми марками, авторскими правами или патентами или предусматривая отчисления на покрытие общекорпоративных или административных расходов. Так, например, в 2002 г. зарубежные дочерние компании корпораций США перевели мате-

ринским компаниям роялти и лицензионные вознаграждения на сумму 29,4 млрд долл., а американские дочерние компании иностранных корпораций с той же целью перечислили своим материнским компаниям 15,4 млрд;

- перемещать средства между своими предприятиями путем корректировки трансфертных цен, уплачиваемых за товары и услуги в рамках внутрикорпоративных трансакций, осуществляемых между дочерними компаниями и прочими филиалами одного корпоративного семейства.

Подобные внутрикорпоративные переводы средств создают операционные проблемы на уровне менеджмента и способствуют росту расходов дочерних предприятий. Поэтому труд менеджеров дочерней компании должен оплачиваться с учетом указанных финансовых манипуляций, чтобы настроение руководителей филиалов не отражалось на эффективности ведения бизнеса.

4.2.3. Внешние источники финансирования капитала

Привлекая капитал из внешних источников, международные компании имеют возможность выбирать из множества альтернативных источников как собственного, так и заемного капитала. Источниками внешнего финансирования могут быть хорошо развитые международные рынки капитала:

- инвестиционные банки, которые размещают акции компании среди инвесторов в родной стране, в принимающей стране или в других странах;
- заимствования денежных средств на внутреннем рынке, в принимающей стране или в других странах;
- синдицированные краткосрочные и среднесрочные кредиты, когда в качестве источника капитала выступает консорциум международных банков и пенсионных фондов;
- долгосрочные займы в форме облигаций своей страны, иностранных облигаций и еврооблигаций;
- валютные свопы, позволяющие международным компаниям переходить при выплате процентов и основных сумм кредитов от менее предпочтительных валют к более предпочтительным.

Характерной чертой глобализации рынка капитала является *перемещение факторов производства*, прежде всего в форме вывоза капитала. По целям международные капиталовложения делятся на прямые и иностранные инвестиции.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) представляют собой потоки транснационального капитала в форме, соединяющей управленческий опыт с кредитованием.

С точки зрения платежного баланса прямым иностранным инвестированием является любое предоставление кредита или приобретение собственности в зарубежном предприятии, которое в значительной степени находится в собственности резидентов страны инвестора.

Определяющая черта прямых иностранных инвестиций – контроль инвестора над основными направлениями деятельности дочернего предприятия. Формально для осуществления контроля инвестор должен обладать долей в капитале, превышающей 50%. На практике же это преобладающее участие в капитале для осуществления элективного контроля за деятельностью дочернего предприятия необязательно.

Прямые иностранные инвестиции так далеки от простого перемещения капитала, что во многих случаях начинаются вообще безо всякого потока капитала за рубеж. Иногда материнская компания получает полностью все необходимые финансовые ресурсы в принимающей стране, используя при этом свою торговую марку, управленческие структуры, а также другие, менее осязаемые активы. Когда филиал становится рентабельным, он растет за счет инвестирования собственных прибылей и вновь полученных в кредит средств, тогда как часть прибыли переводится материнской компании, чьи инвестиции были почти незаметны. Это связано прежде всего с боязнью экспроприации. Осознавая опасность экспроприации, многие международные компании застраховали свои прямые иностранные инвестиции по типу страхования на валютных рынках, что позволяет им в этом случае переложить платежи по долгу на плечи собственного национального правительства, осуществлявшего экспроприацию. Такое страхование является одной из причин того, что все возрастающее число материнских фирм осуществляет инвестирование за рубежом в форме неимущественных, подвижных активов.

Принятие в международной компании решения об использовании прямого инвестирования капитала в качестве способа выхода на международный рынок зависит от многих факторов. Эти факторы делятся на три категории: факторы предложения, факторы спроса и политические факторы (табл. 1).

Различие между прямым и портфельным (непрямым) инвестированием сводится прежде всего к проблеме контроля. Поскольку инвестор в значительной степени контролирует деятель-

Таблица 1

Факторы, оказывающие влияние на прямые иностранные инвестиции

Факторы предложения	Факторы спроса	Политические факторы
Издержки производства	Доступ потребителей к товарам или услугам компании	Возможность обойти торговые ограничения
Логистика	Маркетинговые преимущества	Факторы, стимулирующие экономический рост
Наличие ресурсов	Использование конкурентных преимуществ	
Доступ к технологиям	Мобильность заказчиков	

ность зарубежного филиального предприятия, прямое инвестирование становится более сложным, чем портфельное. Подконтрольный филиал часто напрямую получает доступ к управленческим навыкам, торговым секретам, технологии, право использовать торговую марку материнской компании одновременно с указанием на какие рынки внедряться, а какие оставить конкурентам.

Доходы, получаемые прямыми инвесторами, представляют собой соединение процентов, дивидендов, лицензионных платежей за управленческие услуги. Некоторые потоки прямых иностранных инвестиций состоят из инвестиций в зарубежные отделения материнской фирмы, имеющей четкую национальную принадлежность. В других случаях инвестирующая фирма – это настоящая многонациональная компания, не имеющая выраженной страны базирования.

Прямое инвестирование после Второй мировой войны росло очень быстро; США были тогда крупнейшей инвестирующей страной. В начале 1970-х годов рост зарубежного инвестирования замедлился, оно сменило направление. Все меньшая часть инвестиций направлялась в страны третьего мира и все большая – в США и КНР. Прямое инвестирование в добычу минеральных ресурсов резко упало, уступив место растущим вложениям в обрабатывающую промышленность, особенно в отрасли высоких технологий.

По оценкам экспертов ООН, общий объем прямых иностранных инвестиций в 2004 г. превысил 9,7 трлн долл., увеличившись по сравнению с 1990 г. почти в 4 раза. Среднегодовой прирост вывезенных ПИИ (в постоянных ценах и курсах доллара) составил в 1990–2005 гг. около 7,7%. За этот период в переходные и менее развитые страны было вложено 2437,3 млрд долл. ПИИ, что составило в среднем 28% общего объема таких инвестиций, поступивших за это время во все страны мира.

Повышается и роль развивающихся стран в качестве экспортеров ПИИ. Если в 1990–2005 гг. их доля составляла здесь в среднем лишь 10,3%, то к 2010 г. она может повыситься до 17–25%, а к 2020 г. – до 22–24%.

Характерной особенностью глобализации рынка капитала являются сдвиги в отраслевой структуре зарубежного инвестирования. На протяжении второй половины XX в. здесь наблюдалась переориентация с отраслей добывающей промышленности (в 50-е годы) на обрабатывающую (60–70-е годы), а затем на сферу услуг. Если в начале 1970-х годов на эту сферу приходилось около $\frac{1}{4}$ мирового объема накопленных за рубежом ПИИ, то к концу 1990-х ее доля составила уже $\frac{3}{5}$ ¹.

Таблица 2

Отраслевая структура ввозимых ПИИ в 1990 и 2004 гг., %

Отрасли	1990 г.	2004 г.
Услуги, всего	48,6	62,1
финансовые	19,6	19,3
деловые	6,5	16,2
торговля	12,0	11,1
транспортные и коммуникационные	1,5	5,2
Обрабатывающая промышленность, всего	41,3	32,1
химическая	9,0	7,7
электротехника и электроника	4,8	2,6
автотранспортная	3,0	3,3
пищевая	4,3	2,9
металлургическая	3,5	2,1
машиностроительная	3,0	2,0
Добывающая промышленность	8,9	4,4
Сельское хозяйство	0,4	0,2

¹ См.: Мировая экономика: прогноз до 2020 года. С. 42–43.

Прямые иностранные инвестиции становятся прибыльными благодаря присущим фирме преимуществам, позволяющим ей обеспечить свою защиту за счет прямого управления производством. Преимущества фирмы можно рассматривать с двух точек зрения.

Во-первых, преимущества как следствие несовершенной конкуренции, обеспечивающей компании сохранение монополической власти и секретов. Это помогает объяснить частные случаи «защитных инвестиций» среди международных компаний, которые ведут себя как олигополии. Такой подход предполагает, что правительства принимающих стран должны организовать и регулировать приток прямых иностранных инвестиций.

Альтернативной представляется теория присвоения (преимущества фирмы), «более снижительно» рассматривающая преимущества фирмы, такие как производственные активы и предельные продукты, которые могут быть более эффективно использованы фирмой, если она осуществляет прямое инвестирование.

Другая сила, подталкивающая развитие прямых иностранных инвестиций, – стремление избежать налогообложения. Поэтому при прочих равных издержках фирмы предпочитают в качестве базы для своих операций страны с минимальными ставками налогов. Кроме того, фирмы используют механизм трансфертных цен, чтобы переместить свои объявляемые прибыли в страны с наименьшими налоговыми ставками.

Прямое инвестирование все в большей степени включает в себя контракты на управленческие услуги, а не просто перемещение финансового капитала. Наиболее вероятная причина такого изменения – боязнь экспроприации. Если принимающая страна решит конфисковать иностранные инвестиции, у филиалов международных компаний не окажется значительных активов, подлежащих конфискации.

При осуществлении прямых иностранных инвестиций страна базирования получает выигрыш на основе фундаментальных рыночных принципов до тех пор, пока сами инвесторы сохраняют право голоса как полномочные граждане страны базирования. Если у них нет такого права и если на этой основе исключается их доход от инвестиций из суммы выигрыша нации от прямого инвестирования, можно сказать, что страна базирования несет убытки в результате оттока прямых инвестиций. У страны

¹ См.: Мировая экономика: прогноз до 2020 года. С. 44.

могут быть также другие причины вводить налоги и ограничивать поток прямых иностранных инвестиций: необходимость установления оптимального налога, изъятия в свою пользу возможных положительных побочных эффектов, сопровождающих прямые иностранные инвестиции, и желание избежать возможного искажения внешней политики из-за лоббистской деятельности международной компании.

У принимающих стран намного меньше причин ограничивать приток прямых инвестиций по сравнению со страной базирования. Возможность положительных побочных технологических и кадровых преимуществ вызывает стремление стимулировать приток прямых иностранных инвестиций, а не вводить жесткое налогообложение. Но вместе с тем взаимоотношения с международной компанией означают для фирм сохранение опасности политических конфликтов.

В условиях дальнейшего развития интеграционных процессов в мировом хозяйстве сложилась практика осуществления политики в области регулирования прямых иностранных инвестиций международной компании. В частности, особенности данной политики в европейском регионе направлены на поддержание баланса центробежных и центростремительных эффектов инвестиционной деятельности международной компании и более равномерное распределение транснационального капитала по его территории. Политика представляет собой комплекс мероприятий на наднациональном и национальном уровнях, которые разрабатываются с учетом особенностей инвестиционного климата в странах ЕС.

Основная цель наднациональной политики – исключить действия международной компании, направленные на противопоставление национальных государств друг другу, регулировать прямые иностранные инвестиции адекватно значению, предоставляемому транснациональному капиталу, и гарантировать возможность адаптации реализуемых мер к специфическим задачам экономической интеграции. Однако общие положения Маастрихтского договора не позволяют обеспечить полное взаимопонимание в оценке значения инвестиционной деятельности международной компании в регионе, особенно при проведении трансграничных операций.

Что касается национальной политики по отношению к прямым иностранным инвестициям, то она достаточно неоднородна, что отражает различия в законодательной базе стран ЕС.

Вместе с тем углубление интеграционных процессов способствует сближению подходов к транснациональному капиталу.

Таблица 3

Накопленные за границей прямые и портфельные инвестиции российских резидентов (на начало года, млрд долл.)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Прямые иностранные инвестиции, всего	20,1	44,2	62,3	90,9	107,3	138,9
страны дальнего зарубежья	18,6	42,2	60,0	87,8	102,9	133,6
страны СНГ	1,5	2,0	2,3	3,1	4,3	5,3
Участие в капитале и реинвести- рованные доходы	18,4	42,2	58,4	86,5	10,4	131,2
страны дальнего зарубежья	16,9	40,2	56,1	83,5	96,2	126,1
страны СНГ	1,5	2,0	2,3	3,0	4,2	5,1
Прочий капитал	1,7	2,0	3,9	4,3	6,9	7,6
страны дальнего зарубежья	1,7	2,0	3,9	4,2	6,7	7,4
страны СНГ	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2
Портфельные инвестиции, всего	1,3	1,3	2,5	4,4	8,4	17,8
страны дальнего зарубежья	1,0	0,9	2,2	4,2	8,2	17,8
страны СНГ	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	0,0

Общими элементами в них являются стремление поддержать конкуренцию и использование различных инвестиционных льгот. Специфические факторы, влияющие на стратегию и тактику инвестиционной деятельности международной компании: близость к рынкам, отраслевая структура, численность и квалификация трудовых ресурсов, инфраструктура транспорта и связи, языковая и культурная общность, размещение материнских компаний и иностранных филиалов, ставки налогообложения – оставляют странам ЕС значительную свободу действий, не противоречащих национальным требованиям.

Во всех странах ЕС функционируют специализированные агентства продвижения прямых иностранных инвестиций. Эти учреждения отвечают за информационное обеспечение, планирование и определение целей, проведение маркетинговых и рекламных кампаний, переговоров и презентаций пакетов стимулов, за подачу заявлений и выдачу разрешений, урегулирование возникающих конфликтов, координацию действий по минимизации издержек после начала реализации инвестиционных проектов.

4.3. Структура прямых капиталовложений Российской Федерации

Последние годы Россия стабильно входила в число стран – лидеров по размерам легального экспорта капитала национальных компаний. По сведениям ЮНКТАД, в 2005 г. она заняла 15-е место по размерам годовых прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и к началу 2006 г. вышла на 17-е место по объему накопленных прямых капиталовложений за рубежом. По данным Банка России, характеризующим международную инвестиционную позицию, на 1 января 2006 г. накопленные прямые инвестиции российских резидентов за рубежом составили 138,9 млрд долл., что почти в семь раз превышает аналогичный показатель на начало 2001 г. Только за 2005 г. их объем возрос на 31,6 млрд долл. (табл. 3).

По суммарному вывозу ПИИ Россия, по оценкам ЮНКТАД (120 млрд долл.), сопоставимых с оценками ЦБ, вышла в 2005 г. на третье место среди развивающихся стран и стран с переходной экономикой (в 2000 г. она занимала 12-е место) после китайского Гонконга (470 млрд долл.) и британских Виргинских островов (123 млрд долл.). Если учесть, что часть инвестиций из оффшорных территорий является капиталом российского происхождения, то она фактически занимает второе место.

Источник: www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/print.asp?file=iip_cis.htm.

Таблица 4

Величина зарубежных активов десяти российских ТНК

Название	Оценки зарубежных активов, млрд долл.	Основные страны-получатели
«ЛУКОЙЛ»	10,0	Казахстан, США, Сербия, Украина, Румыния, Болгария, страны ЕС
«Газпром»	4,0	ФРГ, Польша, Латвия, Литва, Австрия и другие страны ЕС
«Русал»	2,6	Италия, Австралия, Нигерия, Гвинея, Гайана, Украина, Армения и другие страны СНГ
«Совкомфлот»	2,5	Либерия, Кипр и другие страны «дешевого флага», Испания
«Новошип»	2,4	Либерия, Мальта и другие страны «дешевого флага», Испания
«Алтимо»	2,3	Турция, Украина
«Мобильные ТелеСистемы»	2,1	Украина, Узбекистан, Белоруссия, Туркмения
«Норникель»	1,8	США
«Зарубеж-нефть»	1,1	Вьетнам
«Северсталь»	0,9	США, Италия, Великобритания и другие страны ЕС

Составлено на основе оценок ЮНКТАД активов российских компаний, август 2006 г.

Намного меньше активы в виде портфельных инвестиций, однако в 2003–2005 гг. их объем ежегодно удваивался.

В России имеются уже 40–50 отечественных компаний с зарубежными производственными дочерними структурами, в которых ПИИ превышают 5 млн долл. В частности, в 2004 г. веду-

щая российская частная компания ТНК «ЛУКОЙЛ» заняла 160-е место в мире по величине заграничных активов¹.

В целом же суммарные зарубежные активы российских нефинансовых ТНК оценивают в 35–37 млрд долл. Сумма зафиксированных ЮНКТАД потоков российских ПИИ за 1993–2005 гг. составляет 54,5 млрд долл.²

Так, величина зарубежных активов десяти ведущих российских нефинансовых ТНК представлена в табл. 4.

Недавний переход под контроль государства нескольких крупных российских компаний («Газпром», «Совкомфлот», «Зарубежнефть» и РАО «ЕЭС России») не говорит о заметном повышении роли государственных ТНК в экспорте прямых капиталовложений из России. Действительно, в настоящее время около 30% накопленных российскими ТНК зарубежных активов приходится на долю государства³. В то же время продолжается сокращение удельного веса государственных ТНК среди всех российских инвесторов за рубежом. Более того, именно капиталовложениям компаний, подконтрольных государству, часто создаются наибольшие препятствия, поскольку местные власти опасаются, что такие ТНК, осуществляя инвестиционную экспансию, будут выступать проводниками российской внешней политики. Именно российские частные компании – крупные экспортеры энергоносителей и металлургической продукции – вкладывали в последнее время значительную часть полученной выручки в зарубежные фирмы. Среди ключевых сделок можно назвать⁴:

– покупку в 2005 г. компанией «ЛУКОЙЛ» за 2 млрд долл. зарегистрированной в Великобритании, но работающей в Казахстане добывающей фирмы Nelson Resources;

– приобретение в 2006 г. компанией «Русал» более чем за 1 млрд долл. 56,2% акций итальянской глиноземной компании

¹ См.: UNCTAD World Investment Report 2006; FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. N.Y., Geneva. P. 30, 299–306.

² См.: World Investment Report 2004. P. 302.

³ См.: Кузнецов А. Структура российских прямых капиталовложений // Мировая экономика и международные отношения. 2007. №4. С. 70.

⁴ Составлено на основе сообщений различных информационных агентств.

Eurallumina и за 250 млн долл. 77,5% акций нигерийской компании Aluminium Smelter Company of Nigeria;

– покупку в 2005 г. концерном «Северсталь» за 0,5 млрд долл. 60% акций итальянской металлургической фирмы Lucchini с заводами в нескольких странах ЕС;

– приобретение в 2006 г. фирмой «Норникель» за 241 млн долл. 35% акций производителя водородных энергоустановок Plug Power в США;

– покупку в 2005 г. компанией «Алтим» за 1,6 млрд долл. 13,2% турецкой фирмы Turkcell;

– приобретение в 2006 г. компанией «Вымпелком» за 270 млн долл. двух операторов мобильной связи в Узбекистане.

Сделками, используемыми российскими ТНК для проникновения на зарубежные рынки, являются следующие:

- Проекты, начатые с нуля (так называемые *инвестиции на зеленом лузу* – greenfield FDI). По данным ЮНКТАД, в 2003 г. с участием российских ТНК было реализовано 119 таких проектов, в 2004 г. – 108, а в 2005 г. – 126¹.

- Сделки по поглощению зарубежных активов с участием российских ТНК (так называемые *инвестиции на поле под паром* – brownfield FDI)². Это означает, что купленное (часто за бесценок) предприятие подвергается масштабной реконструкции и расширению, которые полностью его преобразуют. Например, в сфере телекоммуникаций иллюстрацией являются капиталовложения МТС в Украину. За 2003 – первую половину 2006 г. сумма дополнительных капиталовложений составила около 1260 млрд долл., превысив стоимость поглощения более чем втрое³.

- Чрезмерное использование сложных цепочек подставных структур для осуществления зарубежных инвестиций, которые позволяют скрыть экспорт инвестиций для нейтрализации общественного недовольства и обезопасить свои капиталовложения от преследования со стороны российского государства. На самом деле выгоды эти весьма сомнительны. Однако данная практика до сих пор сохраняется даже в металлургии.

- Помимо искусственного обособления отдельных активов в рамках одной интегрированной бизнес-структуры возможно

параллельное развитие двух-трех самостоятельных полноценных ТНК. Это наблюдается в условиях работы бизнес-группы в совершенно разных отраслях, поскольку быстрая консолидация активов или их перегруппировка оказываются затруднительными. В качестве примеров можно привести по группе «Базовый элемент» две ТНК – «Русал» и «Ингосстрах», а по группе «Ренова» – «Суал», «Ренова-Медиа» (активы в Белоруссии) и «ТНК-ВР» (активы в Украине).

В результате увеличения официального вывоза капитала уменьшилась роль нелегального оттока капитала, объем которого, однако, остается значительным (табл. 5).

Таблица 5

Значение нелегального вывоза капитала в общем оттоке капитала из России, по данным платежного баланса (*млрд долл.*)

Годы	Ошибки и пропуски (1)	Официальный вывоз (2) капитала частным сектором	Общий отток капитала (3)	Доля (1) в (3), %
1994	0,0	16,6	16,6	–
1995	9,1	9,4	18,5	49,2
1996	7,7	28,4	36,1	21,3
1997	8,8	31,1	39,9	22,1
1998	9,8	14,5	24,3	40,3
1999	8,6	13,5	22,1	38,9
2000	9,2	19,0	28,2	32,6
2001	10,0	11,4	21,4	46,7
2002	6,5	19,6	21,6	24,9
2003	9,7	25,6	35,3	27,5
2004	6,3	40,6	46,9	13,4
2005	11,9	61,5	73,4	16,2

Источник: www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/print.asp?file=ip_cis.htm.

Следовательно, российские ТНК стремятся использовать гибкие подходы в построении зарубежных сетей предприятий, но именно вследствие опоры на неформальные связи усиливается неустойчивость отечественных ТНК.

Таким образом, при всем многообразии форм международного движения иностранного капитала на современном этапе

¹ См.: World Investment Report. 2006. № 5. P. 265.

² См.: Meyer K., Estrin S. Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition and Brownfield. Center for East European Studies. Copenhagen Business School, 1998. Working Paper № 18.

³ См.: Сайт ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (www.mts.ru).

приоритетную роль играют прямые иностранные инвестиции, причем механизмы и каналы, по которым они осуществляются, находят в процессе постоянного совершенствования и развития, модернизируются вместе со структурными сдвигами во всем мировом хозяйстве.

Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под интернационализацией производства? Каковы противоречия и движущие силы этого процесса?
2. Дайте определение международного производства, перечислите его основные признаки.
3. Как вы понимаете процесс интернализации? Каковы его преимущества в сфере деятельности международной компании?
4. Сформулируйте правило интернализации. Какие факторы дифференцируют остроту потребности в интернализации международной компании?
5. Приведите типичные примеры интернализации международной компании.
6. Что следует понимать под интернационализацией капитала? Каковы основные тенденции его развития в современных условиях?
7. Дайте характеристику интегрированного (транснационального) капитала как экономической категории. Каковы его признаки и специфические черты?
8. Каковы качественные параметры современного процесса диверсификации?
9. Что следует понимать под глобализацией движения капитала?
10. Какова роль прямых иностранных инвестиций в глобализации движения капитала? Каковы динамика и структура международных потоков прямых инвестиций, наметившихся в конце 1990-х годов?
11. Назовите основные тенденции, которые становятся доминирующими в развитии мирового финансового рынка.

Литература

- Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: Теория и практика. М., 1998.
- Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес: Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Дэвис Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции. М.: Дело, 1994.
- Международные экономические отношения: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. В.Е. Рыбалкина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.Л. Баркана и др. СПб.: Питер, 2008.
- Мировая экономика и международный бизнес: Учебник / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. М.: КНОРУС, 2008.
- Мировая экономика: прогноз до 2020 года / Под ред. А.А. Дынкина / ИМЭМО РАН. – М.: Магистр, 2007.
- Управление международной компанией: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. М.: Экономика, 2005.
- BIS. Triennial Central Bank Survey. March 2002.
- Czinkota M.R., Ronkainen L.A., Moffett M.H. International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Global Financial Stability Report. IMF. April 2006.

Часть II

**ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ
МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА**

СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

В международной практике создание и функционирование международной компании определяется как объединение двух или более лиц для достижения поставленной цели, способное к формальному обособлению своих участников путем приобретения статуса юридического лица.

Международная компания – это, как правило, организация крупных финансовых, промышленных и торговых предприятий, иными словами – акционерная компания (общество), реализующая свои функции в форме международного предпринимательства.

Деятельность международной компании в период ее становления и последующего развития отражает определенную степень зрелости международных экономических связей, которые модифицировались под воздействием интернационализации производства и капитала.

5.1. Генезис и сущность международной компании

Возникновение (генезис) международной компании неразрывно связано с экономическим прогрессом развития капитализма и порожденного им мирового рынка, ростом зависимости стран от мировых тенденций в торговле, производстве, валютно-финансовой сфере. Нарастающий процесс обобществления экономики капитализма, последующая ступень его экономической зрелости делают неоспоримым тот факт, что без вовлеченности любой страны в мирохозяйственные связи невозможно ее полноценное экономическое развитие. Движение цен на мировом рынке и изменение экспортных потенциалов отдельных стран, структурные сдвиги в мировой экономике и деятельность международных монополий затрагивают интересы всех государств мира. В

этой связи мирохозяйственные связи справедливо рассматривать в качестве материальной основы растущей взаимозависимости.

Мирохозяйственные связи берут свое начало в мировой торговле, которая прошла путь от единичных внешнеторговых сделок до долгосрочного крупномасштабного торгового экономического сотрудничества, когда поставки осуществляются в рамках производственной кооперации, осуществляемой международными корпорациями.

Мировой рынок на основе конкурентной борьбы определяет в конечном счете структуру и объем производства и экспорта, степень развития международного разделения труда, т. е. экономические отношения во всемирном сообществе складываются во многом именно под воздействием рынка. Закономерности мировых экономических отношений традиционно анализируются в теории международной торговли. Сквозь призму проблем мирового рынка, платежных балансов, валютных проблем рассматриваются вопросы интернационализации производства и капитала, международного разделения труда, миграции рабочей силы.

В свою очередь, эффективность рынка находится в обратной зависимости от числа присутствующих на нем производителей и продавцов (следовательно, от уровня концентрации производства и сбыта): если это число слишком велико, проявляется тенденция к сокращению последнего. Эта тенденция оформилась уже после кризиса 1873–1875 гг.; реакцией на него стало широкое картелирование экономики. А после кризиса 1900–1903 гг. картель (т. е. соглашения по вопросам квот производства и цен) превратился в основу хозяйственной жизни индустриальных стран. Параллельно картелированию начал развиваться процесс трестирования (входящие в корпорацию предприятия не просто теряют производственную и сыбовую самостоятельность, но либо прекращают формально-правовое существование в качестве самостоятельных компаний, либо передают свои акции специально учреждаемому обществу – холдингу).

В частности, в Германии до Первой мировой войны главенствующая роль принадлежала картелям, в России – синдикатам, в США – трестам. Однако основной формой международных монополий, несмотря на появление первых трестов, являлись картельные соглашения.

Картелирование, синдицирование, трестирование существенно сокращают потери, связанные с конкуренцией, и ведут к смягчению кризисов, а монополизация, в свою очередь, ознаменовала гигантский экономический прогресс, бурный рост миро-

хозяйственных связей. Проследивается прямая связь между концентрацией и централизацией производства, образованием монополий в области промышленного производства, концентрацией банковского капитала и, в конечном итоге, перелетением и слиянием банковского и промышленного капитала.

Объективные предпосылки интеграции банковского и промышленного капитала продолжают развиваться в различных секторах экономики и, претерпев ряд изменений, дополняются новыми предпосылками, что является результатом происходящих в производительных силах общества изменений и радикально меняет систему взаимодействия экономических отношений. Следовательно, переход к монополистической стадии в развитии капитализма приходится на период, когда нарастает мобильность факторов производства, капитал перерастает национальные границы, усиливается миграция рабочей силы, ускоряются процессы формирования международного разделения труда. А это свидетельствует, что интернационализация хозяйственных связей в конце XIX – начале XX в. во многом обусловлена логикой развития производительных сил, которые, перерастая национальные рамки, объективно подводят к необходимости интернационализации производства.

Принципиальное значение в генезисе международных компаний имеют пять этапов их экономической зрелости, которые позволяют определить особенности современных международных компаний. Причем надо иметь в виду принципиальные особенности интернационализации капитала, отражающие процессы становления и развития международных компаний и изменение характера международных экономических отношений и содержания понятия «международная компания» по мере развития капитализма.

На I этапе важнейшую роль играли сырьевые ТНК первого поколения, основанные на использовании ресурсов колоний, и горизонтальные картельные структуры, сформировавшиеся в условиях слабости антимонопольного законодательства. Первой ТНК можно считать созданную в 1602 г. корпорацию Dutch East India Company. Вслед за ней возник целый ряд аналогичных структур, некоторые из них (например, Hudson Bay Company) сохранились и поныне.

II этап охватывает межвоенный период (1918–1939 гг.). На смену сырьевой направленности многих ранних компаний пришла ориентация на промышленное производство. «Эпоха колоний» завершилась, началась «эпоха концессий». Формируются и получают распространение признаки классической международной монополии. Они сводятся к следующему.

Во-первых, на заре империализма международные союзы капиталистов были многонациональными, т. е. подлинно международными по капиталу, объединяя компании различных стран при сохранении каждым членом союза своей собственности и самостоятельности.

Во-вторых, главной сферой их деятельности был рынок, картельные сговоры были направлены на обеспечение выгодных условий закупок сырья и сбыта собственной продукции. Непосредственное же производство товаров в зарубежных странах приложения капиталов играло второстепенную роль.

В-третьих, экспорт капитала осуществлялся преимущественно в виде портфельных инвестиций.

Условно их можно отнести ко *второму поколению* международной компании.

III этап – 1960–1970-е годы. Бурно развиваются компании нового типа – международные компании, их становление и развитие связаны с коренными изменениями в структуре и характере мирохозяйственной жизни.

Во-первых, росли прямые зарубежные инвестиции, которые стали основной формой экспорта капитала, непосредственно связанной с владением собственностью.

Во-вторых, возникло международное производство, которое в расширенной трактовке есть сумма продукции всех расположенных в различных странах подразделений единого интернационального хозяйственного комплекса международной компании, либо, более узко, – производство одних лишь ее подконтрольных предприятий за рубежом.

В-третьих, возросла степень «международности» международных компаний. Если ранее зарубежное производство имело лишь эпизодический характер, то впоследствии оно стало определяющим фактором.

В-четвертых, изменилась структура собственности международных компаний, которые в отличие от многонациональных союзов капиталистов различных стран стали фактически однонациональными. Среди 600 крупнейших международных компаний насчитываются две компании, основная часть собственности которых принадлежит капиталистам нескольких стран (англо-голландские «Роял Датч-Шелл» и «Юнилевер»).

В-пятых, международные компании стремятся изыскивать более гибкие и одновременно менее капиталоемкие инструменты своей международной деятельности. К таким формам относятся различные виды контрактных отношений по оказанию управлен-

ческих, научно-технических, консультационных, подрядных, сбытовых, финансовых, транспортных, информационных и иных услуг, соглашений о производственной кооперации, совместной деятельности и т. д.

В-шестых, изменились критерии «международности» международной компании и само содержание понятия «международная компания». Теперь уже международность определяется не по капиталу, а по месту его приложения, причем международность операций не столько в сфере обращения, сколько, главным образом, непосредственно в сфере производства, становится важнейшей отличительной чертой международной компании нового типа.

Как отмечает Х. Виссема, основную роль стало играть использование стратегий роста и диверсификации большинства бизнес-структур¹. В это же время ТНК дополняются и так называемыми многонациональными корпорациями (МНК), которым присуща транснациональная структура собственности.

Таким образом, послевоенный период характеризуется появлением корпораций *третьего поколения*, которые основывали свою деятельность на использовании достижений НТР и были представлены концернами и конгломератами. В их деятельности большое значение приобрела внешнеэкономическая сторона, которая способствовала распространению достижений НТР в периферийные зоны мирового хозяйства. Их деятельность также способствовала созданию предпосылок появления международного производства с единым рыночным и инфраструктурным пространством, международным рынком капитала, рабочей силы и научно-технических услуг.

IV этап – это период 1980–1990-х годов. В результате кризиса 1970-х годов усилились процессы диверсификации производства и произошло резкое изменение стратегических императивов: период антикризисной стратегии экономики сменился этапом становления двух основных моделей: стратегии деконцентрации с продолжающей ее стратегией выборочного роста и стратегии инновационного развития. Конгломераты во многом оказались нежизнеспособными и уступили место специализированным вертикально интегрированным корпорациям; банки резко сократили свои промышленные активы, возросла роль инвестиций в инновационный бизнес.

¹ См.: Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. С. 234–245.

Таблица 1

Современные теории международной организации

Теории	Дисциплины	Основная характеристика
Международный жизненный цикл товара	Экономика и маркетинг	Потоки ПИИ и торговые потоки, влияние технологии, значимость рыночных условий
Парадигма «летающих гусей»	Экономика и маркетинг	ТНК развивающихся стран
Арбитраж между национальными рынками	Финансы	Сегментация национальных рынков, направления ПИИ
Монополистическая конкуренция	Экономика	Факторы формирования стратегий и конкурентоспособности ТНК
Интернализация	Экономика	Экспансия корпорации за пределы национальных границ
Трансакционные издержки	Экономика	Структура и функционирование корпоративной иерархии, границы ТНК
Конкурентные преимущества	Менеджмент	Конкурентоспособность ТНК
Эклектическая теория OLI	Экономика	Комбинация вопросов интернализации и конкурентных преимуществ
Переговорная власть	Политология, менеджмент, международные отношения	Переговоры ТНК с национальными правительствами
Конкуренция государств	Международные отношения	Политические факторы в определении направлений ПИИ
Международные корпоративные связи	Социология	Взаимодействие между ТНК и менеджментом отдельных ТНК

Современный V этап связывают с развитием сетевых структур и новых типов глобальных компаний, которые стали результатом острой конкурентной борьбы в основных сферах деятельности и формирования новых эффективных форм сотрудничества. С полным основанием их можно отнести к корпорациям четвертого поколения. Их глобальная стратегия вызвана стремлением не только к завоеванию отдельных сегментов мирового рынка, но и к закреплению ключевых позиций в производстве и торговле в мировом масштабе.

Развитие ТНК в современных условиях идет по следующим направлениям:

- становление качественно новых глобальных компаний пятого поколения и перестройка старых ТНК, также трансформирующихся в глобальные компании (США);

- формирование узкоспециализированных агрессивных ТНК в традиционных отраслях (ФРГ и другие страны Европы);
- попытка трансформации переживающих кризис ТНК путем слияний с иностранными компаниями (Япония, Южная Корея);

- создание традиционных ТНК на базе национальных финансово-промышленных групп (развивающиеся страны, Мексика, отчасти КНР, где ТНК формируются на базе государственных предприятий);

- усиление зарубежной экспансии большого числа средних и малых фирм, которые, по сути, становятся новыми, нарождающимися ТНК.

Целенаправленные исследования международных компаний начались с конца 1950-х годов. Основная задача состояла в том, чтобы выявить факторы, побуждающие ТНК осуществлять инвестиции за рубежом. Большинство исследований отталкивались от теории экономики масштаба, позволяющей международной компании экономить на издержках производства и переносе его в другие страны. В 1970-е годы возникло и оформилось технологическое направление теории международной компании, полагающее, что ее создание объясняется технологическим превосходством компаний развитых стран, которые создают предприятия за рубежом для выполнения вспомогательных операций, оставляя контроль за головной компанией. Несколько позже возникла теория международной организации, к которой тяготеют компании по достижении определенного размера. Обзор некоторых теорий ТНК приводится в таблице 1.

Источник: Grosse R., Behrman J.N. Theory in International Business // Transnational Corporations. 1992. Vol. 1. № 1.

В экономической теории ТНК первоначально рассматривались как инструмент осуществления иностранных инвестиций и арбитража между несколькими национальными рынками.

Теория *международного жизненного цикла товара*, объединяющая элементы экономической теории и маркетинга, связывает формирование ТНК с постепенным устареванием продукта.

Теория *парадигмы «летающих зусей»* обосновывает постоянный процесс появления «стран-преследователей», участвующих в конкуренции с господствующими странами.

Все остальные теории транснационализации в какой-то степени могут быть сведены к разновидностям и направлениям развития теории экономической власти и позволяю конкретизировать некоторые ее общие положения для исследования проблематики ТНК. Экономическая власть – это власть в сфере экономических отношений, т. е. отношений производства, обмена и распределения¹. Следовательно, экономическая власть часто неотделима от политической, ведь деятельность государства в экономике также связана с производством благ, воздействием на процесс их распределения и участием в обмене.

Очевидно, борьба за власть и влияние на рынках внутри корпораций и на международной арене является важнейшим фактором функционирования ТНК.

Возникшая в 1960-е годы трактовка ТНК с точки зрения теории отраслевых рынков и монополистической конкуренции связывает их создание с попытками предотвратить появление возможных конкурентов за рубежом и обрести монопольную власть. Схожие идеи лежат и в основе исследования конкурентных преимуществ ТНК, уровень познания которых распространяет типичный для менеджмента анализ факторов достижения конкурентоспособности и на транснациональный бизнес. Другими словами, речь идет о выделении основных инструментов соперничества ТНК за экономическую власть.

Преимущества экономической власти находятся в центре исследований в анализе ТНК с 1970–1980-х годов – теорий транзакционных издержек и интернализации. Классическим примером применения теории интернализации является ситуация трансферта технологий, когда компании ограничивают предоставление открытой информации о своих технологических достижениях.

¹ См.: Fehl U., Schüller A., Krüsselberg H.G. (Hrsg.) Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und politischer Ökonomik. Marburg, 2004. S. 149.

В современных условиях общепринятый термин «транснациональная корпорация» прямо указывает на выход капитала одной страны за пределы национальных границ, где в полной мере проявляет себя форма монополистической организации всех этапов производства и обращения в интернациональном масштабе.

Итак, можно дать следующее определение международной компании: *международная компания* – это международная монополия концерновой формы, объединяющая в рамках собственной организационной структуры большое число хозяйственных единиц, расположенных в разных странах, имеющих при широком географическом размахе деятельности преимущественно однонациональный состав капитала головного холдинга.

Международная компания – это продукт и важнейшая составная часть растущей в рамках мировой системы хозяйства транснационализации производства и капитала.

Степень транснационализации компании характеризуется рядом индексов. Один из них – *индекс транснациональности (ИТН)*, рассчитываемый как среднее значение трех величин: отношения зарубежных активов ко всем активам, зарубежных продаж к общему объему продаж и численности работников за рубежом к общему числу занятых в ТНК. Другой показатель – индекс интернационализации (ИИ) – рассчитывается путем деления числа зарубежных филиалов на число всех филиалов.

Как известно, определение статуса международной компании характеризуется эволюционным процессом преобразования национальных компаний в международные, который связан:

- с использованием эффекта масштаба в деятельности национальных компаний на основе увеличения товарооборота и максимизации прибыли;
- с расширением возможностей принимающей страны за счет использования дешевого сырья и рабочей силы, что позволяет снизить издержки производства и сбыта, оптимально использовать маркетинг и возможности приобретения новых технологий;
- с максимальным использованием экономического потенциала и инфраструктуры принимающей страны.

Эволюция перехода национальной компании в статус международной представлена на рис. 1.

Как правило, превращение национальной компании в международную характеризуется цепочкой типовых организационных преобразований: экспорт – обмен технологиями – предста-



Рис. 1. Эволюция формирования международной компании

вительство в принимающей стране – дочерняя компания – ассоциированная компания – международное предприятие.

Многие индустриальные предприятия эволюционировали из интернациональных, мультинациональных или глобальных в международные. При проведении международных операций успешная интернациональная организация должна уметь быстро реагировать, оптимизировать эффективность и делегировать полномочия своим подразделениям. Трудность состоит в достижении трехстороннего баланса между продуктом, функциями и географическим положением для соответствия организационным перспективам и возможностям.

Основной вопрос заключается не в том, как достичь глобальной интеграции или укрепить полномочия на местах, а в том, как одновременно совместить эти процедуры. Должностной менеджмент глобальной компании должен уметь интегрировать деятельность и убедиться в достижении глобальной эффективности. Корпоративные менеджеры должны определять рыночную стратегию организации, усиливать взаимозависимость функциональных и географических составляющих и координировать их деятельность. Развитие и передача навыков требует наличия умелого функционального менеджмента. Функциональный менеджмент должен содействовать росту уровня знаний и инноваций в

каждой сфере бизнеса. Сильный географический менеджмент необходим для поддержки местных инициатив на национальных и региональных рынках. В свою очередь, местные менеджеры должны устанавливать местные приоритеты, которые можно впоследствии применить на более высоком уровне. Только разнонаправленная организация может сочетать в себе эти черты одновременно.

Таким образом, международная компания является разнонаправленной, если:

- задания системно дифференцированы, чтобы каждая из структур бизнеса управлялась индивидуально и имела возможность создать собственную организацию;
- отношения между различными подразделениями предприятия базируются больше на взаимозависимости, чем на независимости;
- координация и взаимозаменяемость дифференцированных и взаимозависимых организационных единиц достигается посредством проникающих и интегрированных механизмов.

Характерными чертами международной компании являются:

- создание системы международного производства, расплывленного между многими странами, но контролируемого из одного центра;
- высокая интенсивность внутрикорпорационной торговли между расположенными в различных странах подразделениями;
- относительная независимость в принятии операционных решений от стран базирования и принимающих стран;
- глобальная структура занятости и межстрановая мобильность менеджеров;
- разработка, передача и использование передовой технологии в рамках замкнутой корпорационной структуры;
- достаточно крупный размер фирмы, позволяющий ей применять весь арсенал средств международной деятельности и пользоваться их преимуществами;
- не обязательно полная и безраздельная монополия, но в любом случае необходимые элементы монопольного положения на рынке, связанного не только с крупным размером фирмы, но и с преимущественными позициями в отдельных областях производства, научно-технического прогресса, сбыта, финансов и т. д.;
- наличие интернациональной производственной структуры, развитое внутрифирменное разделение труда между расположенными в различных странах подразделениями этой структуры;

– значительная, достаточно существенная доля зарубежных операций в общей деятельности фирмы, по крайней мере по одному из главных направлений;

– транснациональный характер операций, верховенство расположенного в стране базирования центра принятия стратегических решений, его контроль над всеми звеньями своего интернационального производственного комплекса;

– осуществление хотя бы части своих международных операций в рамках внутрифирменной, внутрикорпорационной структуры, обладание соответствующим международным механизмом;

– наличие единой глобальной стратегии, подчиняющей деятельность зарубежных подразделений интересам фирмы в целом;

– транснационализация капитала, пусть даже в сочетании с его интернационализацией, господство капитала одной страны, прежде всего путем прямых зарубежных инвестиций, а также при помощи других форм контроля, не обязательно связанных с владением собственностью за рубежом.

Таким образом, проблема дефиниции международной компании имеет не только научное значение, но она на деле затрагивает многие практические и политические аспекты международных экономических отношений.

5.2. Социальный статус современной международной компании

Современная международная компания отражает радикальный сдвиг от корпорации индустриального типа к так называемым адаптивным корпорациям. Они отказываются от приоритета максимизации прибыли, ориентируются не только на традиционные экономические ценности, стимулируют поиски нового и формируют творческий стиль работы¹.

В современных хозяйственных системах фактически не существует возможности того разделения «вещественных» и «личностных» факторов производства, которое часто осуществлялось в условиях экономизированного общества. Именно стирание этой грани и является тем фактором активизации творческой де-

¹ См.: *Toffer A. Previews and Premises: An Interview with the Author of "Future Shock" and "The Third Wave".* N. Y., 1983. P. 34.

ятельности, который в полной мере обеспечивается новыми формами производства.

Модернизация структуры и переосмысление места компании в информационном обществе являются ключом к пониманию новейших хозяйственных процессов. Известно, что в индустриальном и в постиндустриальном обществах функционируют организации. Отличия хозяйственного устройства нового типа от прежнего коренятся не в отрицании организаций, не в их преодолении, а в приобретении ими качества, ранее не свойственных индустриальной компании. Эти изменения касаются прежде всего характера соподчинения и взаимодействия интересов компании и общества, компании и ее работников; новых неэкономических целей производственных структур; организации совместной деятельности в рамках компании и взаимодействия обновленной компании с внешней средой.

Современная компания более не рассматривается как конкретное выражение капитализма, ее скорее можно описать в терминах менеджмента рынков и технологий, чем в терминах рационализации классового господства¹.

Модернизация компании представляет собой естественный процесс, являющийся частью более широкого преобразования социальной сферы в целом, которое происходит параллельно с кардинальными изменениями в технологической и информационной областях. Однако ее движение в сторону того способа социализации, о котором говорил в свое время Д. Белл², не исчерпывается обеспечением для работника максимальных социальных гарантий и уверенности в завтрашнем дне, а предполагает его интегрирование в ту новую общность (*Gemeinschaft*), которой является современная компания.

По словам М. Хаммера, «корпорация – это нечто большее, чем система технологических процессов, чем набор продуктов и услуг и даже чем группа людей, производящих какую-либо работу. Помимо всего прочего – это человеческое общество и, как и все другие общества, оно создает собственную разновидность культуры – корпоративную культуру»³.

¹ *Touraine A. Critique of Modernity.* Oxford (UK); Cambridge (US), 1995. P. 141.

² См.: *Bell D. The Coming of Post-Industrial Society.* N. Y., 1996. P. 228–289.

³ *Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing Our work and Our Lives.* N. Y., 1996. P. 153.

Что касается организации деятельности работников, данная система заменяет собой переход от *централизованного управления к модульной организации*, в основе которой лежат «небольшие компоненты, соединенные во временные конфигурации»¹. Следствием становится качественно новый тип организации деятельности. Его преимущества сводятся к следующему.

Во-первых, именно он позволяет наиболее полно использовать стремление творческих работников к нововведениям и инициативам и переносит принятие ответственных решений на возможно более низкий уровень.

Во-вторых, небольшая мобильная группа предоставляет наилучшие возможности для интерперсонального взаимодействия творческих личностей.

Использование принципов модульной специализации способствует преобразованию вертикальной структуры корпорации в совокупность коллективов. Каждый коллектив является фактически завершенной организацией со своими целями, ценностями, мотивами и лидерами. Внутри этих коллективов невозможен иерархический принцип управления. В результате использование жесткой вертикальной структуры становится невозможным и в корпорации в целом.

Таким образом, смена дифференциации гомогенизацией² ставит под вопрос само существование компании в ее традиционном виде. Определение компании Г. и Э. Пингот связывают с английским термином «enterprise», который отражает процесс организации компании как системы взаимосвязей и взаимозависимостей. Что же касается современной компании, то данного определения, по их мнению, недостаточно. К современным организациям они предлагают применить понятие «M-form enterprise», считая, что таковые могут быть поняты только как самоорганизующиеся системы, предоставляющие своим членам дополнительные возможности и свободы³. Теоретическое осмысление данного процесса имело тенденцию к продолжению и в последние два десятилетия XX в. Появились новые определения, призванные уловить наиболее существенные аспекты современной компании.

¹ Toffler A. The third Wave. N. Y., 1990. P. 263.

² Stenz N. Knowledge Societies. L., 1994. P. 248.

³ Pinchot G., Pinchot E. The Intelligent Organization. Engaging the Talent and Initiative of Everyone in the Workplace. San Francisco, 1996. P. 114.

Зрелая (mature) и адаптивная (adaptive или adapting) корпорации характеризуются сегодня как устаревшие. Признаки компании, связанные со степенью ее инкорпорированности в системе социальных институтов и ее способностью приспосабливаться к изменениям внешней среды, «отбрасываются» в сторону как не отвечающие требованиям времени. Особое внимание сосредоточивается на внутренней структуре компании и на качестве ее персонала.

В начале 90-х годов XX в. М. Педлер, Дж. Бургойн и Т. Бойдель ввели понятие *обучающейся (learning) компании*, определяя ее как организацию, постоянно модернизирующуюся на основе непрерывного обучения всех ее членов¹. Данный термин получил широкое распространение. Он применяется сегодня наряду с такими понятиями, как *креативная компания* и *виртуальная компания*.

Вместе с тем характерные признаки современных компаний напрямую связываются с глобальным характером происходящей трансформации. Развитие современной компании является одним из процессов, формирующих основы постэкономического общества и представляя собой определенную проекцию общего вектора прогресса человеческой деятельности.

Порождая систему модульной организации, компания обеспечивает условия для своей деструкции. Она распадается на новые структуры и общности, способные продолжать самостоятельное существование. Новые формы хозяйственных организаций имеют возможность стать конкурентами материнской компании не только в сфере производства, но и в сфере совершенствования принципов внутренней организации и более полного использования творческого потенциала личности.

Практика свидетельствует о расширении индивидуальной занятости, развитии мелких производств, росте числа обособленных производителей информации и знаний, распространении мелкого производства в сфере услуг.

Характерно, что доля 500 крупнейших корпораций в ВВП США за период с середины 1970 до начала 1990-х годов снизилась почти вдвое² и продолжает падать. Другой пример: между 1985 и 1994 гг. лишь менее половины новых компаний, создавав-

¹ Pedlez M., Burgoyne J., Boydell T. The Learning Company. Maidenhead, 1991.

² Pakulski J., Waters M. The Death of Class. Thousand Oaks. L., 1996. P. 75.

ших в качестве крупных производственных единиц, достигло устойчивого развития, тогда как для мелких и средних компаний данный показатель превысил 70%¹.

В результате новые структуры, создаваемые за пределами традиционных корпораций, радикально изменяют конфигурацию основных звеньев современного бизнеса.

Однако вполне естественно, что у экспансии мелкого бизнеса есть и свои пределы, как те, на которые в свое время натолкнулись концентрация и централизация индустриального производства. Кроме того, очевидные успехи новых корпораций не исчерпываются рамками мелкого бизнеса: 15 из 20 самых богатых людей США представляют сегодня компании, возникшие в течение последних двух десятилетий в самых высокотехнологичных отраслях экономики – «Майкрософт», «Метромедиа», «Интел», «Оракл», «Нью Уорлд Коммьюникейшнз» и др.

Каковы же последствия распространения неэкономических целей в среде корпоративного бизнеса и в обществе в целом? Они связаны в первую очередь с *повышением статуса социальной ориентированности компании*, которая сегодня становится одним из главных атрибутов фирмы. Социальные цели включены в систему базовых ценностей компании, что позволяет достичь внешней степени социализации. Компания оказывается социальной структурой даже в большей мере, нежели экономическая.

По оценке П. Друкера, в современных условиях «компания может функционировать как представительное общественное учреждение только в том случае, если выполнение его социальных функций укрепляет ее позиции как высокоэффективной производственной структуры, и наоборот»².

Эти *неэкономические цели* компании связаны прежде всего с целым рядом направлений ее деятельности.

Во-первых, компании осуществляют непрерывное образование, которое формирует творческий потенциал ее сотрудников и является инструментом формирования работников интеллектуального труда и других высококвалифицированных тружеников.

Во-вторых, компании, совершенствуя свою внутреннюю структуру, как повышают результативность собственной деятель-

¹ Mandel M. The High – Risk Society. Peril and Promise in the New Economy. N. Y., 1996. P. 139.

² Drucker P.F. Concept of the Corporation. New Brunswick. L., 1993. P. 140.

ности, так и становятся источником образования и развития новых производственных форм.

В-третьих, компании являются сегодня наиболее мобильной частью социальных структур. Реагируя на изменения конъюнктуры и мотивации, компании в необходимой мере дестабилизируют и само общество, приводя в движение другие социальные институты и придавая им должный динамизм.

В-четвертых, компании выполняют важную роль, находясь на стыке сообщества организаций и самого общества как единого целого. Масштабы деятельности современных международных компаний соизмеримы с размерами национальных экономик. Контроль общества и государства за деятельностью компаний в большей степени способствует их активности, которая отвечает принципам социальной ответственности.

В-пятых, рост индивидуального предпринимательства, выделение из промышленных компаний отдельных подразделений, становление новых производств и процветание малого бизнеса представляют собой лишь отдельную форму внешнего проявления творчества, которым пронизаны внутренние основы корпорации.

Таким образом, суть развития современной компании в значительной мере будет состоять в укреплении ее *неэкономической составляющей, отражающей общественные интересы, и в формировании системы новых оценок хозяйственных процессов.*

5.3. Правовое и организационное обеспечение международной компании

Сущность международной компании в законодательствах зарубежных стран, несмотря на ряд существенных национальных особенностей их создания и функционирования, сводится к следующему¹.

1. Общие принципы правового регулирования предпринимательских компаний, сводимые к наличию законодательства о компаниях и примерной классификации в странах ЕС. В настоящее время вводятся единые правила и нормы, регулирующие наиболее важные вопросы образования и деятельности акционерных обществ. К ним относятся: нормы гласности, требования к устав-

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособ. для вузов. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.

ному капиталу, отчетность и некоторые требования к финансовой деятельности; порядок слияний и разделений АО в рамках одного или нескольких государств.

2. Наличие акционерного капитала в международной компании, который составляет финансово-экономическую основу ее эффективной деятельности. Акционерный капитал выступает как результат функционирования интегрированного финансово-промышленного капитала, постоянно воспроизводимого международной компанией с целью получения прибыли.

3. Особый правовой режим, касающийся регулирования частей акционерного капитала (паев или акций), который обеспечивает постоянную преемственность международной компании, допускает изменения состава акционеров и облегчая получение финансовых ресурсов.

4. Владение не менее чем 25% голосующих акций в трех и более странах – тот минимум долевого участия в зарубежном акционерном капитале, который может обеспечить компании контроль над экономической деятельностью зарубежного предприятия и представлять прямые зарубежные инвестиции.

5. Использование типовых форм организации акционерных (многоуровневых) компаний: концернов подчинения (материнских и дочерних компаний), концернов координации (сестринских компаний), холдинговых компаний.

6. Типовая процедура создания акционерной компании, предполагающая составление проекта устава общества, организационной подписки на весь акционерный капитал, созыв общего учредительного собрания.

7. Пространственное мультиплицирование организационной структуры международной компании, которое предполагает, с одной стороны, достаточную автономию зарубежных подразделений, а с другой стороны, сохранение штаб-квартирой головной компании лидирующей роли в постановке стратегических задач, что позволяет добиваться синергического эффекта.

8. Ориентация основных категорий субъектов на цели международной компании, связанные с ее деятельностью под влиянием следующих основных побудительных мотивов: принуждение, денежное вознаграждение, солидаризация (с целями компании) и приспособление (целей компании к своим собственным целям).

9. Реализация права участия рабочих в управлении международной компанией, касающейся вопросов, связанных с организацией труда, его регламентацией, форм и условий заработной платы.

Наряду с типовыми чертами, характеризующими порядок создания и функционирования международной компании, ей присущи и особенности, определяемые национальным законодательством во внешнеэкономической сфере деятельности.

В некоторых важных вопросах акционерное законодательство разных стран неодинаково регламентирует, например, такие вопросы, как минимальное число учредителей, минимальный размер акционерного капитала, порядок его образования и регистрации, организацию органов управления, участие вкладчиков в управлении компанией и т. д.

Так, в частности, при общих принципах правового регулирования предпринимательских корпораций в США их особенности сводятся к следующему:

- отсутствует единое федеральное законодательство, а также закон о предпринимательских корпорациях (во всех штатах действуют свои законы о корпорациях, в той или иной степени основанные на различных редакциях основных положений);

- юридический статус компании определяется законом по месту ее регистрации; компании с участием юридических лиц, созданные в соответствии с разрешающим законом одного из штатов, признаются во всех других штатах и могут осуществлять свою деятельность на их территории;

- компании могут создаваться как с акционерным капиталом, так и без такового;

- учредительные документы имеют исключительно важное значение для функционирования компании, так как законодательство оставляет многие важные вопросы на усмотрение пайщиков;

- в праве американских штатов отсутствует классификация предпринимательских компаний по видам.

В Германии специальное законодательство о компаниях отсутствует (не считая антикартельного закона), однако регулирование процессов их создания и функционирования осуществляется посредством законов об акционерных обществах (1965) и обществах с ограниченной ответственностью (1892). Важнейшие положения германской правовой базы в отношении компаний таковы:

- 1) управляющая компания имеет неограниченное право распоряжаться дочерними предприятиями и требовать выполнения соответствующих распоряжений. Причем они могут не соответствовать текущим интересам дочерних фирм, но отвечают общей стратегии компании. В частности, головное предприятие

имеет полномочия требовать от дочерних фирм осуществления действий, связанных с привлечением капитала, в том числе в форме выпуска ценных бумаг, регулирования размеров желаемой прибыли;

2) высокий уровень полномочий головной компании сочетается с высокой ответственностью, даже в случае самостоятельного принятия дочерними фирмами управленческих решений. Законодательство не препятствует расширению полномочий головного предприятия до такой степени, что функции дочерних фирм могут быть сведены к внутрицеховому управлению;

3) закон о кредитной системе ограничивает руководство финансово-кредитных учреждений в принятии решений о доле участия в капитале предприятий и их объединений размером суммы «ответственного собственного капитала» (в последнюю включается размер уставного капитала плюс акции, находящиеся в собственности предприятия, и резервные фонды). Обычная квота долевого участия кредитных институтов не должна превышать 10–20% от капитала промышленного акционерного общества.

В Великобритании Закон о промышленности (1975) регулирует порядок учреждения и регистрации компаний; преобразование компаний одного вида в компании другого вида; проведение эмиссии ценных бумаг; распределение прибыли. Этим законом регулируются также: отчетность; обязанности должностных лиц компаний; технология управления делами; вопросы их слияния, разделения и ликвидации; отношения между материнскими и дочерними компаниями. С целью приближения английского законодательства к законодательству о компаниях, действующему в странах ЕС, появились соответствующие акты 1980 и 1981 гг.

В 1985 г. английским парламентом был принят новый закон о компаниях, консолидирующий принятые ранее правовые акты. В настоящее время большинство крупных компаний Великобритании – многоотраслевые концерны. Контроль многочисленных филиалов и дочерних компаний осуществляется через контрольные пакеты акций (примерно 10% акций). Например, в собственности членов советов директоров таких компаний, как «Сиэро», «Гинее», «Теско», «Лэдбрук» и «Дж. Сэйнсбери», находятся соответственно 7, 10, 15, 24 и 65% голосующих акций.

Проводимая в рамках ЕС гармонизация условий предпринимательской деятельности основывается на Римском договоре 1957 г. об образовании Европейского экономического сообщества (ЕЭС). С этой целью в 1961 г. была принята генеральная программа, которая предусматривала обеспечение свободы создания

компаний в странах ЕС и равных гарантий для акционеров и кредиторов в странах общего рынка. Комиссией ЕС были подготовлены, а в последующем приняты Советом ЕС 13 директив, которые устанавливали единые нормы, регулирующие деятельность фирм, находящихся на территории стран ЕС¹. В соответствии с положениями «Белой книги» («White Paper»), изданной в 1985 г., условия транснациональной деятельности фирм в рамках ЕС были унифицированы в принятом в 1989 г. Советом ЕС регламенте (Council Regulation) о Европейском объединении по экономическим интересам – ЕОЭИ (European Economic Interest Grouping, EEIG). Регламент заложил основы единого права компаний ЕС, поскольку освободил фирмы-члены ЕОЭИ от подчинения национальному законодательству и подчинил их единым правилам ЕС, создавая этим благоприятные условия для развития хозяйственных и научно-технических связей между фирмами.

Унификация транснациональной деятельности компаний ЕС была направлена на регулирование прямого налогообложения международной компании. В 1990 г. было принято решение об отмене двойного налогообложения международных компаний, находящихся в странах ЕС. До этого международные компании уплачивали налоги в стране нахождения дочерней компании и в собственной стране. Теперь страны ЕС, в которых находятся материнские компании международных компаний, либо отказываются от налогообложения прибыли, переводимых зарубежными дочерними компаниями, либо засчитывают уплаченные ими налоги при налогообложении материнских компаний.

В России в соответствии с Федеральным законом «О финансово-промышленных группах» регламентирован статус транснациональной и межгосударственной финансово-промышленной групп (ТФПГ и МФПГ), который побудил правительства ряда экс-республик СССР (Белоруссии, Украины, Таджикистана и Узбекистана) к принятию правовых актов аналогичной направленности. Кроме того, 6 марта 1998 г. правительствами семи стран СНГ подписана конвенция о транснациональных корпорациях.

Таким образом, знание партнерами особенностей национального законодательства и отличий между компаниями различных стран является необходимым условием эффективного ведения дел.

¹ The European single market, a new business environment. Club de Bruxelles, 1989. Ch. III. The major issues.

5.4. Классификация международных компаний

Все международные компании можно разделить на национальные и транснациональные, а транснациональные, в свою очередь, на интернациональные, многонациональные (мультинациональные) и глобальные компании. Историческая логика развития компаний очевидна: национальная компания → интернациональная компания → многонациональная компания → глобальная компания.

Транснациональные компании (ТНК) (transnational corporation, TNCs) – это международные компании. Они международные по характеру своей деятельности, так как зарубежные операции доминируют во всех аспектах экономической жизни этих компаний.

Фактически ТНК – это концерн, функционирующий на ряде национальных рынков.

ТНК – это международная компания, использующая преимущества международного разделения труда при формировании транснационального производственного, торгового и финансового компонентов с единым центром принятия решений в стране базирования и с финансами в других странах.

У ТНК головная компания принадлежит капиталу одной страны, а филиалы разбросаны по многим странам мира.

У многонациональных компаний (МДК) (multinational corporation, MNCs) головная компания принадлежит капиталу двух и более стран, а филиалы также находятся в различных странах.

Подавляющее большинство современных международных компаний имеют форму транснациональных компаний. Деление международных компаний на транснациональные и многонациональные весьма условно, поскольку в современных условиях наибольшее значение имеет не то, капиталу скольких стран принадлежит головная компания, а глобальный характер ее деятельности, инвестирования и извлечения прибыли. Под транснациональными компаниями принято понимать лишь действительно крупные международные компании, оказывающие существенное влияние на мировой рынок товаров и факторов производства.

Образование ТНК скорее связано с созданием организационной культуры, основанной на глобальном видении и придающей особое значение дифференциации и координации, чем с созданием специфической структуры, которая подразумевает жесткий контроль.

По оценке С. Бартлетта и С. Гошала¹ ТНК владеют интегрированными сетями, имеющими три основные характеристики:

- многопространственные перспективы;
- распределенные и взаимозависимые возможности;
- гибкие интеграционные процессы.

Рассмотрим каждую из этих характеристик.

Многопространственные перспективы. Культурное разнообразие и растущая изменчивость условий международного бизнеса увеличивают потребность организаций следить и реагировать на изменения внешней среды.

Возможность реагировать на изменения внешней среды зависит от разработки эффективных систем глобального управления, функционального управления и управления дочерними предприятиями при том, что ни одна из этих систем не будет доминировать над другой. Для разработки эффективной системы управления дочерними предприятиями необходимо учитывать меняющиеся потребности местных потребителей. Для эффективной системы глобального управления необходимо реагировать на глобальные стратегии конкурентных фирм и координировать свои ответные действия. Для эффективной системы функционального управления необходимо сосредоточить внимание на сфере организационных знаний и обеспечить организационные изменения среди подразделений организации.

Распределенные и взаимозависимые возможности. Пытаясь отреагировать на изменения условий бизнеса, ТНК ищет пути, чтобы обойти проблемы других международных организационных конфигураций. Глобальная централизованная деятельность мешает удовлетворять разнообразные потребности местных потребителей, в то время как децентрализованное объединение приводит к дублированию операций, неэффективности и возникновению препятствий при поисках правильной организационной структуры. В рамках ТНК централизация действий, которые нуждаются в глобальном рассмотрении или в специальных знаниях, не так уж и необходима. Глобального рассмотрения можно достичь, превратив местный завод в центр глобального производства, который будет обслуживать рынки компании по всему миру. Центр по отдельным разработкам и исследованиям может превратиться в центр высокого качества для всего бизнеса. Роль в разработке глобальной маркетинговой стратегии для отдель-

¹ Bartlett C.A., Ghoshal S. Transnational Management: Text, Cases and Readings in cross. Border Management. R.D. Irwin: Walley, 1995.

го продукта можно передать имеющей опыт местной маркетинговой группе. Таким образом, компания получит интегрированную сеть распределенных, но взаимозависимых возможностей, которые принесут пользу всей организации.

Гибкие интеграционные процессы. Как только создана сеть распределенных и интегрированных возможностей, а также группы управления, которые представляют себе многочисленные перспективы изменения внешней среды организации, необходимо сформировать гибкие интеграционные процессы управления, которые и объединят эти разнообразные перспективы и возможности. Данные процессы должны быть гибкими для формирования различных управленческих взаимоотношений, легко адаптируемых управленческих взаимоотношений и функциональных ролей в принятии решений, которые могут изменяться со временем в ответ на меняющиеся обстоятельства.

Эта гибкая интеграция достигается посредством трех отдельных, но взаимосвязанных процессов управления.

1. *Централизация* учитывает интересы групп в рамках организации, но позволяет высшему руководству вмешиваться в определенные решения для осуществления координации.

2. *Формализация* позволяет различным подразделениям организации влиять на важные решения.

3. *Социализация* подразумевает ряд культурных норм и процедур, которые формируют основу для делегированного процесса принятия решений в рамках всей организации.

В соответствии с разработанными комиссией по транснациональным корпорациям ООН характеристиками ТНК – это компания:

– включающая подразделения (отделения) в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности;

– оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящий центр;

– в которой отдельные подразделения (отделения) связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них не могут иметь значительного влияния на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

Национальность ТНК определяется местом регистрации, месторасположением штаб-квартиры, национальностью акционеров, владеющих контрольным пакетом акций.

Согласно определению исследовательской программы Гарвардского университета, в разряд ТНК относят компании, имеющие более шести зарубежных дочерних фирм. По методологии ООН, о международном статусе фирмы в настоящее время свидетельствуют уровень ее продаж, осуществляемых за пределами страны базирования, а также доля заграничных активов в общей структуре активов. Лидерами в настоящее время являются: швейцарская фирма «Nestle» (98,2%), АBB (87,2%) и «Exxon» (79,6%). Самые большие затранные активы (свыше 80% всех активов компаний) среди ТНК (кроме финансового сектора) имеют «Bayer» (89,8%), «Nestle» (86,9%), «Volkswagen» (84,8%) и АBB (87,7%).

Ныне существует более 77 тыс. ТНК, а количество иностранных филиалов, на которых работают более 75 млн человек, достигло 770 тыс. К примеру, на «Boeing» персонал составляет 230 тыс. человек, на фирме «British Aerospace» – 48 тыс. человек. ТНК – это более 58% международных компаний, занятых в промышленности¹.

Особенность современных ТНК заключается в том, что они придерживаются «двойного стандарта»: с одной стороны, ТНК кровно заинтересованы в дальнейшей либерализации и демократизации мирового экономического пространства, с другой – законы свободного рынка, действующие в глобальном масштабе, не работают внутри ТНК, где фактически реализуется плановое хозяйство, устанавливаются внутренние цены, определяемые стратегией корпорации, а не рынком. Данное противоречие характерно и для процесса глобализации, движущей силой которого, с одной стороны, являются либерализация и интернационализация, а с другой – желание перераспределить сферы экономического влияния и установить новый экономический порядок в мире.

Отличительными чертами ТНК являются: огромные масштабы собственности и хозяйственной деятельности; высокая степень транснационализации производства и капитала в результате роста зарубежной производственной деятельности; особый характер социально-экономических отношений внутри ТНК; превращение подавляющего большинства ТНК в многоотраслевые концерны.

¹ В главе использованы данные докладов ЮНКТАД: World Investment Report / UN, UNCTAD 2004, 2005, 2006; Prospects for Foreign Direct Investment and Strategies of Transnational Corporations, 2004–2007 / UN, UNCTAD. 2004.

Характерной чертой ТНК также является децентрализация предпринимательства, т. е. сочетание централизованного руководства с достаточно значительной степенью самостоятельности входящих в нее и расположенных в разных странах юридических лиц и структурных подразделений.

Структура ТНК характеризуется наличием фирм-резидентов и фирм-нерезидентов. К резидентам относят компании, зарегистрированные на территории данного государства, а к нерезидентам – фирмы, созданные за рубежом с участием иностранного капитала, зарубежные филиалы (foreign affiliates) головных компаний. Эти филиалы функционируют в форме отделений (branch), дочерних фирм (subsidiary) или ассоциированных компаний (associated company).

Отделение регистрируется в принимающей стране, но не является самостоятельной компанией, полностью принадлежит головной компании и не имеет статус юридического лица. Такими могут быть:

- представительство в головной компании за рубежом;
- партнер по совместному предприятию с головной компанией;
- недвижимость, принадлежащая головной компании за рубежом.

Дочерняя компания регистрируется в принимающей стране как самостоятельная фирма, является юридическим лицом с собственным балансом, но контроль за ее деятельностью осуществляет головная компания, владеющая контрольным пакетом акций или всем капиталом дочерней компании и назначающая руководителей этого предприятия.

Ассоциированная компания – предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет по крайней мере 10% акций, но не более чем половиной. Это предприятие находится не под контролем, а только под влиянием головной компании.

В практической деятельности используются следующие рычаги контроля материнской компании над дочерними филиалами:

- преобладающая доля в уставном капитале;
- обладание необходимыми ресурсами;
- назначение персонала на ключевые посты;
- информация (маркетинговая, научно-техническая и т. д.);
- особые договоренности, например об обеспечении рынков сбыта;
- неформальные механизмы.

В зависимости от этого выделяются этноцентрический, полицентрический, регионалистический и геоцентрический типы взаимоотношений между материнской компанией и дочерними предприятиями.

Этноцентрический тип взаимоотношений характерен для интернациональных компаний, производственная и торгово-сбытовая деятельность которых выходит за пределы одного государства. При таком типе высшее руководство ориентируется на абсолютный приоритет базовой (материнской) компании.

Полицентрический и *регионалистический* типы взаимоотношений характерны для многонациональных (мультинациональных) корпораций (МНК), которые объединяют национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе. Полицентрический тип характеризуется достаточно высоким уровнем децентрализации функций управления, делегированием полномочий дочерним фирмам. Регионалистический тип отношений характеризуется охватом регионов (например, Западная Европа) и особенно популярен в интеграционных группировках.

Геоцентрический тип отношений характерен для глобальных корпораций, которые интегрируют хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. В данном случае ТНК является как бы децентрализованной федерацией региональных филиалов. Материнская компания рассматривает себя не как центр ТНК, а лишь как одну из ее частей. В данном случае интересы ТНК ставятся выше национальных интересов, они выходят из-под контроля национальных и международных инстанций.

Границы между этими группами международной компании весьма подвижны, возможен переход одной формы в другую. Признаками современных ТНК являются:

- единство собственности и капитала;
 - транснациональный характер деятельности;
 - наличие единой стратегии развития;
 - наличие единого центра координации деятельности;
 - осуществление единой целевой, финансовой и кадровой политики;
 - осуществление внутренних продаж.
- Современные ТНК наделены признаками концерна: широкое и многоцелевое кооперирование, эффективное распределение ресурсов, реализация централизованной политики наряду с хозяйственной самостоятельностью предприятий.

ТНК являются, как правило, *монономенклатурными корпорациями*, их деятельность диверсифицирована. Каждая из 500 крупнейших корпораций США имеет в среднем подразделения в 11 отраслях, а наиболее мощные охватывают по 30–50 отраслей. В группе из 100 ведущих промышленных фирм Великобритании многоотраслевыми являются 96, в Германии – 78, во Франции – 84, в Италии – 90.

Отраслевая структура производства ТНК достаточно широка: 60% компаний заняты в сфере производства, 37% в сфере услуг и 3% в добывающей промышленности и сельском хозяйстве. Наблюдается тенденция увеличения зарубежных инвестиций в сферу услуг и технологически интенсивное производство. Одновременно снижается их доля в добывающей промышленности, сельском хозяйстве и ресурсоёмком производстве.

Эффективность деятельности ТНК базируется на трех источниках:

- владение природными ресурсами в разных странах, крупным капиталом и абсолютным большинством патентов на нововведения в науке и технике;
- использование преимуществ расположения предприятий по всему миру с оптимальным использованием земель, природных богатств, благоприятного климата и дешевой рабочей силы;
- опыт международного менеджмента в организации интернационального производства с использованием концепции международного маркетинга.

В последнее время в мировой экономике возникли и получили развитие новые тенденции в организации международного бизнеса ТНК. Речь идет об организации так называемых промежуточных компаний. Последние на контрактной основе передают часть своих предпринимательских функций, прежде всего производственных, подрядчикам из других стран. Формируется организационная структура, в которой все производственные функции выполняют субподрядчики, а координирует их деятельность промежуточная компания. Головная компания осуществляет управление всем процессом – от разработки идеи товара до продажи его конечному потребителю. ТНК занимается продвижением товара под своей торговой маркой, не занимаясь его производством. Менеджеры промежуточной компании организуют работу иностранных подрядчиков предприятий, которым ТНК передает все функции по созданию товара, но не управления.

При выборе предприятий-производителей используется принцип сравнительных преимуществ, или *эффект масштаба*

(предприятия с низкими издержками производства, страны с дешевой рабочей силой). В качестве подрядчиков используют мелкие и средние предприятия, которые самостоятельно не могут выйти на мировой рынок.

Промежуточные компании получили широкое распространение во Франции, прежде всего в отраслях, занятых производством потребительских товаров. Затраты средств на создание заводов в данном случае не нужны. Головная компания выступает в качестве исследовательской, дизайнерской и маркетинговой компании, вкладывающей капитал в рекламу, а не в производство. Все остальные функции передаются промежуточным компаниям.

Негативными последствиями создания промежуточных компаний являются:

- высокая степень зависимости их деятельности от изменения конъюнктуры;
- невозможность обеспечивать контроль за качеством выпускаемой продукции;
- неустойчивая и ненадежная связь головной компании со своими производителями.

Главными партнерами ТНК по международному бизнесу за последние полтора века стали *транснациональные банки* (ТНБ), которые зародились в тех же, что и ТНК, развитых странах и прошли долгую и сложную эволюцию параллельно и даже совместно с ТНК. Последние никогда не смогли бы добиться экономической независимости и всемирного влияния, если бы они действовали самостоятельно, без поддержки и опоры на международную банковскую систему, состоящую из многочисленных транснациональных банков разного происхождения и с различной широтой транснациональной разветвленности.

Транснациональный банк – это крупный банк, достигший такого уровня международной концентрации и централизации капитала, который благодаря сращиванию с промышленным капиталом (ТНК) предполагает их реальное участие в экономическом разделе мирового рынка ссудных капиталов и кредитно-финансовых услуг.

В своей деятельности ТНБ использует международный подход к формированию и развитию своей транснациональной сети филиалов, отделений и представительств с единым центром принятия решений в стране базирования головного банка.

К началу XXI в. в мире сформировались три главных финансовых региона, в которых сгруппировались крупнейшие транснациональные банки мира: США, Западная Европа и Япо-

ния. На пространстве указанных регионов в процессе длительной эволюции с острыми конфликтами и жесткой конкурентной борьбой между банками вместе с их могущественными клиентами – ТНК – образовался ряд международных финансовых центров: Нью-Йорк, Лондон, Париж, Цюрих, Люксембург, Франкфурт-на-Майне, Токио.

Кроме того, существует ряд международно признанных финансовых центров: в Чикаго (США), Базеле (Швейцария), Амстердаме (Нидерланды), Вене (Австрия), Гонконге (КНР), Тайване, Сингапуре, Сеуле (Южная Корея), Сиднее (Австралия), Кейптауне (ЮАР), Сан-Пауло (Бразилия), Эр-Риаде (Саудовская Аравия) и др.

В настоящее время в мире насчитывается около двух десятков крупнейших финансовых центров, содержащих более тысячи филиалов и отделений транснациональных банков ведущих промышленно развитых стран. Эти банки служат основными источниками финансирования международного бизнеса.

В периодических экономических изданиях регулярно публикуются списки крупнейших ТНБ мира (100 или 1000 «топ-бэнкс» мира и Европы и т. д.). В таблице 2 приведены 10 ТНБ в порядке убывания размеров их активов.

Таблица 2

Крупнейшие ТНБ мира по размеру активов
(по состоянию на 1999 г.)

Название банка	Страна базирования	Активы, млрд долл.
Industrial Bank of Japan/ Daiichi	Япония	1 241,0
Kangyo Bank/Fuji Bank		
Deutsche Bank/Bankers Trust	Германия	732,5
Union Bank of Switzerland	Швейцария	685,9
Citigroup	США	668,6
Bank of America Corp.	США	617,7
Bank of Tokyo – Mitsubishi	Япония	598,7
ABN Amro	Нидерланды	504,1
HSBC Holdings	Великобритания	484,6
Credit Suisse Group	Швейцария	474,0

Источник: БИКИ, 1999. № 78.

Таблица 3

Крупнейшие ТНБ мира

Страна	Количество ТНБ	Суммарные активы, млрд долл.
Япония	24	5 635
Германия	12	1 604
Франция	11	1 932
США	10	1 987
Италия	8	848
Великобритания	7	1 002
Испания	5	379
Бельгия	4	290
Швеция	4	284
Австралия	4	266
Нидерланды	3	476
Швейцария	3	447
КНР (с Гонконгом)	2	323
Канада	2	212
Дания	1	61
Итого	100	15 746

Примечание. Подсчитано по зарубежным источникам.

Мировой финансовый рынок, состоящий из перечисленных выше региональных финансовых центров, охватывает более тысячи ТНБ. Если рассмотреть принадлежность банков к той или иной стране базирования, то вывится следующий список крупнейших ТНБ мира (табл. 3).

Международная деятельность ТНБ за долгие годы приобрела ряд характерных особенностей:

– ТНБ – главный и крупный посредник между владельцами финансовых ресурсов и инвесторами, заимствующими капитал для осуществления международного бизнеса;

– ТНБ – главный определитель форм и распределитель каналов движения финансовых ресурсов от их владельцев к их эмитентам;

– ТНБ – универсальное финансовое звено в осуществлении крупномасштабных международных платежей, в привлечении свободных денежных средств и их размещении на международных финансовых рынках на условиях возврата, соблюдения сроков и ставок оплаты;

– ТНБ – источник крупных объемов инвестиционных средств с высокой степенью надежности как с точки зрения их происхождения, так и предоставления.

Современные транснациональные банки отличаются тем, что их внешняя деятельность стала заметным генерирующим фактором расширения и развития процесса глобализации хозяйственных связей большинства стран мира. Принципиальное отличие ТНБ от национальных банков состоит главным образом в обладании собственной разветвленной международной банковской сетью, которая позволяет им оперативно, вовремя (*just in time*) и к месту (*just in proper place*) реагировать на запросы клиентов в лице ТНК и менее крупных инвесторов (вплоть до фирм малого бизнеса), удовлетворяя их потребности в финансовых ресурсах для эффективного ведения международного бизнеса.

Спецификой образования и функционирования российских ТНК является их зависимость от доминирующих предпосылок интернационализации деятельности и перспектив¹ развития дальнейшей инвестиционной экспансии. Выделяют пять типов российских ТНК.

1. Классические ТНК. В основном это приватизированные гиганты, начавшие инвестиционную экспансию в условиях благоприятной конъюнктуры на рынках их экспортной продукции (как правило, сырья или полуфабрикатов – «ЛУКОЙЛ», «Норникель», «РусЛл» и др.). К их числу также относятся молодые фирмы, возникшие в России в период реформ 1990-х годов («Ситроникс», «Альфа-банк», «Вим-Билль-Данн», «Глория Джинс», «Настюша» и др.).

Данный тип ТНК самый многочисленный в России. Есть он и в любой крупной развивающейся стране. В перспективе молодые фирмы, по мере роста экономической мощи, будут все чаще осуществлять капиталовложения за пределами СНГ, где они пока чувствуют себя наиболее комфортно.

2. ТНК, рожденные в ходе «цивилизованного развода» стран СНГ. Эти компании образовались на базе предпринимательских (ТВЭЛ, «Тракторные заводы», «Атомредметзолото» и др.). В будущем инвестиционная экспансия этих ТНК, по оценке российских ученых, ограничится преимущественно странами

¹ См.: Кузнецов А. Структура российских прямых капиталовложений // Мировая экономика и международные отношения. 2007. № 4. С. 74–75.

СНГ, хотя отдельные сделки будут осуществляться и в других странах.

3. Фирмы – наследники советских зарубежных предприятий. Значительная часть их зарубежных активов возникла еще в советский период. К ним относятся небольшие «осколки крупных» ТНК («Техноинторг», «Монголсовцветмет» и др.) и трансформировавшиеся гиганты («Газпром», «Внешторгбанк», «Зарубежнефть», а также приватизированный «Ингосстрах»). Указанные компании постепенно меняют географическую среду размещения капитала – от традиционной Восточной и Западной Европы до более удаленных регионов. Так, в частности, «Зарубежнефть» уже заявила о намерении диверсифицировать географию своего бизнеса и инвестировать получаемые во Вьетнаме прибыли не только в Казахстане и Туркмении, но и, например, в Анголе, Нигерии, Венесуэле, Индии и Мьянме!

4. Российские ТНК, интернационализацию которых обеспечил иностранный инвестор. Различия в масштабах зарубежных капиталовложений по отдельным отраслям обусловили лидерство в этой группе ТНК телекоммуникационных компаний: МТС (у которой изначально стратегическим инвестором выступала немецкая фирма «Deutsche Telekom») и «Вымпелком» (крупным пакетом акций которой владеет норвежский концерн «Telenor»). Однако ПИИ осуществлены и представителями традиционных отраслей (компаниями ТНК-ВР, «Амтел», «Балтика»).

Перечень российских ТНК такого рода может расширяться. Однако наращивание их капиталовложений в основном ограничится странами СНГ, поскольку их зарубежные партнеры не заинтересованы поощрять новых конкурентов на своих традиционных рынках в Западной Европе и других регионах.

5. ПсевдоТНК. Имеет смысл рассматривать их только потому, что пока из-за ограниченных размеров капиталовложений российских ТНК других типов их удельный вес в статистических показателях довольно высок. Особый подтип составляют морские пароходства, инвестиции которых сосредоточены преимущественно на Кипре, Мальте и в Либерии.

Все типы российских ТНК (кроме псевдоТНК) склонны осуществлять значительные ПИИ в странах СНГ. Лишь у некоторых ТНК наряду с этими государствами есть и другие направления в сфере инвестирования.

¹ См.: Взгляд. 2006. 24 марта.

В силу закрытости корпоративной информации в рейтинги наиболее крупных российских ТНК, регулярно публикуемые в докладах о мировых инвестициях ЮНКТАД, попадают далеко не все российские компании, ведущие активную зарубежную деятельность.

По данным ЮНКТАД, первое место среди российских ТНК занимает «ЛУКойл» (впервые попала в списки ЮНКТАД в 1999 г.). Кроме «ЛУКойла» в рейтинги включен и ряд других российских компаний (табл. 4).

Ведущие российские ТНК значительно уступают зарубежным по размеру внешних активов. Например, лидирующего по всем показателям транснациональности «ЛУКойла» размер зарубежных активов в 2004 г. был в 58 раз меньше, чем у «General electric», и почти в 20 раз меньше, чем у ВР. В мировой «табели о рангах» по зарубежным активам ТНК «ЛУКойл» занимал в 2004 г. только 160-е место. Кроме того, у российских ТНК индекс транснациональности в основном формируется за счет высокой доли зарубежных продаж, а не зарубежных активов и занятых за рубежом.

Не последнюю роль в этом играют широко используемые российскими ТНК схемы трансфертного ценообразования, которые увеличивают объемы продаж зарубежных филиалов и занижают объемы деятельности материнской компании.

Всего же с точки зрения современных критериев ЮНКТАД в России к транснациональным могут быть отнесены как минимум 5–10 тыс. бизнес-структур, не считая офшорных компаний, занимающихся исключительно финансовыми операциями. Особенно много таких предприятий в приграничных государствах: например, в Казахстане – 1900, Армении – 590, Молдове – 370, Монголии – свыше 200, Грузии – почти 190 предприятий с участием российского капитала¹.

Проведенное Ассоциацией менеджеров России в 2003 г. исследование² на основании опроса более 40 экспертов показало, что, по мнению представителей деловых кругов, усиление транснационализации принесет в первую очередь выгоду самим компаниям. В качестве ключевых факторов можно выделить:

- доступ к новым рынкам сбыта;
- внедрение на территорию региональных интеграционных объединений и тем самым преодоление тарифных и нетарифных ограничений для торговли;

¹ См.: Либман А., Хейфец Б. Указ. соч. С. 77–78.

² См.: www.amr.ru.

Таблица 5

Крупнейшие российские ТНК, 2004 год

	Активы, млн долл.		Продажи, млрд долл.		Занятость, тыс. чел.		ИТН, %
	А	Б	А	Б	А	Б	
	«ЛУКойл»	7792	29761	26408	33845	13929	
«Норильский никель»	1413	13632	5968	7033	1772	100786	32,3
«Новошип»	1296	1413	350	419	55	4032	58,9
«РусАл»	743	6544	4412	5436	5490	63458	62,9
Приморское морское пароходство	382	442	104	134	1305	2611	71,3
«Мечел»	120	3679	2203	3636	10689	82324	25,6
Дальневосточное пароходство	52	160	57	180	166	4000	22,8
«Алроса»	46	4630	886	1955	8	46998	15,4
«Газпром»	...	104982	24536	36422	...	388714	...
ОМЗ	347	901	271	524	...	22030	42,9
«Сверсталь»	174	6584	3954	6664	7098	54597	25,0

Примечания: А – показатели зарубежных филиалов; Б – общие показатели; ИТН – индекс транснациональности.

Источники: World Investment Report, 2005, P. 272; World Investment Report, 2006, P. 286.

- построение вертикально интегрированных компаний, желание установить контроль над всей производственной цепочкой;
- развитие сырьевой базы за счет приобретения контроля над ресурсами за рубежом;
- расширение ассортимента производства, знакомство с современными технологиями и передовым управленческим опытом, обретение налаженных связей по линии сбыта продукции и поставок комплектующих и сырья;
- повышение престижа компании в результате получения транснационального статуса, что способствует развитию партнерских отношений и привлечению инвесторов;
- минимизацию налогообложения вследствие отсутствия в России четкой системы контроля за возможным переводом прибыли с использованием внутрикорпоративных операций.

Не менее важную роль в корпоративной экспансии сегодня играют «выталкивающие» факторы, т. е. те, которые обуславливают рост инвестиционной активности российского бизнеса за рубежом. Во-первых, уменьшается доступ к еще нераспределенным активам. Также ограничиваются возможности решить проблему путем открытых «корпоративных войн», определяющих развитие бизнеса в России на протяжении 1990-х годов. Соответственно логика экспансии бизнеса диктует необходимость транснационализации. Во-вторых, во многих случаях эта стратегия используется бизнесом как фактор ослабления его зависимости от государства¹.

Наконец, корпоративная экспансия может являться продолжением «бегства» капиталов, отражением стремления инвестировать заработанные деньги вне пределов России, вызванного как неблагоприятным инвестиционным климатом, так и низким уровнем доверия в обществе.

Таким образом, международная компания – это любая организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лицами, частными фирмами или государственными организациями зарубежных стран.

¹ См.: Яковлев А.А. Взаимодействие групп интересов и их влияние на экономические реформы в современной России // Экономическая социология. 2004. Т. 5. № 1.

5.5. Масштабы, экономические и социальные последствия господства международной компании

Рост могущества транснационального капитала накладывает отпечаток на всю мировую экономику. Усиление транснационализации капитала приобретает особое значение в условиях растущей интернационализации мирового хозяйства, диктуемой объективными потребностями развития производственных сил под влиянием ускоряющейся НТР. Все эти взаимосвязанные предпосылки определяют как повышение значимости внешней сферы в современной экономике, так и господствующую роль ТНК в системе мирохозяйственных связей.

Показателями роли ТНК в мировой экономике могут служить оценки экспертов Центра ООН по ТНК: только 600 ведущих корпораций производят $\frac{1}{5}$ вновь созданной стоимости в обрабатывающей промышленности и сельском хозяйстве и от $\frac{1}{5}$ до $\frac{1}{4}$ во всем мировом производстве товаров (без услуг). На долю ТНК приходится создание $\frac{1}{3}$ всего валового национального продукта (ВНП) мирового хозяйства и около половины мирового промышленного производства. Под контролем ТНК находится примерно 80% производства продукции электроники и химической промышленности, 75% продукции машиностроения, 95% фармацевтики, 90% мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, лесоматериалов, табака, джута и железной руды, 85% рынка меди и бокситов, 80% рынка чая и олова, 75% сырой нефти, натурального каучука и бананов.

Господство ТНК во всех сферах мирохозяйственной жизни по существу лишь отражает тот факт, что сегодня транснациональные компании являются главным и наиболее эффективным инструментом международного разделения труда (МРТ), его внутриотраслевой и межотраслевой специализации и кооперации. Наиболее синтетическим выражением этих процессов можно считать:

- повышение так называемой экспортной квоты в валовом продукте, которая показывает, какая часть производимых в стране товаров и услуг поступает в каналы внешнеэкономического оборота. Так, например, исчисленная на базе неизменных цен «реальная» экспортная квота, т. е. не во всем ВВП, а только в продукции материального производства, в середине 1990-х годов находилась на уровне 40–45%. За 1965–1995 гг. экспортная квота (включая услуги) возросла в ФРГ с 18 до 33%, в Голландии – с 43 до 64%, в Бельгии – с 36 до 78%;

– повышение роли ТНК во всей системе мирохозяйственных связей.

В полной мере это относится:

а) к внешней торговле, где ТНК контролируют до $\frac{3}{4}$ всего товарооборота, причем значительная его часть (около $\frac{1}{3}$) осуществляется путем внутрикорпорационного обмена между расположенными в различных странах подразделениями интернациональных производственных комплексов ведущих компаний. Половина экспортных операций США осуществляется американскими и иностранными ТНК, в Великобритании этот показатель составляет 80%, в Сингапуре – 90%. В последние два десятилетия замена прямого экспорта опосредованным приобретает характер четкой тенденции. Если в 1982 г. стоимость мирового экспорта товаров и услуг превышала стоимость продаж иностранных филиалов (за вычетом их экспортных поставок) в 1,12 раза, то в 2005 г., наоборот, продажи филиалов превысили мировой экспорт в 1,8 раза;

б) к международному обмену технологией и секретами производства («ноу-хау»). ТНК контролирует до 80% патентов и лицензий на новую технику, технологии и «ноу-хау». При этом основная часть международных технологий проходит по внутрикорпорационным каналам. Например, из общей суммы зарубежных поступлений американских ТНК от продажи технологий на внутрикорпорационные операции в 1970 г. приходилось 74%, в 1978 – 81, а в 2000 – 91%;

в) к сфере услуг, где в 2000 г. на долю 10 лидирующих компаний приходилось 33% всех активов крупнейших транснациональных банков, 54% активов самых больших страховых компаний. Первая пятерка ТНК сосредоточила в своих руках 65% активов ведущих внешнеторговых компаний капиталистического мира, 55% выручки мировых рекламных агентств, 34% оборота крупнейших строительных фирм, 33% активов основных международных авиатранспортных компаний;

г) к привлечению иностранных капитальных вложений. Ядро мирохозяйственной системы составляют около 100 ТНК, сосредоточивших в своих руках неограниченную экономическую власть и укрепивших за собой около трети иностранных капиталовложений. По данным ЮНКТАД, эти ведущие компании контролировали в 2005 г. активы в 10,6 трлн долл., что эквивалентно 17,5% мирового ВВП (по паритету покупательной способности). При этом отдельные ТНК обладают громадной собственностью за рубежом. Так, англо-голландская корпорация «Роял Датч

Шелл» имеет за границей собственность на 69 млрд долл., американские корпорации «Дженерал моторз» и «Форд» – соответственно на 41 и 28 млрд долл.

Количество ТНК постоянно увеличивается: так, если в начале 1970-х годов, по данным ООН, в мире насчитывалось около 7 тыс. ТНК, в начале 80-х – 13 тыс., в 1997 г. – 40 тыс., то в 2005 г. – 77 тыс., которые имеют свыше 770 тыс. зарубежных филиалов с общим объемом продаж 22,2 трлн долл. На предприятиях ТНК работают 73 млн сотрудников, которые ежегодно производят продукции более чем на 1 трлн долл.

Однако количественные показатели еще не отражают всю степень господства ТНК в мирохозяйственных связях. Важно также отметить превосходство ТНК, касающееся внутрифирменной системы организации международных операций, преимуществ внутрикорпорационной глобальной стратегии, передового управленческого опыта, возможностей в полной мере использовать последние достижения НТП в области коммуникаций, международные компьютерные информационные сети.

Ведущая роль ТНК в мировом хозяйстве дополняется их влиянием на формирование норм мирохозяйственного общения. Значительно также влияние могущественного лобби транснационального монополистического капитала, которое незримо находится во многих международных экономических организациях, на принятие решений национальными государственными органами в интересах ТНК.

В настоящее время три четверти всех филиалов ТНК дислоцируются в индустриально развитых странах, в том числе больше половины в Западной Европе и около десятой части в Северной Америке. Аргументом в пользу создания заграничных филиалов ТНК в настоящее время являются экономия на издержках и стремление уклониться от больших расходов на охрану окружающей среды на родине.

Строительство зарубежного филиала дает возможность обойти импортные ограничения, использовать налоговые льготы, снизить транспортные расходы и т. п. Почти все ТНК широко практикующие торговые операции со своими филиалами, манипулируют трансфертными ценами и условиями поставок продукции. Наиболее распространенными во внутрикорпорационной торговле являются заниженные цены на сырье, отгружаемое филиалами головным компаниям, и завышенные цены на поступающие в филиалы полуфабрикаты.

Зарубежная деятельность приносит ТНК примерно в два раза больший доход на равновеликий капитал, чем операции на отечественном рынке. Этим определяется специфика деятельности ТНК: организация производства товаров на зарубежных подконтрольных компаниях характеризует интернационализацию самого процесса производства прибавочной стоимости, что представляет важную форму проявления интернационализации капитала ТНК, в то время как для национальной монополии характерна лишь интернационализация прибавочной стоимости в процессе реализации.

Итак, создание ТНК своих филиалов в других странах сулит значительные выгоды как с точки зрения прибыли (нейтрализуется также действие тенденции нормы прибыли к понижению), так и в плане общей перспективы укрепления экономической власти. Это обстоятельство и объясняет тот факт, что в современном мире практически все крупные компании превратились в транснациональные.

Действия указанного характера ведут к изменению самой основы МРТ на североамериканском и европейском континентах. Все больший объем двусторонней торговли приходится на предприятия одних и тех же ТНК, расположенных в разных странах. Им выгодно организация диверсифицированного производства на мировом уровне. Такая организация производства, не учитывающая национальные границы государств, предполагает создание собственной торгово-сбытовой сети на базе одной или группы взаимосвязанных ТНК, действующих во многих странах. Вот почему важной особенностью международной монополизации экономической жизни всех регионов является то, что она развивается не столько на интернационализации рынка, как в начале XX в., сколько на *интернационализации производства в глобальных масштабах*.

Рынок же, в свою очередь, «настраивается» на интернациональное производство. Имея возможность обходить таможенный протекционизм и иные ограничительные мероприятия государства, ТНК создают в национальной экономике обширный сектор, управляемый из штаб-квартиры ТНК, расположенной в той или иной развитой стране, практически «выключенной» из сферы контроля национального государства. Этот сектор – мощный экономический механизм, посредством которого ТНК в состоянии успешно проводить экономическую политику, находящую свое конкретное отражение не только в объемах, характере и направлениях капиталовложений, занятости, внешней торговле

«зависимых» стран, но и в формировании потребительского спроса, отказываясь от категории «товар» и используя более широкую категорию – «предложение». Естественно, что здесь ТНК имеют значительные преимущества по сравнению с корпорацией традиционного типа. Они связаны как с установлением тесных контактов с потребителем в соответствии с требованиями современного маркетинга, так и с их большей приспособленностью к методам динамичного балансирования производства, позволяющим быстро компенсировать потери от падения спроса на какой-либо продукт расширением продаж на других рынках. Важный момент хозяйственной политики ТНК – достижение такого уровня потребительских характеристик предлагаемой продукции, который соответствует требованиям данного региона сбыта.

В последние годы ТНК широко используют методы кластерного (многофакторного) анализа производственно-сбытовых альтернатив. Их сущность заключается в том, что *рынок расчленяется на отдельные сегменты в зависимости от характера спроса различных категорий потребителей*. Затем каждый сегмент оценивается с точки зрения его ориентации на продукцию компании и удельного веса в формировании совокупного спроса. Такая типология позволяет выделить наиболее перспективные зоны потребления и предусмотреть для каждой из них особую стратегию сбыта, включающую необходимые модификации товарного ассортимента, ценовой, рекламной и сервисной политики.

Применение все более изощренных форм охоты за потребителем отражает устойчивую тенденцию к оживлению конкурентного начала в современной мировой экономике. Рост потенциала производительных сил в сочетании с повышением гибкости государственного регулирования и ужесточением анти-тревостовского законодательства отодвинули на второй план жесткие формы картельной координации. Произошла перестройка и внутри организационных структур крупнейших компаний, которые теперь, как правило, стремятся достигнуть оптимального сочетания централизованного управления концерном как единым целым с максимальной оперативной свободой действий на местах.

Децентрализация затронула и самые верхние эшелоны экономической власти. Откровенный монополистический диктат наблюдается все реже. Ныне в каждой из отраслей мирового хозяйства действует более десятка вполне независимых олигополий. Даже международные финансовые группы уже не могут направлять их деятельность. Крупные ТНК все полнее используют

возросшую свободу выбора между примерно равноценными источниками кредитования, а зачастую создают и собственные банки. Формирование финансовой автономии ТНК — одно из основных направлений эволюции современного мирового хозяйства.

Формируя гибкую и динамичную экономическую структуру, ТНК поддерживают равновесие между «глобальной» экономической и «местной» экономической, создают стабильную и предсказуемую окружающую среду.

В частности, ТНК, как правило, не идут на риск открытой ценовой конфронтации, а проводят по отношению к своим конкурентам политику динамичного равновесия. Например, они широко практикуют «страховочное» разветвление нового производства в отраслях их естественных соперников.

Аналогичное поведение типично и при разветвлении зарубежной филиальной сети основных производств. Так, западно-европейские ТНК, сталкиваясь на своих рынках с мощными соперниками в лице филиалов американских ТНК, стремятся уравновесить свои рыночные позиции путем строительства предприятий в США.

Олигополии различного национального происхождения, соперничая в одних областях, все чаще становятся партнерами в других. Этому объективно способствуют интеграционные тенденции, значительно усилившиеся в результате растущего усложнения ведущих промышленных производств и целенаправленной монополизации рынков. Наряду с расширением взаимных кооперационных связей, ТНК нередко идут по пути создания совместных предприятий (СП) со своими основными конкурентами. Такие предприятия созданы, в частности, лидерами мирового автомобилестроения — японской компанией «Тойота» и американской «Дженерал моторс».

Строительство СП становится распространенной формой организованного внедрения на рынки новой продукции, оно позволяет избежать дорогостоящих ценовых войн и излишней анархии в местах наибольшего конкурентного напряжения. Тем же целям служит практика взаимных уступок при согласовании форм и масштабов сбыта на общих рынках, а также совместное кредитование НИОКР.

Тесная координация усилий между олигополистическими гигантами хотя и не гармонизирует их интересы, но ведет к более осторожному использованию приемов противоборства между ними. Это не касается «посторонних». Против новичков и аутсайдеров ТНК действуют весьма агрессивно, хотя механизм вы-

теснения конкурентов и приобрел ряд новых особенностей. В частности, традиционные формы экономического раздела мира между различными монополиями уступили место методам единовременной экспансии ТНК на рынках. Когда же возникает необходимость применения групповых форм ограничительной деловой практики, компании предпочитают прежним системам квот и распределения зон сбыта политику объединения своих филиалов в регионах их размещения (т. е. создание мини-картелей).

Во многих отраслях производства достаточно надежной для ТНК гарантией от появления новых соперников являются огромные размеры производственных комплексов, необходимые для налаживания конкурентоспособного производства. Например, в автомобилестроении оптимальный с позиции рентабельности выпуск продукции превышает 2 млн машин в год. Другим существенным барьером является растущая наукоемкость производства. Так, на разработку средств математического обеспечения ЭВМ третьего и четвертого поколений фирма ИБМ затратила 4–5 млрд долл. Расходы на НИОКР по созданию нового поколения цифрового коммутационного оборудования телесвязи оцениваются в 1 млрд долл. Только четыре крупнейшие ТНК мира могут позволить себе такие вложения в исследовательские разработки.

Однако прогрессивная сама по себе, но осуществляемая в частномонополистической форме деятельность ТНК неизбежно чревата многими негативными последствиями. Транснациональный монополистический капитал зачастую является источником самых острых экономических и социальных конфликтов как в национальных хозяйствах, так и на международной арене.

Каковы же экономические и социальные последствия господства ТНК?

1. В национальных хозяйствах господство ТНК ведет к обострению конкуренции между ними и монополистическим сектором, усиливает нестабильность экономики и финансов страны базирования, поскольку ограничивает возможности государственного регулирования. Попытки контролировать деятельность ТНК при помощи антitrustовского законодательства оказываются, как правило, малоэффективными, ибо им противостоит изощренная система внутрикорпоративной политики.

2. В сфере международных экономических отношений проявляется двойственность позиции ТНК в сочетании национальных и интернациональных интересов. С одной стороны, они заинтересованы в максимальной либерализации условий внешнеэкономического обмена для беспрепятственного перемещения

между своими подразделениями в различных странах товаров, капиталов, технологии, услуг и рабочей силы. С другой стороны, законы конкуренции питают протекционистские тенденции во внешнеэкономической политике, зачастую стимулируемые ТНК, а также ограничительную деловую практику последних для захвата зарубежных рынков.

3. В области международной торговли конфликты возникают как в связи с условиями доступа на рынки (таможенные пошлины, экспортные субсидии, налоговые льготы, нетарифные барьеры и прочие методы государственного регулирования), так и вследствие стремления ТНК обойти все эти преграды при помощи средств внутрикорпорационной политики.

4. В валютно-финансовой области катализируемые ТНК противоречия связаны с установлением валютных курсов, процентных ставок, финансирования внешнеэкономических операций, государственной гарантией экспортных кредитов. Сложнейший узел противоречий порождается борьбой ТНК за обеспечение благоприятного инвестиционного климата, за неограниченную свободу капиталовложений и возможностей их использования. Особенно острой является проблема налогообложения и перевода прибылей иностранного капитала, которую ТНК пытаются решить путем фиктивного перемещения части своих операций в страны с льготным финансовым режимом (так называемые налоговые гавани). Растущая международность ТНК служит дополнительным источником многих социальных конфликтов. В странах-экспортерах главную озабоченность широких общественных кругов вызывает проблема занятости в связи с сокращением числа рабочих мест при перемещении производственных процессов из центра на периферию интернациональных промышленных комплексов ТНК.

В странах же импортерах капитала конфликты возникают не столько от многонациональности ТНК, сколько из самого факта, что они являются иностранными, крупными, частными, западными, эффективными и, следовательно, бросающими вызов местным монополистам.

Однако как ни трактовать противоречивую природу ТНК, на каких сторонах их деятельности ни делать акценты, в любом случае следует признавать объективную реальность, с которой приходится считаться.

Реальность же эта заключается в *растущей экономической взаимозависимости современного мира*, которая в значительной, если не в основной, степени реализуется именно через ТНК, че-

рез международный бизнес. В этом плане справедливым представляется вывод ведущего западного специалиста по ТНК Дж. Даннинга о том, что если мир движется к более тесной взаимозависимости, а не от нее, тогда международное производство останется доминирующей формой внешнеэкономической деятельности компании.

На рубеже XX и XXI столетий масштабы расширения деятельности ТНК значительно увеличились, благодаря:

- политике открытости тех регионов мира и производств, которые в течение десятилетий были закрыты;
- новой волне глобальной концентрации, обусловленной слиянием и поглощением компаний, особенно в высокотехнологических отраслях;
- смягчению отношений между исходными и принимающими ТНК странами;
- проведению широкомасштабных научных исследований и разработок;
- более полному использованию технологического потенциала и расширению производственной кооперации;
- стремлению противостоять резким колебаниям деловой конъюнктуры.

Таким образом, возрастание мощи ТНК и их господствующей роли на мировом рынке было предопределено развитием организационных форм и методов их международной деятельности. Сам характер и содержание международной деятельности фирм все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей на всех уровнях функционирования ТНК.

Это свидетельствует о том, что развитие международной деятельности ТНК ведет к возникновению у них качественно новых черт и вместе с тем требует дальнейшего изменения форм и методов с целью приспособления к условиям и потребностям мирового рынка.

Контрольные вопросы

1. Сущность международной компании. Каковы причины возникновения международной компании и основные этапы ее экономической зрелости?
2. Каковы типовые организационные преобразования, характеризующие эволюцию перехода национальной компании в статус международной?

3. Перечислите характерные черты международной компании.
4. Чем определяется социальный статус международной компании? Каковы основные его характеристики?
5. Дайте характеристику современным международным компаниям: адаптивной, обучающейся, креативной и виртуальной. Какие факторы определяют развитие современной компании?
6. С какими направлениями деятельности международной компании связаны ее экономические цели? Каковы последствия распространения неэкономических целей в среде корпоративного бизнеса и в обществе в целом?
7. Назовите особенности, существующие в порядке образования международной компании в различных странах, вытекающие из национального законодательства.
8. Почему именно ТНК в современных условиях определяют логику развития международного бизнеса? Какова их сущность и отличительные черты? В чем проявляются особенности и специфика функционирования национальной компании, интернациональной компании, многонациональной компании, глобальной компании?
9. Дайте характеристику структуры ТНК и ее подразделений: отделений, дочерних предприятий и ассоциированных компаний. Каким образом определяется уровень децентрализации предпринимательства, каковы его разумные границы?
10. Какие вы знаете типы взаимоотношений между материнской компанией и дочерними предприятиями?
11. Сущность «промежуточных» компаний. Какова особенность их организационных структур? В какой стране они нашли распространение?
12. Каковы масштабы и специфика деятельности современных ТНК?
13. В каких сферах особенно ощутимы экономические и социальные последствия господства ТНК?

Литература

- Герчикова И.Н.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособ. для вузов. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
- Гончаров В.В.* Новые прогрессивные формы организации в промышленности. М.: МНИИПУ, 1998.
- Гончаров В.В.* Создание и функционирование акционерных компаний. М.: МНИИПУ, 1998.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2006.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
- Bartlett C., Ghoshal S.* Transnational management: text, cases and reading in Cross-Border management. R.D. Irwin Inc., 1995.
- Zinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H.* International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Hammer M.* Beyond Reengineering. How the process-centered organization is changing our work and our lives. N. Y., 1996.
- Mandel M.* The High-Risk Society. Peril and promise in the New Economy. N. Y., 1996; *Pakulski J., Waters M.* The Death of class. Thousand Oaks. L., 1996.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.* Global and transnational business. Strategy and management. Chichester: Wiley, 2000.

Глава 6

ОСНОВЫ РЫНОЧНОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

В условиях ужесточения конкуренции субъектов международного бизнеса стоимость бизнеса становится одним из ключевых значений в его деятельности. Причем рыночная капитализация является одним из ведущих показателей экономической деятельности международной компании, а также ключевым фактором функционирования компании на международном финансовом рынке. Высокая рыночная капитализация служит конкурентным преимуществом, позволяющим международной компании, с одной стороны, приобретать другие компании, а с другой – использовать возможности для защиты от враждебных поглощений.

Инвесторы ориентируются на показатели капитализации компании при принятии решений об инвестировании. Именно рост или падение курса акций являются в глазах инвесторов важнейшим индикатором успешности менеджмента. Международные компании стараются добиться повышения курса собственных акций: капитализация стала своеобразной целью. Данный показатель позволяет сравнивать компании, которые трудно сопоставить по другим параметрам, отражает уровень развития отрасли. В условиях плавающего курса сами компании могут отслеживать изменения в стоимости в свете тех или иных событий, происходящих во всех сферах мировой деятельности.

6.1. Сущность и классы капитализации
международных компаний

Существуют различные подходы к оценке стоимости компании, но наиболее распространенные из них – имущественный, доходный и рыночный¹.

¹ См.: Десмонд Г.М., Келли Р.З. Руководство по оценке бизнеса. М.: Дело, 2000; Прайтт Ш. Оценка бизнеса. М.: Дело, 2003; Беренс В., Хавернех П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: ИНФРА-М, 2005; Валдайцев С.В. Оценка бизнеса. М.: Дело, 2001.

При *имущественном подходе* стоимость компании оценивается как нетто-стоимость принадлежащего ей имущества и рассчитывается как разница между активами фирмы и ее долговыми обязательствами. Такой подход статический. Его недостаток заключается в том, что компания оценивается только как имущественный комплекс.

При *доходном методе* в основе стоимости компании лежит суммарная приведенная стоимость будущих денежных нетто-потоков. Такой подход является динамическим и более адекватно описывает сущность инвестиционного процесса. Тем не менее в случае стратегических инвестиций встает вопрос о том, за какой промежуток времени следует анализировать будущие денежные потоки и какой коэффициент дисконтирования надо при этом использовать. Ответы на эти вопросы субъективны, что и объясняет большое количество неудачных инвестиционных проектов.

В условиях рыночной экономики появился специализированный подход к оценке стоимости компании, позволяющий синтезировать достоинства статического и динамического методов. Приобретая акцию, инвестор учитывает как стоимость имущества компании, так и ее будущие денежные потоки. Поскольку на рынке совершается значительное количество сделок, то происходит и известная объективизация оценок инвесторов.

Рыночная стоимость, согласно международным стандартам оценки, – предполагаемая денежная сумма, за которую состоялась бы продажа актива на дату оценки заинтересованным продавцом заинтересованному покупателю в результате коммерческой сделки после проведения надлежащего маркетинга, при которой каждая из сторон обладала бы всей необходимой информацией, действовала бы расчетливо и без принуждения.

Рыночная стоимость – это стоимость актива, определенная без учета затрат, связанных с продажей или покупкой и без компенсации расходов по уплате любых сопутствующих налогов.

Согласно российским стандартам оценки (утвержденным постановлением Правительства РФ от 6 июля 2001 г. № 519), рыночная стоимость объекта оценки – наиболее вероятная цена, по которой объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства.

Рыночные методы оценки, как правило, базируются на рассмотрении сравнимых объектов собственности. Процесс оценки требует проведения адекватного исследования, компетентного анализа и выработки обоснованных суждений. Понятие рыночной стоимости предполагает, что при сделках, определяющих рыночную стоимость, собственность была выставлена на открытую продажу в течение достаточно длительного времени и с адекватной рекламой. Предполагается, что эти действия предшествовали эффективной дате оценки.

Рынки основных активов обычно отличаются от рынков акций, облигаций и прочих текущих активов. Объекты собственности, являющиеся основными активами, в большей степени можно считать уникальными. Обычно они реже продаются, и рынки для них менее формализованы и менее эффективны, чем, например, рынок зарегистрированных ценных бумаг. Кроме того, основные активы менее ликвидны. Исходя из этого, а также учитывая, что имущество такого рода не является распространенным предметом купли-продажи, рыночная стоимость основных активов требует существенного количества времени для адекватного маркетинга и переговоров.

Рыночная капитализация акционерной компании – это произведение курсовой стоимости акций компании на число акций, составляющих ее акционерный капитал. Акции, выкупленные компанией, в оценку не включаются. Поскольку при приобретении компании инвесторы покупают обыкновенные акции, обладающие правом голоса, аналитики используют и минимальную оценку капитализации. Она определяется как суммарная рыночная стоимость обыкновенных акций, находящихся в обращении. Стоимость привилегированных акций при этом игнорируется.

В определении классов капитализации нет единого мнения. Приведем для примера используемые большинством экспертов шесть классов капитализации в зависимости от величины компании.

Mega Cap – от 200 млрд долл. (это крупнейшие МК, занимающие первые семь мест в рейтинге «The Financial Times» «Global 500 2006»: «Exxon Mobile», «General Electric», «Microsoft», «Citigroup», BP, Bank of America, «Royal Dutch Shell»);

Big/Large Cap – от 10 млрд долл. до 200 млрд долл. (более 493 компаний, занимающих с 8-го до последнего, 500-го, места в рейтинге «The Financial Times» «Global 500 2006»: «Wal-Mart Stores», «Toyota Motor», «Gazprom», «Proctor & Gamble», IBM,

«Nestle» и др., не попавшие в рейтинг с капитализацией менее 15,944.40 долл.);

MidCap – от 2 млрд долл. до 10 млрд долл.;

Small Cap – от 300 млн до 2 млрд долл.;

Micro Cap – от 50 млн до 300 млн долл.;

Nano Cap – менее 50 млн долл.

В России, уступающей по уровню капитализации Западу, считается, что:

Large Cap – более 1,5 млрд долл. («Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», Сбербанк, РАО «ЕЭС России», ГМК «Норильский никель»);

MidCap – от 500 млн долл. (по мнению других аналитиков, от 100 млн долл.) до 1,5 млрд долл. (пока только единичные примеры выхода midCap на открытый рынок: «Аптечная сеть 36,6», АПК «Хлеб Алтай», РБК «Информационные системы»);

Small Cap – менее 500 млн (100 млн) долл. (тоже солидные для российского рынка компании, например компании химической промышленности).

Рыночная капитализация чрезвычайно подвижна. Ее величина и рост считаются характеристиками успешности акционерной компании. На практике при поглощении цена компании-мишени, как правило, не соответствует ее рыночной капитализации: ее акции увеличиваются в цене. Однако после поглощения показатели объединенного бизнеса ухудшаются, и курс акций снижается.

Факторы, влияющие на капитализацию международной компании:

Изменение стоимости величины нетто-активов. Под величиной нетто-активов подразумевается разница между стоимостью активов компании и ее долгами. Рост нетто-активов – это один из критериев успешности компании. Такое увеличение происходит за счет внутренней эффективности бизнеса и образуется за счет превышения доходов компании над ее расходами. Внутренняя эффективность означает рациональное использование имеющихся ресурсов и может быть оценена с помощью коэффициентов, характеризующих рентабельность бизнеса и интенсивность использования ресурсов.

Прежде всего инвестором интересуют доходность бизнеса. Чтобы ее оценить, используют следующие показатели: рентабельность продаж, отдачу активов, отдачу голосующего капитала, доходы на акцию, соотношение цены и доходов акции, выплатной коэффициент.

Рентабельность продаж (profit margin on sales) показывает, какая прибыль приходится на доллар (евро, рубль) продаж и определяется по формуле:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Нетто-продажи (из отчета о прибылях и убытках)}}$$

В расчете следует использовать величину чистой прибыли без учета влияния экстраординарных событий. Чем выше рентабельность продаж, тем более доходным при прочих равных условиях является бизнес.

Коэффициент цены акции к выручке компании на одну акцию (Price to-sales ratio, P/S ratio) показывает, как оценивает рынок деятельность компании в целом, и рассчитывается по формуле:

$$\text{P/S ratio} = \frac{\text{Рыночная капитализация компании}}{\text{Нетто-продажи (из отчета о прибылях и убытках)}} = \frac{\text{Рыночная цена акции}}{\text{Выручка от реализации на одну акцию}}$$

Низкое значение показателя (меньше 1) может выглядеть привлекательным для инвесторов, так как небольшое увеличение размера прибыли благодаря высоким продажам приведет к значительному росту показателя доходов на акцию. Следует учитывать отрасль, в которой осуществляет деятельность компания, потому что некоторые отрасли низкодоходны, и тогда это утверждение не выполняется.

Отдача активов (return on assets, ROA) отражает прибыль на доллар (евро, рубль) имущества и рассчитывается по формуле:

$$\text{Отдача активов} = \frac{\text{Чистая прибыль (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Величина активов компании (из баланса)}}$$

Чем выше показатель отдачи активов, тем эффективнее используются активы и тем более доходным при прочих равных условиях является бизнес.

Доходы на акцию (earning per share) определяются по формуле:

Чистая прибыль – дивиденды по привилегированным акциям (из отчета о прибылях и убытках)

$$\text{Доходы на акцию} = \frac{\text{Чистая прибыль – дивиденды по привилегированным акциям (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Количество простых акций в обращении (из баланса)}}$$

Чем выше этот показатель, тем больше доходов получают совладельцы компании при прочих равных условиях. Таким образом определяют максимальное количество дивидендов, которое может быть выплачено в расчете на одну акцию.

Определить соотношение цены и доходов акции (price earnings ratio, PE ratio, P/E ratio, earnings multiple) можно по формуле:

$$\text{Соотношение цены и доходов акции} = \frac{\text{Рыночная капитализация}}{\text{Нераспределенная прибыль}} = \frac{\text{Цена акции на рынке}}{\text{Чистая прибыль/акцию}}$$

Вышеуказанный финансовый показатель, равный отношению рыночной капитализации компании к ее годовой прибыли, называется «коэффициент цена/прибыль» или «коэффициент кратное прибыли». Данный коэффициент служит одним из основных показателей, применяющихся для сравнительной оценки инвестиционной привлекательности акционерных компаний. Малые значения коэффициента сигнализируют о недооцененности рассматриваемой компании, большие – о переоцененности. Также его используют, чтобы определить срок, за который может окупиться 100% акций компании, если вся прибыль будет расходоваться на выплату дивидендов.

«Коэффициент цена/прибыль» выражает рыночную стоимость единицы прибыли компании, что позволяет проводить сравнительную оценку инвестиционной привлекательности компаний. Меньшее значение коэффициента сигнализирует о том, что прибыль данной компании оценивается на рынке дешевле, чем прибыль той компании, для которой коэффициент больше. При этом необходимо учитывать, что сравнение коэффициентов для компаний, принадлежащих разным рынкам или разным сегментам рынка, не имеет большого смысла – прибыль может быть вычислена на основе разных методик (в разных странах), в цену акций могли быть заложены разные ожидания роста (на разных сегментах рынка). Его значение зависит от точности вычисления прибыли на акцию, которая является бухгалтерской величиной и подвержена манипуляциям.

Выплатной коэффициент (коэффициент дивидендных выплат, payout ratio) показывает, какую долю чистой прибыли компания направляет на выплату дивидендов, и рассчитывается:

$$\text{Выплатной коэффициент} = \frac{\text{Дивиденды к оплате}}{\text{Чистая прибыль (из отчета о прибылях и убытках)}}$$

Чем выше коэффициент дивидендных выплат, тем больше выгод получает обладатель акции.

Другая группа показателей служит для определения, насколько привлекателен бизнес для долгосрочных вложений капитала. Для ответа на этот вопрос рассчитывают удельный вес долгов, коэффициент процентных выплат, балансовую стоимость акции и денежный поток в расчете на одну акцию.

Удельный вес долгов (debt to total assets) показывает, какая часть имущества компании приобретена за счет заемных средств, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Удельный вес долгов} = \frac{\text{Долги (из баланса)}}{\text{Активы (из баланса)}}$$

Коэффициент процентных выплат (times interest earned) показывает, во сколько раз чистая прибыль компании до уплаты процентов и налогов превышает платежи по процентам, и определяется по формуле:

$$\text{Коэффициент процентных выплат} = \frac{\text{Чистая прибыль до уплаты процентов и налогов (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Расходы на оплату процентов}}$$

Балансовая стоимость акции (book value) отражает сумму, которую акционеры получают за акцию при ликвидации компании, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Балансовая стоимость акции} = \frac{\text{Собственные средства компании, приходящиеся на долю обыкновенных акций (из баланса)}}{\text{Количество обыкновенных акций в обращении (из баланса)}}$$

Коэффициент цены акции к собственным средствам на одну акцию (Price-TO-Book ratio, P/B ratio, price-equity ratio) показывает текущую недооценку (переоценку) акции относительно ее фундаментальной стоимости. Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{P/B ratio} = \frac{\text{Рыночная капитализация компании}}{\text{Величина чистых активов}} = \frac{\text{Рыночная цена акции}}{\text{Чистые активы на 1 акцию}}$$

Низкое значение коэффициента P/B ratio может означать недооцененность компании либо свидетельствовать о серьезных проблемах.

Денежный поток (cash flow per share) определяется по формуле:

$$\text{Денежный поток} = \frac{\text{Чистая прибыль + расходы, не связанные с фактическим движением денежных средств (в том числе амортизация) (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Количество обыкновенных акций в обращении (из баланса)}}$$

Для оценки эффективности использования ресурсов анализируется оборачиваемость клиентской задолженности, оборот складских запасов и оборачиваемость активов компании.

Оборачиваемость дебиторской задолженности (receivables turnover) показывает эффективность кредитной политики компании и приблизительный размер дебиторской задолженности, необходимый для поддержания продаж на текущем уровне. Коэффициент рассчитывается как отношение нетто-продаж (т. е. выручка компании от основной деятельности за вычетом возврата товара и предоставленных скидок) к среднегодовому уровню дебиторской задолженности. Чем большее количество циклов у компании, тем эффективнее используются ресурсы. Для того чтобы получить продолжительность периода между продажей товара и его оплатой, следует разделить 365 дней на оборачиваемость клиентской задолженности. Чем меньше промежуток времени между продажами и оплатой, тем эффективнее использует капитал компания.

Оборот складских запасов (inventory turnover) – это отношение себестоимости реализованной продукции (из отчета о

прибылях и убытках) к величине складских остатков (из баланса). Продолжительность одного оборота складских запасов определяется путем деления 365 дней на оборачиваемость складских запасов. Чем выше оборачиваемость запасов и меньше продолжительность их оборота, тем эффективнее используются ресурсы компании.

Оборачиваемость активов компании (asset turnover) – это отношение нетто-продаж (из отчета о прибылях и убытках) к суммарной величине активов компании из баланса. Продолжительность одного оборота активов компании определяется путем деления 365 дней на оборачиваемость активов. Чем выше оборачиваемость активов и меньше продолжительность одного оборота, тем эффективнее используются ресурсы компании.

На текущую рыночную стоимость нетто-активов оказывают значительное влияние факторы внешней среды, например оценка инвесторами перспектив развития экономики, отрасли и самой компании. Следовательно, величина нетто-активов и самой капитализации компании зависит и от внутренней эффективности компании (т. е. от полученной компанией прибыли), и от внешней (которая отражает согласованное мнение инвесторов о перспективах развития компании).

Итак, в абсолютном выражении можно рассматривать *суммарную эффективность компании как изменение величины капитализации ее ценных бумаг за рассматриваемый период*.

В качестве относительных показателей суммарной эффективности используют отношения изменения капитализации к балансовой стоимости ее активов или к величине собственного капитала компании. Удельный вес внутренней эффективности в изменении рыночной стоимости нетто-активов определяется по формуле:

1) если изменение капитализации компании больше чистой прибыли:

$$\text{Внутренняя эффективность компании} = \frac{\text{чистая прибыль за рассматриваемый период} \times 100}{\text{изменение капитализации компании за период}}$$

2) если изменение капитализации компании меньше чистой прибыли:

$$\text{Внутренняя эффективность компании} = \frac{\text{чистая прибыль} \times 100}{(\text{изменение капитализации} - \text{чистая прибыль}) \times (-1) + \text{чистая прибыль}}$$

Эти показатели позволяют более полно отразить воздействие на компанию факторов внешней среды и повысить качество принимаемых управленческих решений.

Из финансовых отчетов можно также получить коэффициенты ликвидности. Основной коэффициент этой группы – показатель *текущей ликвидности (working capital ratio)* – определяется как отношение величины текущих активов компании к ее краткосрочной задолженности.

Для анализа способности компании мобилизовать финансовые ресурсы в течение нескольких дней используется коэффициент *мгновенной ликвидности (quick ratio)*, который определяется как отношение наиболее ликвидных активов компании (все текущие активы за вычетом складских запасов) к величине ее краткосрочной задолженности.

Показатель *защитного интервала (defensive-interval measure)* определяется как отношение величины защитных активов (все текущие активы – складские запасы) к ожидаемым ежедневным расходам планового периода (из суммарной величины расходов, включая налоговые платежи, отраженные в отчете о прибылях и убытках, за вычетом годовых издержек на амортизацию; полученный результат делится на количество дней в году). Данный коэффициент показывает, сколько дней в случае остановки бизнеса компания может продержаться, если ее расходы не превысят плановых значений.

6.2. Оценка деятельности менеджмента международной компании

Указанный критерий постепенно менялся в связи с развитием бизнеса международных компаний. Если ранее владельцев компании интересовала прежде всего рентабельность производства, то в настоящее время при оценке менеджмента компании учитывается также авторитет управленческого персонала, его сплоченность и квалификационный уровень, позиции на рынке сбыта продукции, продуманность корпоративной стратегии, восприимчивость к нововведениям, социальная ответственность и многое другое.

Таким образом, задача оценки менеджмента компании стала многокритериальной, включающей наряду с традиционными количественными показателями и качественные характеристики, с трудом поддающиеся количественной оцен-

ке¹. Однако чем более успешной является компания, тем больше денежные потоки она генерирует.

Суммарная величина будущих денежных потоков (за вычетом издержек) лежит в основе определения стоимости компании. Наиболее распространенным способом оценки является метод приведенной нетто-стоимости. При таком подходе инвестор определяет будущие денежные потоки как разницу между доходами и затратами, учитывая также эффект налогообложения и амортизационных отчислений. Денежный поток за год рассчитывается по формуле:

Денежный поток = (доходы – затраты) × (1 – налоги) + амортизация,

где переменная «налоги» означает совокупную величину налоговых изъятий, рассчитанную в долях от полученной прибыли. Переменная «амортизация» означает суммарную величину годовых амортизационных начислений компании, уменьшающих налогооблагаемую базу прибыли. Амортизация уменьшает прибыль компании, но не приводит к уменьшению генерируемых компанией денежных потоков.

Затем денежные потоки дисконтируются, и полученная приведенная стоимость отражает их величину на данный момент. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$WACC = KeWe + Kd(1 - Tax) \times Wd$, где

We – удельный вес собственного капитала в капитале компании, Wd – удельный вес долговых обязательств в капитале компании.

При расчете величин We и Wd используются рыночные оценки стоимости ценных бумаг компании.

Ke – коэффициент дисконтирования собственного капитала компании: $Ke = Rf + b(Rm - Rf)$.

Переменная Rf означает ставку безрискового дохода, сложившуюся на финансовых рынках. Как правило, величину такой ставки определяют государственные долговые обязательства. Необходимо при этом учитывать и эффект возможного изменения курса национальной денежной единицы относительно мировых валют.

Переменная Rm означает величину средней доходности, сложившуюся на рынке капитала. Коэффициент b является ме-

рой чувствительности доходности капитала компании к изменениям доходности на рынке.

Стоимость компании, определенную на основе денежных потоков, можно рассчитать по формуле:

$V = CFs + RV$, где

CFs – суммарная оценка денежных потоков, генерируемых компанией начиная с момента вложения денежных средств инвестором и заканчивая выводом денежных средств после окончания инвестиционного проекта;

RV – остаточная стоимость компании, определенная по формуле:

$RV = CFf/WACC$, где

CFf – денежный поток, генерируемый компанией в год завершения инвестиционного проекта.

Таким образом, стоимость акции АО (Va) будет равняться частному от стоимости компании (V) и количества акций в обращении на фондовом рынке (Na): $Va = V/Na$.

Для того чтобы оценить степень «оцененности» акции, рассчитывают следующие показатели:

P/S , P/E , P/B (были рассмотрены выше);

P/CF (Price to cash flow ratio = рыночная капитализация/результат движения денежных средств компании);

dividend yield (дивидендная доходность = размеру полученных дивидендов/текущей котировке акции).

Данными коэффициентами не исчерпывается анализ финансового положения компании и степени «оцененности» акций. Не существует идеального коэффициента, способного отразить все многообразие деятельности компании. Используют их различные модификации, позволяющие оценить ту или иную деятельность компании. Нет определенных нормативов значений показателей, к которым следовало бы стремиться при любых обстоятельствах. Желаемые коэффициенты носят ярко выраженный отраслевой характер и быстро устаревают. Ценность финансовых коэффициентов заключается в сопоставлении их значений для одной компании с другими. Расчет данных показателей повышает качество принимаемых управленческих решений. При регулярно использовании коэффициентов можно получить важную информацию об их динамике.

¹ Коулленд Т., Колер Т., Мури Д. Стоимость компании: оценка и управление. М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Кроме изменения финансовых коэффициентов, есть и другие факторы, влияющие на стоимость акций: рекламное воздействие, спекулятивные операции, биржевая конъюнктура, уровень банковского процента... К примеру, рост капитализации международной компании, работающей в потребительском секторе, зависит от перемет в структуре спроса на товары, добывающих компаний – от конъюнктуры цен на сырье.

Также следует учитывать психологические факторы. Как писал Джон Кейнс, «доверие – это тот фактор, которому практичные люди уделяют самое пристальное внимание». Положительная деловая репутация – это нематериальный актив компании, который становится надбавкой к цене, уплачиваемой покупателем в ожидании будущих выгод. Многие эксперты вполне обоснованно считают, что цена акции больше зависит от изменения ожиданий инвесторов, чем от фактических результатов деятельности компании.

При оценке стоимости бизнеса особое внимание уделяется *рискам*. Риск означает потенциально нежелательное воздействие на актив или его характеристики, которое может явиться результатом некоторого прошлого, настоящего или будущего события. В основном инвесторы стараются избежать высоких рисков или минимизировать их. С другой стороны, риск и доходность ценной бумаги находятся в прямой зависимости: чем больше риск, тем выше доход, и, соответственно, чем меньше риск, тем меньше доход.

Риски неполучения ожидаемого дохода от инвестиций можно разделить на рыночные риски и специфические риски.

Рыночный риск (системный и недиверсифицируемый риск) – это минимальный риск инвестора, достигаемый путем диверсификации по широкой группе ценных бумаг. Колебания дохода зависят от экономической, психологической и политической обстановки, воздействующей одновременно на все ценные бумаги.

Специфический риск (несистемный и диверсифицируемый риск) вызван событиями, относящимися исключительно к данной компании, например управленческие ошибки, новые контракты, новые продукты, слияния и приобретения и т. д.

Можно классифицировать риски, которым подвержена компания, по разным критериям. С точки зрения масштаба выделим мировые, региональные и отраслевые. Также следует рассматривать экономические, политические, товарные риски и др.

Задача менеджеров компании заключается в том, чтобы заранее выявлять риски, определять степень их влияния на деятельность компании и разрабатывать план по управлению рисками. Таким образом, при удачном риск-менеджменте можно повысить доверие инвесторов и сократить негативное влияние рисков на капитализацию компании.

Поскольку оценки инвесторов относительно будущего компаний постоянно уточняются и изменяются под воздействием экономических и политических новостей, других факторов, то в момент времени t существует некоторое множество цен $\{V_t\}$, по которым инвесторы готовы купить акции данной фирмы. По итогам торговой сессии на биржах определяется средняя цена сделок, совершенных с данной акцией, и ее рыночная цена за день. Рыночные цены являются окончательным отражением стоимости фирмы.

Акционеры заинтересованы в росте курсовой стоимости своих ценных бумаг: чем выше цена акции, тем больше величина накопленного акционером богатства. Таким образом, рыночная цена акции представляет собой согласованную картину перспектив развития компании с учетом всех значимых количественных и качественных показателей, характеризующих ее деятельность, экономических и политических новостей, которые могут оказать влияние на величину ее будущих денежных потоков.

Рыночная цена акции – это мера богатства ее владельца. Стоимость всей совокупности обращающихся на фондовом рынке акций отражает оценку стоимости акционерных обществ и является важным элементом общественного богатства. По мнению автора книги «Принципы корпоративных финансов» Р. Брейли, поскольку основной формой существования крупного бизнеса являются акционерные общества, фондовый рынок «представляет информированную и согласованную картину экономических перспектив».

Таким образом, рыночный подход к оценке стоимости компании является многокритериальным и учитывает количественные и качественные факторы. Капитализация включает в себя оценку как внутренних факторов (активов компании, показателей успешности деятельности, будущих денежных потоков), так и внешних факторов (конъюнктуры на мировых рынках, направления развития отрасли и т. д.), рисков. Рыночная стоимость компании чрезвычайно подвижна и зависит не только от роста прибыли компании, но и от рентабельности инвестирования капитала, эффективности деятельности компании, ее инвестицион-

ной привлекательности. Следует уделять должное внимание основополагающим экономическим результатам, прогнозам изменения конъюнктуры и долгосрочным результатам деятельности компании.

При оценке рыночной капитализации международной компании не следует делать преждевременных выводов. Необходимо всесторонне рассмотреть ее деятельность и результаты на фоне произошедших в мире изменений, сравнить с успехами компаний-конкурентов. Наиболее часто сравниваются показатели P/S и P/E , так называемые показатели «оцененности» акций.

Оценка прогнозной стоимости компании – это оценка стоимости ее бизнеса на данное время.

Основными факторами, определяющими рыночную стоимость компании (оставим в стороне такие нематериальные активы, как гудвилл), являются:

- настоящая и будущая прибыль от ее деятельности;
- распределение доходов во времени и риск их неполучения;
- потенциальные затраты на создание подобных компаний;
- стоимость ее основных фондов и соотношение спроса и предложения на аналогичные объекты;
- ликвидность активов компании;
- степень контроля менеджмента компании и ее отдельных акционеров над бизнесом.

В целом все известные методы расчета стоимости бизнеса можно свести к двум основным группам: статические и динамические. В отличие от статических, которые не учитывают перспективы бизнеса и пригодны в первую очередь для оценки вновь созданных предприятий, холдинговых и инвестиционных компаний, динамические методы ориентированы на приведение определенными способами распределенных во времени денежных потоков к некоему единому знаменателю (например, путем сравнения с денежными потоками аналогичных предприятий) или на оценку, кроме уже существующих активов компаний, их затрат на создание новых активов.

При выборе подходящего метода оценки стоимости бизнеса необходимо:

- отдать предпочтение какому-либо стандарту стоимости, соответствующему целям оценки (очевидно, что потенциального инвестора в первую очередь интересует рост доходов компании и из всех подходов к оценке он предпочтет использовать доходный);

– определить оцениваемую долю собственности (при оценке контрольных и миноритарных пакетов акций могут использоваться разные методы или поправочные коэффициенты);

– установить объем доступной информации (не имея достаточного объема данных по сопоставимым компаниям, невозможно использовать рыночный подход к оценке стоимости, при отсутствии же информации о денежных потоках не удается использовать доходный подход).

Метод оценки бизнеса принято выбирать в зависимости от того, поддаются текущие и будущие доходы компании точному прогнозу или нет, обладает она значительными ликвидными материальными либо финансовыми активами или нет, имеет она или нет постоянную клиентуру.

Если точный прогноз доходов компании невозможен, если ее материальные и финансовые активы весьма значительны либо результаты ее деятельности существенно зависят от непредсказуемой ситуации с заключением контрактов, рекомендуется использовать методы, основанные на анализе активов, – методы стоимости чистых активов и ликвидационной стоимости.

Если доходы компании могут быть достоверно определены или ее активы преимущественно состоят из оборудования и готовой продукции, или спрос на ее продукцию имеет устойчивый характер, лучшие результаты дадут методы оценки стоимости бизнеса, основанные на анализе доходов – методы дисконтированных денежных потоков, капитализации доходов, избыточных прибылей или сравнительный с использованием таких оценочных мультипликаторов, как цена/прибыль, цена/денежный поток, цена/дивидендные выплаты и т. п.

При наличии достаточного объема информации по сопоставимым компаниям (т. е. при возможности расчета мультипликаторов и достаточно больших положительных величинах знаменателей в соответствующих формулах) самый простой, но в то же время требующий большого внимания в связи с необходимостью учета целого ряда поправок при применении данных по сопоставимым предприятиям путь – применение методов, основанных на использовании цен, формируемых фондовым рынком: метода рынка капитала (для оценки стоимости миноритарных пакетов акций), метода сделок (для контрольных пакетов или компаний в целом) либо метода отраслевых коэффициентов (основан на использовании сложившихся в отраслях соотношений между определенными финансовыми показателями).

Если же сравнительный подход использовать не удастся, оценка стоимости бизнеса компании проводится с применением методов, основанных на прямом анализе доходов: метода капитализации доходов (он применяется, когда темпы роста доходов предполагаются умеренными) или метода дисконтированных денежных потоков (используется в предположении, что будущие денежные потоки будут поддаваться обоснованной оценке, существенно отличаться от текущих в связи с ожидаемыми изменениями в экономических условиях или структуре бизнеса и будут представлять собой значительные положительные величины).

Последний основан на оценке прогнозируемого на определенный период экономического результата (чистого дохода или чистого денежного потока) и его приведении к цифрам на текущий момент времени с использованием соответствующей ставки дисконта, учитывающей будущие риски.

Выбор ставки дисконтирования, учитывающей отраслевые и региональные отличия функционирования тех или иных компаний, может быть выполнен с использованием либо статистических данных (сложившейся или прогнозируемой нормы прибыли) по репрезентативной выборке группы компаний той же отрасли с соответствующей региональной привязкой, либо аналитических методов расчета нормы дисконтирования.

Среди последних основными и наиболее распространенными в зарубежной практике для денежных потоков собственно капитала компании являются модель оценки капитальных активов (Capital Asset Pricing Model, CAPM) и метод кумулятивного построения (Cumulative Construction Method, CCM), привязанные к доходности акций, свободно обращающихся на рынке, и отличающиеся разной степенью подробности описания и учета рисков, а для собственного и заемного капиталов – модель *средневзвешенной стоимости капитала* (Weighted Average Cost of Capital, WACC), позволяющая рассчитывать ставку дисконта как сумму взвешенных ставок дисконта на отдачу каждого из этих капиталов.

Метод дисконтированных денежных потоков в мировой практике используется чаще других, поскольку дает инвестору возможность определиться с суммой, которую он будет готов заплатить за участие в бизнесе компании с учетом ожидаемой стоимости ее акций, а также требуемой им ставки дохода на инвестиции в этот бизнес (данный метод предоставляет инвестору возможность учесть через дисконт риск инвестиций, связанный с достижением прогнозных результатов).

Вывод: на современном этапе развития мировой экономики, в условиях быстрого развития старых и появления новых отраслей экономистами был разработан ряд методов оценки рыночной стоимости компании, которые впоследствии были разделены на две группы. Каждый из указанных методов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому для оценки стоимости бизнеса часто используется сразу несколько методов, а итоговая оценка определяется как взвешенная сумма оценок, полученных с применением каждого из методов, что обеспечивает получение сравнительно узкого диапазона наиболее вероятных значений искомой величины.

6.3. Современный уровень рыночной капитализации международной компании

Газета «The Financial Times»¹ ежегодно публикует рейтинг крупнейших компаний мира по капитализации на 31 марта. Американские компании лидируют в списке по количеству: хотя их доля продолжает сокращаться (220 компаний в 2005 г., 197 корпораций в 2006 г.). Япония вышла на второе место (60 корпораций вместо 43 в 2005 г.), сместив с него Великобританию.

Благодаря выгодной рыночной конъюнктуре, капитализация нефтяных компаний увеличилась. В результате «Exxon Mobile» с капитализацией 371,63 млрд долл. стала компанией с наибольшей рыночной стоимостью в мире, обогнав «General Electric» и «Microsoft». В то же время стоимость высокотехнологичных компаний уменьшилась. Так, например, IBM спустилась с 13-го на 26-е место, а Intel – с 15-го на 33-е. Из телекоммуникационных компаний в двадцатке крупнейших остался только «Microsoft» (удержался на 3-м месте). Зависимость от нефтепродуктов и высокие цены на нефть создали многим компаниям серьезные финансовые проблемы. Американские автомобилестроительные компании «General Motors» и «Ford» вообще не попали в список. Покинула список и французская «Peugeot». Всего из рейтинга вышло 68 компаний.

Россия в рейтинге представляют 6 компаний (4 в 2005 г.). «Газпром» занял 10-е место, «ЛУКойл» – 76-е (186-е в 2005 г.), «Сургутнефтегаз» – 94-е (180-е в 2005 г.). Впервые в рейтинг по-

¹ The Financial Times. Global 500. 2006.

пали Сбербанк России (232-е место), ПАО «ЕЭС России» (234-е), ГМК «Норильский никель» (376-е).

«Газпром», попавший в престижный список в 1997 г., поднялся с 58-го (2005 г.) на 10-е место. К концу апреля рыночная стоимость газового монополиста достигла 270 млрд долл., что превышает капитализацию таких гигантов, как «Royal Dutch Shell», BP, «Bank of America» и «Citigroup».

«Газпром» вышел на 4-е место среди крупнейших публичных компаний и на 2-е среди нефтегазовых, уступив лишь «Exxon Mobile».

На основе доступной информации можно сопоставить уровень рыночной капитализации ОАО «Газпром»¹ и «Exxon Mobile Corporation»².

На 06.10.2006 рыночная стоимость «Exxon» составила 401,4 млрд долл. а «Газпрома» в полтора раза меньше – 259,1 млрд долл.

Чистая прибыль «Exxon» за 2005 г. составила свыше 36 млрд долл. P/E = 10,50. В то время как чистая прибыль за этот же год наиболее прибыльной компании России была в три раза меньше – чуть более 11 млрд долл. Показатель рентабельности «Газпрома» по чистой прибыли достиг 22,83%, а P/E = 22,17.

Дивиденды компании «Exxon» за 2005 г. по сравнению с 2004 г. выросли на 7,5% – до 1,14 долл. на одну акцию в год, общая сумма дивидендов достигла 7 млрд долл., или 19,44% от чистой прибыли. Размер дивидендов по результатам деятельности ОАО «Газпром» за 2005 г. – 1,5 руб. на одну акцию (рост более чем на 26% по сравнению с 2004 г.). Это максимальный уровень дивидендов за всю историю компании. Общая сумма, направленная на выплату дивидендов по результатам 2005 г., составила 35 510,3 млн руб., или 17,5% чистой прибыли.

Продажи «Exxon Mobile» достигли 388,1 млрд долл. В рейтинге наиболее «продажных» эмитентов России «Газпром» занимает 2-е место после «ЛУКОЙла». Выручка за 2005 г. выросла на 44,08% и составила 48 864 млрд долл.

Следует отметить, что «Газпром» – наиболее ликвидный эмитент России. Объем торгов в период с 01.07.2005 по 30.06.2006 составил 102 909,38 млн долл., из них 53,7% на РТС и ФБ СПб и 46,3% на ФБ ММВБ. За год торги выросли на

503,7%. Контрольным пакетом (50,01%) «Газпрома» обладает государство¹.

Перечислим несколько групп рисков, которым подвержены «Exxon Mobile» и ОАО «Газпром».

1. Отраслевые риски: высокая степень государственного регулирования отрасли в России; риски, связанные с возможным изменением цен на газ на внешнем и внутреннем рынках; риски, связанные с неденежными расчетами (отдельные потребители в странах бывшего СССР производят оплату за поставляемый ОАО «Газпром» природный газ векселями, а также оказываемыми услугами по транспортировке российского газа в европейские страны).

2. Страновые и региональные риски: политико-экономические риски; риски, связанные с либерализацией газового рынка и с реорганизацией компании; транзитные риски; риски, определяемые географическими и климатическими условиями.

3. Финансовые риски: риски, связанные с изменениями валютных курсов и процентных ставок; подверженные влиянию инфляции и т. д.

4. Правовые риски: риски, связанные с кредитно-денежной политикой государств; с изменением валютного регулирования, налогового законодательства, правил таможенного контроля и пошлин и т. д.

5. Риски, связанные с деятельностью эмитента: с текущими судебными процессами и возможной ответственностью ОАО «Газпром» по долгам третьих лиц; с отсутствием возможности продлить действие лицензий на ведение определенного вида деятельности либо на использование природных ресурсов; с геолого-разведочной деятельностью; с охраной окружающей среды; с авариями и выходом из строя оборудования и т. д.

Таким образом, ОАО «Газпром» отстает от «Exxon Mobile», а его акции можно назвать переоцененными. Кроме того, «Газпром» критикуют за недостаточную эффективность. По мнению экспертов, рост его акций обусловлен большими запасами газа. Сможет ли эта компания справиться с вызовами современного этапа рыночных отношений? Вопрос остается открытым. «Exxon Mobile» сможет.

¹ См.: www.gazprom.ru

² См.: <http://moneycentral.msn.com>

¹ Миллер А.Б., Денгина А.А. Ежеквартальный отчет ОАО «Газпром» за II квартал 2006 года // www.gazprom.ru/documents/Report_Rus.pdf.

Рассмотрим основные тенденции капитализации российских международных компаний.

По мере того как ограничений по экспорту капитала становится меньше, российские компании усиливают свою бизнес-экспансию за рубежом.

Подобные покупки позволяют интегрироваться в экономики других стран и разнообразить бизнес. Более того, приобретение зарубежных активов поощряют власти, так как российская экономика зачастую не в состоянии «переварить» тот инвестиционный капитал, которым обладают отечественные компании. В отличие от «голодных» 1990-х, сейчас отток капитала влияет на российскую экономику благотворно.

Помимо макроэкономической выгоды в экспансии российского бизнеса государство видит и политические интересы. Д. Тренин, замдиректора Московского центра Карнеги, считает: «Политическому руководству во многом видится наша страна как «корпорация Россия». И экспансия компаний сейчас является основным видом внешней активности страны». Государство будет патронировать энергетику и торговлю оружием. По такой схеме уже давно работает Франция и многие другие страны.

Фактор государственного покровительства оказывает значительное влияние на капитализацию компании. С одной стороны, государство выступает своего рода гарантом стабильного развития компании, а с другой – появляются новые риски, если государство оказывает чрезмерное влияние на процесс принятия стратегических решений компании, что отпугивает инвесторов.

Однако, несмотря на высокую концентрацию капитала в экономике России, уровень капитализации активов остается недостаточно высоким по сравнению с западными корпорациями. Среди причин недооценки российских компаний – отсутствие гарантий собственности и прозрачного механизма обращения активов на рынке. Другая причина – нежелание крупных инвесторов размещать свои активы в российских компаниях в связи с крайней изношенностью основных средств.

Недокапитализация российских активов до недавнего времени являлась серьезнейшим тормозом на пути экономического развития. В последнее время ситуация начала меняться: произошел заметный рост качества российского фондового рынка. Он стал использоваться по назначению, т. е. как один из инструментов оценки бизнеса, в отличие от 1990-х годов, когда фондовый рынок в основном служил «для демонстрации цивилизованности рыночных отношений в России».

Таблица 1

Рынок крупнейших российских эмитентов

Место на 23.08.06	Место на 30.06.06	Эмитент	Отрасль	Капитализация на 23.08.06 (млрд долл.)	Изм. (%)
1	1	«Газпром»	Нефтегазовая	273,43	10,5
2	2	«ЛУКОЙЛ»	Нефтегазовая	73,74	3,9
3	–	«Роснефть»	Нефтегазовая	67,65	–
4	3	«Сургут-нефтегаз»	Нефтегазовая	54,30	3,6
5	4	«ТНК-ВР Холдинг»	Нефтегазовая	42,63	–0,2
6	5	Сбербанк РФ	Финансы	39,71	22,6
7	6	РАО «ЕЭС России»	Энергетика	30,17	5,5
8	7	ГМК «Норильский никель»	Цветная металлургия	26,26	6,4
9	8	«Газпром-нефть»	Нефтегазовая	20,03	17,4
10	10	НОВАТЭК	Нефтегазовая	15,26	25,6

В 2006 г. значительно увеличилась капитализация российского фондового рынка (табл.1)¹.

К лету 2006 г. капитализация 300 крупнейших российских компаний превысила 770 млрд долл., т. е. выросла почти в 2,3 раза по сравнению с показателем предыдущего года. В основном это произошло благодаря стремительному росту капитализации «Газпрома». За 2005 г. его цена увеличилась более чем в 3 раза.

¹ См.: Ладьгин Д., Гайдаев В. Котировки решают все // Коммерсантъ-Деньги. 2006. № 34 (590).

Число компаний с капитализацией более 1 млн долл. превысило 60, тогда как в 2005 г. их было всего 40. Среди них появившиеся после привлечения финансовых средств в ходе IPO компании «Комстар-ОТС» и «Магнит», образовавшиеся в результате реструктуризации «Полос Золото», ОГК-3 и ОГК-5. А также компании, проявившие интерес к публичности, в том числе и для последующих размещений ценных бумаг – Росбанк и «Кузбассразрезуголь».

За год список из 300 крупнейших компаний обновился на четверть. Плана отсечения поднялась с 12 млн долл. до 53 млн. К лету 2006 г. число компаний, преодолевших планку в 100 млн долл. по капитализации, со 160 в 2005 г. возросло до 230.

Новичками стали компании и целые отрасли, ранее находившиеся в тени: угольные предприятия, строительные, фармацевтические компании, расширился сектор добычи и переработки драгоценных металлов, все чаще совершаются сделки с ценными бумагами компаний химической промышленности.

Отраслевая структура капитализации рынка представлена в табл. 2. Доля нефтегазового сектора (благодаря «Газпрому») увеличилась с 56 до 62%. Произошло сокращение долей металлургии и телекоммуникационного сектора. Роль предприятий нефтехимической промышленности, добычи и производства драгметаллов, наоборот, усилилась.

Остаются на российском рынке и застойные сегменты. В первую очередь это финансовый сегмент. Здесь единственной «голубой фишкой» является Сбербанк. Активнее, чем раньше, торгуют ценными бумагами Банк Москвы, ПСБ, «Уралсиб», банк «Возрождение». Основными сдерживающими факторами стали возможность продать дороже стратегическому инвестору, ожидание IPO ВТБ, существовавшие до последнего времени ограничения на продажу акций нерезидентам.

В большинстве случаев игнорируют рынок предприятия, где контролирующие собственники по тем или иным причинам не собираются выходить на публичный рынок, так как они нередко не заинтересованы в публичном обращении бумаг своих предприятий. Многие из них консолидируют активы, скупая акции у мелких владельцев по более низким ценам, чем если бы эти бумаги торговались на рынке.

Кроме того, застой характерен для предприятий, ориентированных на узкий круг потребителей на внутреннем рынке. В основном остались те, у кого все или почти все производство рассчитано на внутреннее потребление.

Отраслевая структура капитализации¹, в % к предыдущему

Отрасли	2005 г.	2006 г.
Нефтегазовая	56,4	62,3
Энергетика	6,9	7,0
Черная металлургия	8,8	6,3
Финансы	4,2	5,7
Цветная металлургия	5,1	4,3
Телекоммуникации	10,3	4,0
Химическая	1,8	1,7
Машиностроение	1,7	1,2
Пищевая	1,7	1,1
Прочие	3,1	6,4
Сумма: 771,9 млрд долл.		Сумма: 339,4 млрд долл.

Что касается отраслей-лидеров, то к началу 2006 г. после стремительного роста фондового рынка многие ликвидные акции вплотную приблизились к максимуму своей стоимости. По таким показателям, как P/S и P/E, российские компании догнали западные или даже превзошли их. По мнению экспертов, потенциал для роста у компаний малой капитализации остается выше, чем у «голубых фишек».

Многие владельцы компаний поняли, что с помощью фондового рынка можно привлечь средства, необходимые для развития или частичной/полной продажи бизнеса. Хорошим примером служат программы по увеличению доли акций в свободном обращении или размещению на рынке дополнительных эмиссий крупных компаний.

Проведение сделок через биржу положительно влияет на прозрачность рынка и самих эмитентов, все более заинтересованных в повышении привлекательности своих предприятий.

¹ См.: Ладыгин Д., Гайдаев В. Указ. соч.

Примеры резкого падения капитализации
в результате манипулирования ценами акций!

В конце 90-х годов XX в. получили широкое распространение «дотком-компании». Новшество их бизнес-модели заключалось в том, что они работали в рамках Интернета. Это позволило привлечь значительные инвестиции. Их капитализация достигала миллиардов долларов. Однако бизнес многих из них был плохо продуман и неэффективен. Начался масштабный отток финансов, в марте 2000 г. бум «доткомов» закончился обвальным падением индекса NASDAQ. Сотни компаний обанкротились.¹

В 2001 г. обанкротился французский производитель бытовой техники «Moulinex», реализовавший свою продукцию в 170 странах. Объем продаж компании за 2000 г. составил 2,3 млрд долл. Между тем рынок бытовой техники оказался перенасыщен, а жесткой конкуренции компания «Moulinex» не выдержала. После роста долгов до 731 млн долл. компании могли спасти только срочное сокращение числа рабочих мест и получение стабилизационного кредита. Главный акционер и кредитор – итальянская фирма «Elettro Finanziaria» – отказалась помочь «Moulinex», и французская компания была объявлена банкротом.

Проблемы «Delta», объявившей в мае 2005 г. о возможности своего банкротства, вызваны серьезными изменениями в структуре рынка, напрямую не связанными с деятельностью менеджеров данного предприятия. Дерегуляция авиарынка привела к падению цен на билеты в среднем в 4 раза, к чему крупные компании оказались совершенно не готовы. В нынешней ситуации лучше выживают небольшие фирмы, вышедшие на рынок массовых перевозок, но работающие при этом в маленьких аэропортах с более дешевым обслуживанием. «Монстры» же вроде «Delta» в условиях сменившейся ценовой конъюнктуры чувствуют себя не столь уверенно.

В результате неудачного менеджмента пострадало огромное количество компаний. Неудачный менеджмент привел к бан-

¹ См.: Хейфец В.Л. Как разрушить капитализацию: от превратностей рынка до прсчетов менеджеров // Российское экспертное обозрение. 2005. № 2; Виноградова О. Валет и падение Эирон // Нефтегазовая вертикаль. 2002. № 3; Неелов И. Крах молочной империи // Журнал Европейского союза. 2004. № 37; Зайцев М. Корпорация Россия: видимая рука рынка (Записки инвестиционного банкира). М., 2005.

² См.: www.wikipedia.com

кротству немецкого концерна «Grundig», основанного в 1945 г., который был одним из крупнейших производителей бытовой электроники. В 1996 г. фирма окончательно отделилась от материнской компании «Phillips», но так и не сумела сделать бизнес прибыльным. Итогом стало банкротство и распродажа «Grundig» по частям.

В декабре 2001 г. о своей финансовой несостоятельности заявила «Enron Corporation» (сфера газового и электроэнергетического торгового бизнеса), доходы которой за предшествующий год составили 101 млрд долл. Империя «Enron» включала 3500 дочерних и аффилированных предприятий в США, Европе, Японии, Австралии, Южной Америке и Индии. Обрушение стоимости акций более чем в 100 раз привело к сокращению капитализации с 70 млрд до 800 млн долл.

В свое время компания приобрела в Великобритании водяной бизнес, ставший ядром «Azurix Corporation», сформировав впоследствии совместное предприятие, в котором «АС» принадлежала половина акций. С этого момента данное СП не фигурировало в финансовых отчетах «Enron». Для привлечения инвесторов в совместное предприятие головная компания обязалась выплатить возможные долги «дочки» из собственного акционерного капитала. Для расплаты с головной компанией предприятия брали кредиты, увеличивая суммы своих долговых обязательств. Формально «Enron» получала деньги без включения в свои отчеты связанных с ними кредитных обязательств, а сотрудники аудиторской фирмы «Arthur Andersen» не зафиксировали факты приписок. Но в «час икс» фондовый рынок США обрушил «Enron».

В 2002 г. судьбу «Enron» повторила одна из крупнейших в мире телекоммуникационных компаний «WorldCom», масштаб приписок в которой достиг 4 млрд долл. Банкротство «WorldCom» стало крупнейшим и самым громким в американской истории: акционеры компании лишились 180 млрд долл., а скандал вокруг компании привел к резкому падению индекса Доу-Джонс на Нью-Йоркской фондовой бирже.

На рынке России распространены случаи манипулирования ценой акции. Например, показатели в раскрываемой отчетности компании не соответствуют реальности; распускаются нужные слухи или публикуются фальшивые новости. Есть и другая тактика: трейдеры, проводя операции в личных целях, выставляют на продажу через другого брокера свои собственные ценные бумаги, а потом, действуя уже от имени своего работодателя, втридорога их приобретают.

Самый простой и дешевый способ манипулирования – проведение торговых операций, по сути, с самим собой. Манипулятор открывает у двух брокеров счета на две разные фирмы. Одна из них выставляет заявки на продажу по завышенной либо заниженной цене, другая – на покупку. Они заключают друг с другом сделки, постепенно сдвигая котировки в нужную сторону. Если в процесс не вмешиваются другие участники рынка, то все понесенные расходы составляют комиссию биржи и брокеров.

Таким образом, создается видимость повышения цены акций компании относительно существующего уровня. Если вмешиваются другие участники рынка, то они мешают спектаклю.

Страдают от таких махинаций и репутация компании, и мелкие инвесторы, и неопытные трейдеры, и даже крупные инвестиционные банки (Дж. П. Морган купил акции компании «Полус Золото» на ММВБ в 4 раза дороже их котировки на РТС), а также те, кто не является непосредственным участником торгов. Например, вы приобрели пай инвестиционного фонда. В портфеле ПИФа – значительная часть акций компании, с которой продают махинацию. При определении стоимости паю на день приобретения учитывалась его среднезвешенная цена. Стоимость паю на день приобретения оказалась неоправданно высокой. Потом капитализация компании упала, и владельцы паев остались в убытках.

Биржа выявляет подозрительные сделки, проводит по ним расследования и об их результатах сообщает ФСФР. Однако правовой механизм борьбы с подобными махинациями в России пока не создан. Чем выше ликвидность инструмента, тем труднее недобросовестным игрокам повлиять на котировки и «запустить щупальца в чужие карманы».

Таким образом, мировой экономике свойствен повышенный тренд падения на мировых финансовых рынках, который является всего лишь передышкой перед следующим шагом вперед. В процессе этого движения можно выявить преимущества и недостатки российского фондового рынка в сравнении с западными. Однако говорить о том, что российские компании прочно заняли позиции на мировом рынке, преждевременно.

Контрольные вопросы

1. В чем суть рыночной капитализации международной компании?
2. Какова классификация классов капитализации международной компании?
3. Каковы основные факторы, влияющие на рыночную капитализацию компании?
4. Каким образом манипулирование ценой акции влияет на уровень капитализации международной компании?
5. Дайте характеристику отраслевой структуры капитализации российских компаний. Поясните, чем вызвана значительная дифференциация отраслей экономики по уровню их капитализации в современных условиях?
6. Анализ каких показателей позволяет оценить деятельность менеджмента международной компании?
7. Назовите известные методы расчета стоимости бизнеса.
8. Перечислите основные группы рисков, которым подвергается менеджмент международной компании.
9. Какие основные инструменты государственной экономической политики оказывают существенное влияние на капитализацию российских компаний?
10. Перечислите основные тенденции, присущие процессу капитализации российских компаний.
11. Чем, по вашему мнению, определяется дефицит капитализации российских компаний?

Литература

- Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Валдайцев С. В. Оценка бизнеса. М.: Дело, 2001.
- Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес: Пер. с англ. / Под ред. А. Г. Медведова. СПб.: Питер, 2006.

- Десмонд Г.М., Келли Р.З. Руководство по оценке бизнеса. М.: Дело, 2000.
- Коупленд Т., Колер Т., Муриш Д. Стоимость компании: оценка и управление. М.: Дело, 2002.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2006.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2006.
- Мобиус М. Руководство для инвестора по развивающимся рынкам: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003.
- Прайтт Ш. Оценка бизнеса. М.: Дело, 2003.
- Barriett C., Ghoshal S. Transnational management: text, cases and reading in Cross-Border management. R.D. Irwin, Homewood, 1995.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H. International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ

В условиях глобализации мировой экономики, когда макроэкономическая ситуация на внешнем и внутреннем рынках подвержена серьезным колебаниям, а инфляция обуславливает высокие процентные ставки, субъекты внешнеэкономической деятельности ищут новые эффективные формы организации.

Одной из таких форм объединения являются финансово-промышленные группы (ФПГ). Это явление в мировой экономике последней четверти XX в. и в экономике России второй половины 90-х годов можно считать наиболее ярким.

ФПГ являются одной из крупномасштабных и перспективных форм деятельности в сфере банковского и производственно-предпринимательства. Возможности ФПГ обретают повышенную значимость в кризисных экономических условиях, когда необходима оперативная мобилизация ресурсов и их эффективное перераспределение в ключевые сферы производства.

7.1. Понятие ФПГ и их виды

ФПГ как форма интеграции промышленного и банковского капитала характеризуется множеством путей возникновения и форм существования. Объединение банков и промышленных предприятий не носит законченный характер, структура, как правило, находится в динамике и имеет множество вариаций. Состав и форма управления каждой конкретной группой определяются индивидуально, на основе реального состояния производства.

Тот факт, что экономика развитых стран базируется на крупных и сверхкрупных интегрированных организационно-хозяйственных структурах, вокруг которых и выстраиваются сети предприятий среднего и малого бизнеса, сегодня общепризнан. В ведущих индустриальных державах мощные промышленные компании органически переплетены с финансовыми структура-

ми – банками, страховыми и инвестиционными институтами. Эти интегральные образования разворачивают широкомащштабные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), осуществляют крупные инвестиционные проекты, успешно задействуют потенциал диверсификации, комбинирования, кооперирования.

Совместное использование капиталов с различными кругооборотами и циклической оборачиваемостью позволяет обеспечить оперативную переориентацию ресурсов в целях восстановления нарушенного равновесия и стабилизации роста доходности. Объединение разнородных капиталов означает эволюцию капитала в более сложную форму нового порядка. Когда объединяются капиталы с целью получить дополнительные возможности от кооперации по сравнению с суммарными возможностями отдельных капиталов, то образуется не просто новая форма капитала, а более сложная система, имеющая новые специфические свойства.

Как и в случае с ТНК, существует множество определений финансово-промышленных групп.

Финансово-промышленная группа – это корпорация предпринимательского типа, ее действия определены стремлением получать прибыль, которая возникает на условиях акционирования капитала. ФПГ представляет как «мягкую» (союз, альянс), так и «жесткую» (холдинг) формы взаимодействия взаимосвязанных партнеров, в основу которых положено отношение собственности между финансовыми организациями и другими участниками ФПГ.

С экономической точки зрения понятие «финансово-промышленная группа» может употребляться в двух взаимосвязанных, однако не вполне совпадающих значениях. В *широком смысле* им обозначаются любые формы относительно устойчивого сотрудничества и взаимопроникновения промышленного и финансового капитала. В более *узком смысле* под ФПГ понимается такая форма интеграции промышленных и финансовых структур, которая удовлетворяет критериям, зафиксированным в соответствующих законодательных актах, и сопровождается официальным признанием и включением в реестр ФПГ Российской Федерации.

Российское законодательство определяет финансово-промышленную группу как совокупность юридических лиц, действующих в качестве основного и дочернего обществ, полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные

активы на основе договора о создании финансово-промышленной группы. ФПГ создаются в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

Но и такое определение не имеет ничего качественно нового, так как выделение специфики управления ФПГ вряд ли можно отнести к сущностной характеристике.

В действительности сущность явления раскрывается посредством выявления цели развития предприятия и способа ее достижения. Стратегической целью любой ФПГ является завоевание более выгодной конкурентной позиции, укрепление конкурентоспособности. Это может выразиться в создании благоприятных хозяйственных условий для участников ФПГ, а может – в создании препятствий для соперников, что по сути одно и то же. В качестве способа достижения цели выступает координация усилий участников, интегрированных посредством системы акционерного участия. Каким способом будет достигаться такая координация и какое звено данного объединения будет выполнять эту функцию, неважно. Важно другое. Оказывая самое активное воздействие на формирование хозяйственных условий, ФПГ становится фактором, который влияет на развитие отраслевой и межотраслевой систем хозяйственных связей, а также отраслевых и межотраслевых пропорций. Проще говоря, ФПГ – это одна из тех детерминант, которые определяют направленность и динамику макроэкономических изменений в национальной экономике, что следует отнести к сущностной характеристике ФПГ.

Особая внутренняя среда, складывающаяся в процессе взаимодействия различных форм капитала, позволяет рассматривать ФПГ не только как экономическую систему интегрированного финансово-промышленного капитала, но и как внутреннюю организацию, наделенную альтернативными рынку свойствами и механизмами функционирования, позволяющую мобилизовать капитал в крупнейших масштабах, что чрезвычайно важно для долгосрочного инвестирования.

Поэтому можно сказать, что ФПГ – это форма финансово-промышленной интеграции, которая обеспечивает входящим в объединение участникам благоприятные условия хозяйствования посредством координации деятельности между ними и оказывает активное влияние на формирование межотраслевых пропорций экономики.

ФПГ классифицируются по ряду признаков¹.

1. По происхождению капитала различают, во-первых, бывшие отраслевые министерства (ведомства) или крупные гособъединения, которые возникли как единые акционерные общества и создали собственные банки; во-вторых, промышленные предприятия, стремящиеся восстановить или сохранить старые хозяйственные связи, обеспечить нормальное снабжение и для этого создающие холдинговые компании с присутствием кредитно-финансового института; в-третьих, крупные банки, которые, не ограничиваясь кредитно-финансовыми операциями, сами выступили инициаторами создания групп, объединяя бывшие структуры и частные компании.

2. По технологическому признаку и характеру производственных связей существуют:

– *горизонтально интегрированные группы* (группы, в которых предприятия-участники осуществляют производство на одних и тех же стадиях или производят одну и ту же продукцию);

– *вертикально интегрированные группы* (объединения, в которых предприятия-участники выпускают один вид изделия, участвуя в его производстве на разных стадиях) и диверсифицированные образования (конгломераты – группы, в состав которых включены несколько непосредственно не связанных между собой производств).

3. В условиях территориальной обширности страны возможно говорить о делении групп по территориальному признаку. Это:

– *региональные группы* (диверсифицированные объединения технологически связанных промышленных предприятий, достаточно четко отражающих производственную специфику региона, при этом в них часто входят финансовые институты, расположенные на той же территории);

– *межрегиональные группы* (ФПГ, в рамках которых взаимодействуют предприятия различных регионов, взаимосвязанные между собой производственной кооперацией);

– *транснациональные или международные финансово-промышленные группы* (ФПГ, среди участников которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств СНГ, имеющие обособленные подразделения на территории ука-

занных государств либо осуществляющие на их территории капитальные вложения).

4. По признаку легитимности функционирования действуют *формальные* (официально зарегистрированные) и *неформальные* группы, не имеющие официального статуса.

5. По способу создания ФПГ разделяются на *сформированные по решению органов власти* (федеральных, муниципальных и др., на основе межправительственных соглашений) или *сформированные в инициативном порядке*.

6. По инициатору формирования – *банковские* (созданные вокруг крупных банков), *промышленные* (характеризующиеся финансовой мощью, масштабами и разветвленностью промышленного компонента) или *торговые* ФПГ (основной сферой деятельности которых является торговля).

7. По организационному строению существуют «мягкие» (консорциум, ассоциация, союз), позволяющие вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности, или «жесткие» (холдинги, концерны, тресты), имеющие ряд «жестких» ограничений.

8. По организационно-правовой структуре различают, во-первых, ФПГ, где координирующим центром является финансово-кредитный институт (в российской практике чаще всего банк), во-вторых, ФПГ, где центральным звеном является головная компания, в-третьих, ФПГ, где объединение капитала идет путем создания единой акционерной компании.

9. По отраслевому признаку выделяют ФПГ в химической, нефтехимической промышленности, в строительстве, в производстве сельскохозяйственной продукции, в черной и цветной металлургии, в автомобилестроении (включая выпуск сельскохозяйственных машин и оборудования), в общем машиностроении, в пищевой промышленности, в легкой промышленности, в приборостроении и радиоэлектронике, добыче и переработке нефти и т. д.

10. По экспортной направленности – ФПГ с участием и без участия иностранных партнеров.

11. В зависимости от величины группового оборота ФПГ подразделяются на *крупные* (с товарооборотом более 1000 млн долл.); *средние* (с товарооборотом от 100 до 1000 млн долл.); *малые* (с товарооборотом менее 100 млн долл.).

Подводя итоги, отметим, что концентрация и централизация производства и капитала привели к тому, что ФПГ появляются в ряде областей и направлений мировой экономики, струк-

¹ Беляева И., Эскиндаров М. Капитал финансово-промышленных групп корпоративных структур: теория и практика. М.: ФА, 2002.

тура мирохозяйственных связей определяет наличие множества видов ФПГ ввиду своей масштабности и вовлеченности в общемировую систему экономики.

7.2. Критерии формирования капитала ФПГ

При формировании интегрированного капитала учитываются как объективные формально-статистические критерии (например, данные официальной отчетности ФПГ), так и косвенные оценки и критерии (классификационные признаки, выраженные в номинальных показателях) для выделения системообразующих факторов.

*Основными критериями формирования капитала ФПГ являются*¹:

- во-первых, высокая степень диверсификации бизнеса: ФПГ позволяют выигрывать в конкурентной борьбе за счет того, что в ее структуре возможно создание финансовых схем, где достигается такая минимизация налогов и диверсификация рисков, которая не может быть достигнута иным путем;
- во-вторых, наличие оптимальной вертикальной интеграции в рамках выбранных бизнес-направлений: ФПГ могут стать действенным инструментом реализации приоритетов структурной политики, развития перспективных отраслей и производств, особенно экспортной ориентации, реализации достижений научно-технического прогресса, экологических программ;
- в-третьих, высокая степень концентрации собственности: концентрация в таких группах значительных финансовых ресурсов и промышленного потенциала позволяет осуществлять большие инвестиционные проекты по разработке и производству высокоэффективной и конкурентоспособной продукции;
- в-четвертых, степень прозрачности собственности и информационная открытость: ФПГ должны соответствовать стандартам прозрачности структуры собственности банков и предприятий, входящих в группу, т. е. раскрывать информацию о реальных собственниках, предоставлять регулярные отчеты в регулирующие органы. Так, исследование 42 крупнейших публичных компаний, проведенное Standard & Poor's, показало очень высокую концентрацию и низкую прозрачность структуры собственности российских предприятий. Реальные собственники

зачастую скрыты за подставными компаниями, зарегистрированными либо в России, либо в оффшорных зонах, что с легкостью позволяет обходить требование закона об обязательном раскрытии информации о владельцах более чем 5% капитала;

- в-пятых, принцип экономической целесообразности: так, российский закон «О финансово-промышленных группах» 1995 г. обязывает учредителей группы представить в уполномоченный орган пакет документов, содержащий сведения о целях и задачах, инвестиционных проектах и программах, предполагаемых результатах создания ФПГ, что, по сути, закрепляет необходимость научного обоснования экономической целесообразности создания группы;

- в-шестых, принцип единства технологической цепочки и т. п. В первую очередь необходимо создавать ФПГ на базе технологически связанных предприятий, которые выпускают сложную наукоемкую продукцию, конкурентоспособную на внутреннем и внешнем рынках, имеющую платежеспособный спрос, а также предприятий, поставляющих продукцию для государственных нужд.

В ФПГ существует возможность сочетать функции, которые обычно выполняет лишь один субъект финансового рынка: перераспределение ресурсов; страхование; сбережение и аккумуляцию ресурсов; кредитование; работу на фондовом рынке. Все это дает возможность использовать синергетический эффект для аккумуляции денежных ресурсов с целью их дальнейшего инвестирования в производство.

Синергетический эффект возникает благодаря возможности быстро формировать необходимые суммы из ресурсов разной длительности и полученных из разных источников, удлинять краткосрочные ресурсы, а также шире использовать диверсификацию размещения ресурсов на разных рынках, что позволяет покрывать риски в одном секторе финансового рынка прибылями на другом, получать более низкую стоимость ресурсов.

Наиболее распространенной в мировой практике является *холдинговая структура интегрированных бизнес-групп*, в которой головная (материнская) управляющая компания контролирует глубоко диверсифицированную структуру, а финансовая организация выполняет свои специфические функции. Инициаторами построения холдингов, как правило, были крупные финансовые структуры. Для коммерческих банков посреднические функции на рынке капиталов стали основными, они аккумулируют свободные средства на депозитных счетах и кредитуют тех, кто нуж-

¹ Беляева И., Эскиндаров М. Указ. соч.

дается в дополнительных средствах. Основной функцией банков в ФПГ является самостоятельное и совместное инвестирование (кредитование) приоритетных проектов, привлечение частных инвестиций (в том числе путем организации выпуска ценных бумаг). При этом крупный банк становится гарантом устойчивости всей группы.

Таким образом, успешность ФПГ с точки зрения интеграционной составляющей должна оцениваться степенью реальной концентрации всех финансовых ресурсов группы.

Финансово-кредитная составляющая структуры ФПГ предполагает концентрацию усилий всех финансовых институтов участников при доминантной роли коммерческого банка. Банкам выгодно объединение финансовых институтов для увеличения своих финансовых возможностей с целью удлинения срока использования денежных ресурсов. Обычно такие финансовые институты, как пенсионные фонды, инвестиционные и страховые компании, работают со средне- и долгосрочными ресурсами и поэтому представляют для банка особый интерес.

Чаще всего можно выделить две позиции банка как внутреннего финансового института ФПГ.

Первая заключается в выполнении им функций так называемого «карманного» банка. Роль банка подчиненная, слабо обслуживающая. Банк полезен только в управлении потоком наличности и ликвидностью предприятий – членов ФПГ. Может играть также незначительную роль в инвестициях. Подобный банк чаще небольшой, поэтому его роль крайне мала.

Вторая позиция заключается в выполнении банками роли финансового центра группы, т. е. банк единолично руководит всеми финансовыми потоками ФПГ. Именно банк осуществляет финансовый менеджмент ФПГ в целом, руководит деятельностью всех остальных финансовых институтов, если они имеются. Чаще всего именно банк и является инициатором организации ФПГ.

Индустриально-промышленный блок ФПГ включает в себя промышленные предприятия и объединения, осуществляющие производственную деятельность в различных секторах и отраслях общественного производства. Такие промышленные объединения часто принимают вид производственного холдинга, основу которого составляет головная фирма, вокруг нее образуется сеть дочерних предприятий. Торгово-коммерческие компании, в частности, выступают связующим звеном между производственными предприятиями и рынком, занимаясь анализом рынка сбыта, осуществляя поставку товаров и сырья, реализуя тем самым функ-

ции отдела снабжения и отдела продаж. Наиболее крупные торговые компании могут аккумулировать финансовые ресурсы, сопоставимые по объему с ресурсами отдельных банков.

В основе концепции формирования банковских ФПГ лежит сочетание координационно-управленческих функций по разработке и претворению в жизнь единой стратегии формирования и развития экспансивной деловой политики предприятий, интегрируемых в структуру банковских ФПГ.

Универсальной схемы формирования ФПГ нет, но можно отметить ряд общих закономерностей. К ним относятся:

- широкое развитие трастовых отношений внутри группы;
- целенаправленная концентрация собственности, в том числе через перекрестное владение акциями;
- высокая степень управленческой автономии и межфирменной конкуренции членов группы при реализации проектов;
- селективное вмешательство главных акционеров при выявлении крупных проблем;
- совместная организация маркетинга продукции в условиях жесткого соперничества вертикально интегрированных групп.

В постоянно изменяющихся условиях, в которых приходится действовать всем высокотехнологичным компаниям развитых стран в связи с глобализацией рынков сбыта продукции и превращением нововведений в главный фактор обеспечения конкурентоспособности, ФПГ могут рассчитывать на успех, только обеспечив конкурентные преимущества в глобальном измерении путем наращивания своего стратегического потенциала. Этот потенциал состоит из нескольких компонентов.

1. Сильная и здоровая финансовая база, позволяющая мобилизовать средства, необходимые для минимизации возможных рисков, связанных с выходом на мировой рынок. Так, немецкие банки являются для компаний, ищущих источники внешнего финансирования, очень важным поставщиком заемного капитала. Кроме того, анализ распределения решающих голосов в 122 крупных американских корпорациях показал, что 25,2% голосов располагают банки, а 4,3% – страховые компании. А уже упомянутые германские банки располагают более $\frac{4}{5}$ всех голосов, представленных на общих собраниях акционеров.

2. Стратегические ресурсы в виде управленческого опыта, квалифицированного руководящего и исполнительского персонала, развитой сети коммерческой сети, средств разработки и освоения новых технологий, широких деловых, финансовых, политических и других связей, системы технологических альянсов.

Например, обязательным членом японской группы (сюдана) является универсальная торговая фирма, которая играет важную роль в ФПГ и относится к числу крупнейших в мире по масштабам своих торговых и информационных сетей и объему деловых операций.

3. Организационные преимущества, основанные на сбалансированности деятельности различных подразделений (в первую очередь научно-исследовательских, производственных и маркетинговых), эффективному управлению сложными системами, высокой восприимчивости к изменениям и нововведениям, заинтересованности работников в результатах деятельности фирмы. Ярким примером является французский «Рено», представляющий собой государственное финансово-промышленное объединение холдингового типа (объем его продаж превышает 35 млрд долл., сумма прибыли – 200 млн долл.).

4. Владение методами прогнозирования и контроля, предполагающее создание эффективных систем сбора и распространения внутренней и внешней информации для принятия стратегических решений, динамичного управления ассортиментом продукции, освоения рынков и развития технологических альянсов. Так, германские коммерческие банки, являющиеся бесспорным центром группы, представляют собой универсальные кредитно-финансовые комплексы, совмещающие кредитно-расчетную деятельность с широким набором услуг. Это прежде всего разного рода консультационные услуги по анализу и прогнозированию рынков, информации о технических решениях и нововведениях, по обеспечению трудовыми ресурсами; банки осуществляют финансовое планирование, решают вопросы организации руководства предприятия.

5. Способность осуществлять прямые международные инвестиции из страны базирования в принимающие страны и формировать системы управления на основе сочетания региональных и глобальных интересов.

Помимо перечисленных функций, немецкие банки играют активную роль в обеспечении зарубежных интересов предприятий, входящих в состав ФПГ, участвуя как в кредитовании местных экспортеров, так и в капиталовложениях за границей или в прямых производственных контактах.

К специфическим факторам, существенно влияющим на развитие ФПГ, относятся наукоёмкость производства, рост технологических возможностей, дифференциация продукции, экономия на масштабах, величина издержек транспорта и связи, кон-

центрация каналов распределения, потенциал трансфертного ценообразования, роль правительства и др. В условиях экономической глобализации возрастает значение малых и средних ФПГ, особенно в высокотехнологичных отраслях, где основной доход обеспечивает интеллектуальный капитал.

Таким образом, ФПГ – важный инструмент развития экономики любой страны, позволяющий наращивать стратегический потенциал входящих в них компаний и страны в целом. Они обладают мощными финансовыми ресурсами, диверсифицированным бизнесом, организационными преимуществами и могут использовать синергетический эффект для проведения совместных НИОКР, расширения своей деятельности и углубления интеграционных процессов. Как показывает международный опыт, финансово-промышленные группы являются одним из самых эффективных способов международной кооперации и в сочетании с экономией на издержках, стабильностью, грамотным управлением и своевременным внедрением достижений НИОКР становятся двигателем прогресса отдельных отраслей и экономики страны в целом.

7.3. Основные направления воздействия ФПГ на развитие корпоративного управления

Практика западных стран убеждает, что национальный капитал обретает шанс выступить конкурентной силой на рынке лишь в том случае, если в значительной части структурируется в финансово-промышленные группы, поддерживаемые государством.

Почти все крупнейшие компании мира по национальной принадлежности относятся к «триаде» – трем экономическим центрам планеты: США, ЕС и Японии. В последние годы активно развивают свою деятельность на мировом рынке ФПГ новых индустриальных стран. Их отраслевая структура диверсифицирована: 60% международных компаний заняты в сфере производства (они специализируются прежде всего на электронике, автомобилестроении, химической и фармацевтической промышленности), 37% – в сфере услуг и 3% – в добывающей промышленности и сельском хозяйстве. Лишь 12% общего числа филиалов ТНК расположены в развитых странах классического типа – США, странах ЕС, Японии, Австралии, Канаде, ЮАР, Швейцарии; 38% – в странах Центральной и Восточной Евро-

пы; 39% – в странах развивающегося мира; 11% – в странах СНГ.

Современные финансово-промышленные группы являются универсальными по характеру деятельности и транснациональными по ее масштабам. В них входят на основе акционерных, финансовых, а также деловых связей промышленные фирмы, банки и другие финансовые институты, торговые и строительные компании, а также компании, относящиеся к другим отраслям хозяйства. Поэтому среди огромного многообразия форм взаимодействия взаимосвязанных партнеров есть, во-первых, традиционные концерны во главе с крупной промышленной корпорацией («General Motors», «El du Pont de Nemours», «General Electric», «Ford Motors», AT&T, «IG Farben Industry», «Flik», «Thyssen-Oppenheimer», «Fiat» и т. д.), во-вторых, группы, сформированные вокруг кредитно-финансовых институтов («Chase», «Morgan», «Mellon», «Limen-Goldmen, Sacks» в США или Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG в ФРГ и др.), в-третьих, группы, включающие в свой состав подконтрольные производственные предприятия, семейные холдинговые компании (например, южнокорейские чеболи «Daewoo», «Samsung», «LG International», «Hyundai» и др.). Кроме того, существуют и универсальные многоотраслевые объединения – деловые группы, получившие наибольшее распространение в Японии (сюданы «Mitsubishi», «Mitsui», «Sumitomo», «Daichi Kangyo», «Fuje», «Sanva»).

Динамично развивающаяся сеть позволяет обеспечить им наиболее высокую систему рационализации производства, наладить устойчивые и результативные линии связи, по которым осуществляется международное производственное кооперирование, базирующееся на безостановочном потоке разного рода комплектов (узлов, полуфабрикатов, деталей, сырья и пр.) – основы производства готовой продукции соответствующего мировым стандартам качества. Эти потоки перемещаются по внутрикорпоративным каналам, в том числе в рамках ФПГ (такое образование называют ТФПГ). Расчеты по этим каналам осуществляются по специальным ценам, которые не формируются на рынке, а определяются ТФПГ.

В современных условиях для высоко интегрированных корпоративных объединений – финансово-промышленных групп, концентрирующих значительную часть ВВП в своих руках, стал характерным экономический контроль не над отдельными отраслями хозяйства и секторами предпринимательской дея-

тельности, а над всей национальной экономикой, что придает им статус центров экономической власти. Вот только некоторые примеры.

В середине 1980-х годов на 30 компаний Великобритании и 180 компаний США приходилось около $\frac{2}{5}$ ВВП обеих стран. Согласно официальным данным, совокупный годовой объем продаж шести групп-гигантов составляет примерно 14–15% валового национального продукта страны, а если учесть и дочерние компании, то около 25%. Они контролируют (с учетом входящих в них компаний) примерно 50%, а по некоторым оценкам, и до 75% общей суммы промышленных активов страны. Объем продаж 10 ведущих южнокорейских промышленных холдингов составил примерно $\frac{1}{2}$ ВВП Республики Корея. А масштабы деятельности наиболее крупной из них – группы «Самсунг» – на сегодняшний день таковы, что их можно сравнивать с национальными экономическими показателями Кореи. Объем продаж корпорации составляет более 10% ВВП, экспорт – более 12%¹.

Таким образом, ТФПГ постепенно превращаются в своего рода конгломерат с широкой сетью обслуживающих предприятий производственного, финансового, научного, торгового и другого профиля, осуществляющих деловые отношения с ТНК на базе сервисных контрактов. В процессе расширения сфер влияния и своей деятельности транснациональные ФПГ стремятся учредить свои филиалы и дочерние компании в возможно большем числе стран. Еще одним способом являются слияния и поглощения, а также подчинение фирмы – использование контракта, субконтракта или франчайзингового контракта. Следовательно, современные финансово-промышленные группы являются универсальными по характеру деятельности и транснациональными по масштабам.

Одной из тенденций последних лет является деление корпораций на самостоятельные мелкие фирмы, когда крупные подразделения отделяются от главной компании (так называемый процесс дедиверсификации и деконгломерации). Парадокс развития экономики в эпоху глобализации состоит в том, что расширение каналов мобилизации дополнительных ресурсов с целью их инвестирования в реальный сектор ведет к оттеснению на второй план именно этого сектора. Наметился опережающий в сравнении с материальным производством рост сферы услуг, со-

¹ См.: Стародубровская И. Финансово-промышленные группы: иллюзии и реальность // Вопросы экономики. 1995. № 5.

проводящийся глубинными качественными научно-техническими и структурными изменениями в отраслях сферы услуг. Ключевую роль начинают играть такие факторы экономического роста, как управленческие, инновационные, информационные услуги.

Процесс дедиверсификации и деконгломерации — явление новое, но развивающееся по нарастающей. Поиск эффективных адаптационных механизмов к среде с высокими рисками заставляет компании укреплять свою «нишу» на рынке через создание, например, социально-сетевых форм организации международного бизнеса, ориентированных на индивидуальные потребности. О. Тoffлер называет компании нового типа адаптивными корпорациями, которые подчиняют свои цели стратегиям своих работников (инсайдеров) и интересам общества (аутсайдеров). Такое поведение корпораций Т. Парсонс рассматривает как институционализированный индивидуализм¹.

Примером адаптивной корпорации является голландская фирма «Филипс». Она выделяется на фоне других мировых фирм, тоже производящих электрооборудование, тем, что ей удалось создать широкую сеть адаптированных к условиям соответствующих стран филиалов, ориентированных не на массовое и дешевое, но в высшей степени диверсифицированное производство. «Филипс» — наиболее продвинутое предприятие инновационной экономики нового уровня.

Так как крупнейшие ТНК мира находятся в основном в США, Японии и Европе, целесообразно будет остановиться подробнее на особенностях финансово-промышленных групп в этих регионах.

В странах *Азиатско-Тихоокеанского региона* (Китае, Японии, Южной Корее и др.) многоотраслевые объединения создавались с помощью государств, которые и сейчас оказывают большое влияние на их деятельность. Еще в начале 1990-х годов лейтмотивом многих зарубежных исследований была трактовка ФПГ как творцов японского экономического чуда. В последнее время на первый план в исследованиях все чаще выходит роль тесных отношений между банками и промышленными компаниями в возникновении кризиса финансов. В этой связи интересна наметившаяся тенденция слияния крупных банковских структур, входящих в различные ФПГ Японии.

¹ Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. М.: Экономическая газета, 1999.

Управление компаниями в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Оно непосредственно связано с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Промышленный комплекс Японии сегодня состоит фактически из шести равновеликих экономических комплексов финансово-промышленных групп (сюданов): «Мицубиси», «Мишун», «Сумитомо», «Даичи Кангин», «Фуе», «Санва», образованных по общим принципам. Сюданы представляют собой самодостаточные, универсальные многоотраслевые экономические комплексы, включающие в свою организационную структуру финансовые учреждения (банки, страховые и трастовые компании), торговые фирмы, а также набор производственных предприятий, составляющих полный спектр отраслей народного хозяйства.

Согласно официальным данным, совокупный годовой объем продаж шести групп-гигантов составляет примерно 14–15% национального дохода. Если считать, что общий годовой оборот японских компаний достигает 4 трлн долл., то на эти группы приходится более 500 млрд долл. Они контролируют (с учетом входящих в них компаний) примерно 50%, а по некоторым оценкам — и до 75% промышленных активов страны. На торговые фирмы сюданов приходится более половины экспортно-импортных операций, их доля в импорте отдельных товаров достигает 90%. Коммерческие и трастовые банки групп контролируют около 40% общего капитала всей банковской системы страны, а страховые компании — 55,5% всего страхового капитала¹.

В качестве консолидирующего ядра сюданов с самого их появления после Второй мировой войны (а также их довоенных предшественников — зайбицу) и по настоящее время выступают компании тяжелой и химической промышленности. Широкое использование корпорациями привлеченных средств — одна из причин японских экономических достижений. Поэтому обязательным членом группы, а по многим оценкам и стержнем, является крупнейший банк. Он контролирует крупную сеть филиалов и

¹ См.: Винслав Ю. Финансовый менеджмент в крупных корпоративных структурах // Российский экономический журнал. 1998. № 3.

дочерних банков. Под его контролем работают также страховые и инвестиционные компании, траст-банки; все они для фирм данного судана образуют его финансовую основу. Обязательным членом группы является также универсальная торговая фирма и специализированные торговцы – сэмон-шоша.

Промышленные объединения, входящие в ФПГ, построены, как правило, по принципу вертикальной интеграции (кэйрэцу).

Японским финансово-промышленным группам присущи следующие черты:

- входящие в состав группы компании принадлежат к разным отраслям (диверсификация);
- широко практикуются взаимные владения акциями участников ФПГ;
- имеется хорошо развитая собственная система финансовых учреждений;
- часто компании объединяются для реализации совместных проектов;
- участники ФПГ принимают взаимные обязательства, являющиеся укрепляющим фактором сотрудничества;
- организуется общая универсальная торговая фирма;
- проводятся регулярные совещания;
- практикуется обмен сотрудниками между компаниями, входящими в состав ФПГ;
- в японских корпорациях фактически нет центрального холдинга, хотя и существует общее ядро, объединяющее участников группы;
- характерной чертой являются развитые сбытовые сети, значительно повышающие конкурентоспособность членов группы.

Существуют два основных канала, по которым японский управленческий опыт переносится в другие страны. Во-первых, все большее число японских фирм и их филиалов основывается за рубежом, неся с собой свойственную им практику менеджмента, а во-вторых, заметно растет число и неяпонских компаний, которые в разной степени стремятся использовать опыт Страны восходящего солнца.

Опыт японских корпораций начали применять в США. Американские компании создали кооперативные связи с поставщиками, потребителями, научно-исследовательскими институтами и исследовательскими лабораториями. Примером самого успешного переноса многих японских подходов к управлению за рубеж по праву считается NUMMI – совместное предприятие фирм «Тойота» и «Дженерал моторз» во Фримонте.

А комплекс «Ривер-Руж», например, хозяином которого был Т. Форд, охватывал весь процесс производства. Сегодня, внедрив японский опыт управления, компании «General Motors» и «Ford Motors» имеют до 55% снабжения из внешних источников.

Наиболее известными финансово-промышленными группами США являются «Чейз», «Морган» и «Лимен-Голдмен, Сакс», «Johnson & Johnson». Например, «Johnson & Johnson» представляет собой крупнейшую сеть из 166 фирм, в которых занято свыше 82 700 человек и которые располагают 56 исследовательскими лабораториями. Согласно рейтингу журнала «Fortune» за 2005 г., корпорация «Johnson & Johnson» находится на 88-м месте в списке 500 крупнейших компаний мира с объемом прибыли 8 509 млн долл.

В США на сегодняшний день получили распространение два основных типа ФПГ. В первом типе консолидирующим ядром группы выступает банковский холдинг («Морган», «Меллон»), во втором – промышленные концерны («Дженерал моторз», «Дюпон», «Дженерал электрик», «Форд моторз»). Американским ФПГ присущи изменчивость состава группы и подвижность при жестко закрепленном центре финансового контроля.

Процесс слияния стал важным фактором, стимулирующим развитие многих отраслей американской экономики. Например, покупка компаний «Boeing» фирмы «McDonnell Douglas» и приобретение «Lockheed» компании «Norton Grumman» привели к значительным изменениям в авиакосмической и оборонной отраслях промышленности США. Телекоммуникационная фирмы «Bell Atlantic» и «SBC Communications» смогли попасть в число 25 крупнейших благодаря приобретению местных телефонных компаний.

В 2002 г., по оценке экспертов, общая сумма соглашений на слияние и приобретение в США была равна 960 млрд долл., что на 37% больше, чем в 2001 г. Этот процесс затронул все секторы экономики – от финансового до энергетического. В начале третьего тысячелетия сумма сделок по слияниям и приобретениям была эквивалентна 10% ВВП США. По мере роста прибылей американских корпораций они увеличивают свои расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. В 2002 г. затраты на эти цели возросли в среднем на 4,2% против 1,7 в 2001 г. Ранг США в области инновационной деятельности повысился из-за увеличения расходов на военные цели, которое привело к усиленному финансированию НИОКР в компаниях и

университетах. США в 2002 г. занимали первое место в этой области (второе – Швейцария, третье – Япония)¹.

Наиболее преуспевающими секторами американской экономики в начале 2000-х годов были производство информационных технологий, фармацевтическая промышленность, предоставление финансовых услуг.

В Западной Европе так же, как и в США, интеграция банковского и промышленного капитала произошла в результате централизации и концентрации капитала в форме слияний и поглощений в условиях свободного рынка.

На сегодняшний день общее число финансово-промышленных групп в *Федеративной Республике Германии*, имеющих общезначимое значение, не достигает десяти. Во главе трех ведущих ФПГ стоят крупнейшие национальные банки «Дойче Банк» (*Deutsche Bank AG*), «Дрезден Банк» (*Dresdner Bank AG*) и «Коммерц Банк» (*Commerzbank AG*). На них приходится соответственно $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$ и $\frac{1}{8}$ акционерного капитала страны. Ядро ФПГ, созданных на основе данных банков, образуют несколько (от 3 до 10) банковских, промышленных, торговых, страховых и транспортных монополий, нередко проникающих и в другие сферы хозяйства.

Коммерческие банки, являющиеся бесспорным центром группы, представляют собой универсальные кредитно-финансовые комплексы, совмещающие кредитно-расчетную деятельность с широким набором услуг. Это прежде всего разного рода консультационные услуги по анализу и прогнозированию рынков, информация о технических решениях и нововведениях, обеспечение трудовыми ресурсами, финансовое планирование, решение вопросов организации руководства предприятием; проникновение в страховое дело и оказание клиентам банка комбинированных услуг на основе сочетания депозитных операций со страховой защитой вкладчика. Кроме того, банки играют активную роль в обеспечении зарубежных интересов предприятий, входящих в состав ФПГ, участвуя как в кредитовании местных экспортеров, так и в капиталовложениях за границей или в прямых производственных контактах.

Нет сомнения в том, что немецкие банки являются для компаний, ищущих источники внешнего финансирования, очень важным поставщиком заемного капитала. Более того, банки ста-

¹ Кочетков Г.Б., Суляя В.Б. Корпорация. Американская модель. Серия: Практика менеджмента. СПб.: Питер, 2005.

ли значимым звеном и в иных каналах финансирования: именно они занимают размещение вновь выпускаемых ценных бумаг, они предоставляют брокерские и консультационные услуги при получении корпорациями небанковских, иностранных и правительственных ссуд. Фактически немецкие банки являются основным источником и «ретранслятором финансовой энергии».

Производственная деятельность промышленных концернов в основном охватывает одну определенную отрасль или подотрасль экономики, где развито крупное и массовое производство на основе применения высоких технологий (прежде всего, это черная и цветная металлургия; сталелитейная, химическая и электротехническая промышленность; автомобилестроение и машиностроение). Исключение составляют концерн «Siemens», который распространяет свою деятельность на всю электротехническую промышленность, и концерн «Thissen» – на сталелитейную.

В свою очередь, вокруг относительно устойчивого ядра группируется множество крупных и средних компаний, образующих довольно аморфную по сравнению с ядром периферию. В среднем головные холдинги группы владеют акциями и контролируют деятельность около 150 компаний. Участие банков в управлении корпорациями представляет собой чисто немецкий атрибут системы. Столь активное участие банков в советах связано не столько с тем, что банки являются акционерами. Скорее, это участие отражает особенности комбинированной позиции банков по отношению к корпорациям, банки являются и владельцами акций, и доверенными лицами других акционеров. Поэтому вместе взятые банки представляют более $\frac{4}{5}$ всех голосов, представленных на общих собраниях акционеров. Возможности банков при голосовании увеличиваются за счет той роли, которую они играют в качестве источников внешнего финансирования. Поэтому отношения внутри ФПГ во многом определяются политикой, проводимой банком. Так, например, ФПГ, созданная вокруг «Дойче Банк», в результате серии слияний и поглощений, проведенных банком, была превращена в промышленно-технологический комплекс, полностью объединяющий производство автомобилей и самолетов, двигателей и электроники и т. д. Теперь компании, входящие в данную группу, имеют прямые производственные и технологические связи, скрепленные отношениями собственности. Это важно и с точки зрения НИОКР, так как позволяет комплексу контролировать свои программы, избегая дублирования.

Немецкие финансово-промышленные группы – это не жесткие конструкции, а довольно гибкие образования, маневрен-

ность которых в значительной степени обеспечивается банками. Именно под их воздействием происходит поглощение или слияние отдельных компаний.

В немецкой экономике достаточно большое значение в системе группового контроля имеют механизмы союза банков с крупнейшими промышленными, торговыми и страховыми компаниями. Поэтому координация в ФПГ Германии обеспечивается несколькими механизмами: наличием сравнительно небольшого круга должностных лиц, являющихся одновременно членами правления различных компаний и фирм, входящих в данную группу («перекрещивающиеся директораты») и координирующей ролью входящих в группу финансово-кредитных институтов. Внутригрупповой интеграции служит также перекрестное акционирование (взаимоучастие в капитале).

Во Франции наибольшее распространение получили финансово-промышленные объединения, созданные вокруг крупнейших производственных комплексов. Наиболее известными из них являются группы: «ЕЛФ-Акитен» (ELF Aquitaine), «Компани франсез де петроль» (нефтехимическая промышленность); «Компани жeneral электрисите» (электроника и электротехника); «Рон-Пуленк» (химия); «Аэропасьяль» (аэрокосмическая промышленность) и др.

Промышленная составляющая данных объединений представляет собой, как правило, единое целое в производственном отношении, сформированное на базе технологически взаимосвязанных предприятий. Группы могут состоять из нескольких десятков или даже нескольких сотен юридически самостоятельных фирм. Банковские учреждения, входящие в состав групп, достаточно часто подконтрольны главным промышленным предприятиям группы.

Наряду с промышленными группами во Франции получили распространение и торговые. Крупные торговые компании («Кора», «Интермарше», «Ашан») стояли у истоков, а впоследствии и контролировали ряд банков («Банк аккорд», «Банк шабриер»), распространяющих свое влияние на некоторые секторы французской экономики.

Характерной особенностью финансово-промышленных групп Швеции является преобладание промышленных объединений, связанных с семьями крупных шведских бизнесменов и финансистов. В целом данные ФПГ близки по характеристикам к финансово-производственным объединениям Германии. Так же как и в германских группах, в них широкое распростра-

нение получило перекрестное владение акциями, доходящее до 25%.

В экономике Италии главенствующее положение занимают банковские финансово-промышленные группы. Среди крупнейших банков, сыгравших решающую роль в процессе формирования финансово-промышленных групп Италии, можно назвать «Итальянский кредит», «Римский банк», «Коммерческий банк». Прежде всего это связано с тем, что привлечение капитала посредством выпуска дополнительных эмиссий акций промышленными предприятиями не привело к ожидаемым результатам. Поэтому итальянские концерны в целях увеличения капиталовложений были вынуждены прибегнуть к использованию банковского кредита, в свою очередь все больше и больше попадая в зависимость от кредитующих их банков.

Значительные суммы предоставленных кредитов с учетом высоких процентов и того факта, что подавляющая часть акций, выпущенная промышленными компаниями, была приобретена также банками-кредиторами, сыграли решающее значение в преобладании банковского капитала над промышленным.

Помимо частных компаний в странах Западной Европы достаточное распространение получили государственные концерны, составляющие основу государственных финансово-промышленных объединений. Многие из них создавались путем объединения различных национализированных компаний одной отрасли либо ряда отраслей.

Заметим, что в условиях переходного периода опыт западных стран по организации управления государственным сектором промышленности представлял для России не меньший интерес, чем чисто рыночные структуры.

Таким образом, проблемы мировой экономики, связанные с тенденциями развития по пути создания крупных финансово-промышленных объединений, России, естественно, не могут не интересоваться. Но столь же ясно и другое, что еще более важен для нас вопрос о том, в какой мере практика такого развития приемлема в сегодняшней России, с большими трудностями ищущей выход из социально-экономического кризиса для нормализации своего народного хозяйства, что в свою очередь обуславливает изучение основных тенденций глобальных преобразований в организации производственной деятельности в мировом хозяйстве.

Подводя итог рассмотрению основных направлений воздействия ФПГ на развитие мирохозяйственных связей, отметим следующее.

1. Объединение промышленного и банковского капитала в финансово-промышленные группы выступает, по существу, основной формой организации системы производства, составляя каркас технологического комплекса эффективных экономик большинства экономически развитых стран мира, всего мирового хозяйства, являясь выражением прогресса современного общественного производства и одновременно условием его дальнейшего развития.

2. Характерной особенностью развития ФПГ является то, что в последнее время их промышленная и банковская составляющие усилили разветвленность состава своих участников. Так, производственная ветвь включает корпорации, действующие не только в промышленном производстве, но и в области агробизнеса, в сфере услуг. Финансовая ветвь наряду с коммерческими банками теперь включает в свой состав страховые компании, пенсионные фонды, инвестиционные компании. Таким образом, объектом контроля групп становятся все новые отрасли и сферы экономики. А связи внутри новых групп приобретают все более разветвленный характер.

3. На сегодняшний день отсутствует единая модель корпоративного построения и управления ФПГ в странах с рыночной экономикой. Отличия в составе и структуре каждой конкретной группы в значительной степени обусловлены конкретно-историческими обстоятельствами и определяются индивидуально, на основе учета состояния производства и рынка, но прежде всего спецификой законодательного регулирования, ролью финансовых организаций в вопросах корпоративной собственности и управления.

4. Процесс создания и развития ФПГ представляет собой не только успешный опыт роста согласованности функционирования всех организационных звеньев в структуре финансового и промышленного капитала в соответствии с достигнутым уровнем обобществления производства, прорыва на международные рынки, но и показывает удачный опыт управления государственным промышленным сектором в ряде европейских стран.

Поэтому сегодня создание финансово-промышленных групп – один из самых перспективных способов преодоления инвестиционного кризиса в стране. ФПГ как структура, объединяющая в единое целое финансовый и промышленный капитал, создается в целях обеспечения эффективного (за счет более рационального распоряжения финансовыми ресурсами) и ускоренного развития науки и промышленного производства. Это достигается

путем диверсификации в направлении освоения новых видов промышленной продукции и услуг, гарантирующих наивысшую и устойчивую прибыль.

ФПГ выступает как средство комплексной и экономически эффективной загрузки мощностей предприятий, не получивших достаточных заказов от государства, и адресной финансовой поддержки.

7.4. Тенденции развития ФПГ в экономике России

Концентрация и интеграция капитала вылились в хозяйственной практике российской экономики в возникновение новых рыночных субъектов. Они основаны путем объединения различных форм капитала: промышленного, торгово-посреднического, банковского, страхового и других в единую организационную структуру.

Закономерность появления в экономике России ФПГ вызвана двумя основными причинами:

во-первых, слабость современной российской банковской системы, финансовая недостаточность большинства промышленных предприятий, отсутствие крупных торговых структур неизбежно подталкивают их друг к другу в целях совместного выживания в рамках ФПГ;

во-вторых, в мировом хозяйстве существуют различные по масштабам операций и организационно-управленческим характеристикам типы промышленных структур. К их числу относятся ТНК, а в ряде стран своеобразные мегаструктуры, включающие в себя промышленные компании, разного рода финансовые учреждения, в том числе банки, торговые, строительные и прочие фирмы.

Специфические особенности экономической ситуации, вытекающие из конкретной обстановки, определяют индивидуальный путь эволюции капитала и способов его слияния. Хотя в целом методы объединения капитала чаще всего типичны. Это касается и процессов, происходящих в российской экономике. Россия вступила на путь рыночных преобразований в тот момент, когда спектр организационных форм капитала стал расширяться за счет возникновения новых тенденций в хозяйственной практике развитых стран: прежде всего ускоренных темпов концентрации и интеграции капитала, наблюдаемых с конца 1970 – начала

1980-х годов, превращения в гигантские хозяйственные компании крупных промышленных, банковских, торговых, страховых и других компаний, преобразования финансовых групп в ФПГ и комплексы (системы).

Российские финансово-промышленные группы были инициированы в 1993 г. руководителями промышленных предприятий и рядом политических и общественных деятелей, которые считали, что государство, используя властные рычаги, должно заставить банки вступить в альянсы с промышленными предприятиями, одновременно обеспечив таким альянсам большие льготы. Лоббистами этой идеи являлся Российский союз промышленников и предпринимателей (А. Вольский), Лига содействия оборонным предприятиям (А. Шулунов), Гражданский союз и другие авторитетные организации.

Во второй половине 1993 г. процесс формирования ФПГ начался снизу, а указ Президента РФ подвел нормативную базу под существование ФПГ. Затем в ноябре 1995 г. Государственная дума приняла Закон РФ «О финансово-промышленных группах».

В соответствии с указом в 1993–1994 гг. в Государственный реестр были официально внесены восемь ФПГ, в том числе «Уральские заводы» (Ижевск), «Сокол» (Воронеж), «Драгоценности Урала» (Екатеринбург), «Русхим» (Москва), «Сибирь» (Новосибирск), «Объединенная горно-металлургическая компания» (Москва), «Скоростной флот» (Москва). К началу 1998 г. их число превысило 80.

Процесс создания действующих ныне ФПГ шел по двум направлениям: объединение с целью производства преимущественно одного определенного товара или формирование ФПГ по типу отрасли (подотрасли).

Действующие в то время ФПГ, как правило, были специализированными, универсальных было довольно мало. Исключение составляют «Уральские заводы» (телекоммуникации, приборостроение, оборудование, стройматериалы), «Восточносибирская группа» (добыча нефти и газа, электроэнергетика, химическая промышленность) и «Сокол» (автокомплекующие, топливно-энергетические и аграрно-промышленный комплексы, стройиндустрия, радиоэлектроника). Практически единственной ФПГ, обладающей признаком замкнутой технологической цепи, является «Магнитогорская сталь» (добыча железной руды, металлургия, переработка лома, производство автомобилей и технологического оборудования). Остальные же ФПГ узко специализированы.

Из-за своей производственной направленности зарегистрированные ФПГ были мало интересны отечественным финансовым структурам – производством малорентабельно. Спекулятивный капитал сюда не шел, а отечественные инвестиционные ресурсы до кризиса размещались в основном в государственные ценные бумаги (ГКО, ОФЗ) и другие надежные финансовые инструменты. Поэтому в качестве кредитно-финансовых учреждений, участвующих в ФПГ, выступали крупные российские банки: Промстройбанк («Магнитогорская сталь», «Приморье»), Российский кредит («Святогор», «Русхим»), Автобанк («Нижегородские моторы», «Святогор»).

Важнейшая составляющая ФПГ – коммерческий банк, который участвует в инвестировании и операциях от лица группы на фондовом рынке. Его интерес сводится главным образом к пополнению оборотного капитала либо к захвату потенциально прибыльных секторов экономики.

Коммерческие банки, так или иначе участвующие в ФПГ, можно разделить на три большие группы.

Первую составляют крупные российские коммерческие банки, которые предпочитают ФПГ перспективных отраслей, т. е. тех же экспортеров (прежде всего сырьевиков) и монополистов. Это – Промстройбанк, Автобанк, «Российский кредит», Инкомбанк. Менее типичным для этой группы банков является участие в ФПГ, создаваемых для поиска новых экономических ниш или неразвитых секторов народного хозяйства («Скоростной флот», «Российский авиационный консорциум»).

Вторую группу банков, участвующих в ФПГ, составляют также крупнейшие банки, но интересы у них другие – создание собственных мощных конгломератов. Этого рода ФПГ («Менатеп», «Мост», «Мапо», «Гута» и пр.) отличаются лишь иным юридическим оформлением активов банка, размещенных за пределами финансовой сферы. Инициаторами создания таких ФПГ выступают сами банки, каких-либо технологических или производственных связей между предприятиями не существует. Инвестиционные проекты протекают на тех же принципах, что и в связях «банк – дочернее предприятие» или «банк – привилегированный заемщик». Другими словами, данные ФПГ представляют собой группу различных предприятий, принадлежащих центральной компании – коммерческому банку.

Третью группу банков – участников ФПГ составляют относительно небольшие. Как правило, такой банк является региональным или дочерним по отношению к другому участнику ФПГ.

Функции этих банков достаточно номинальны и сводятся к чисто расчетным (обслуживание платежей). В ФПГ они приглашаются потому, что наличия банка требует закон. Обычно критерием выбора банка в таких группах («Сибирь», ИСТ и др.) служит принцип невмешательства.

Особенностью создания ФПГ является то, что их инициатор изначально не ориентируется на финансовые ресурсы своих участников. Кредитно-финансовые учреждения в группах выступают либо посредниками, либо накопителями и распорядителями чужих денег. Источники же финансирования внешние.

В настоящее время в России насчитывается около 150 объединений хозяйственных единиц, которые по формальным признакам могли бы претендовать на то, чтобы считаться ФПГ. Целый ряд таких объединений представляют собой промышленные холдинги, созданные коммерческими банками или частными торговыми компаниями. Типичным примером являются российские нефтяные компании. Вместе с тем отнюдь не каждое объединение предприятий стремится получить официальный статус ФПГ. Во многих случаях это объясняется тем, что сам по себе юридический статус ФПГ не гарантирует получения государственной поддержки и льгот. Получение последних зависит не столько от статуса ФПГ, сколько от собственной лоббистской мощи объединения предприятий (его ядра или инициатора).

Механизмы общего (взаимного) управления и контроля предприятий, участвующих в ФПГ, не представляются достаточно действенными. Малообоснованны и надежды на облегченное получение инвестиционных средств от входящих в ФПГ финансовых институтов (прежде всего от коммерческих банков, которые многими экспертами рассматриваются как структурообразующий элемент ФПГ), поскольку банки вряд ли будут инвестировать невыгодные проекты, подчиняясь внутригрупповой дисциплине. Наиболее распространенная причина создания ФПГ заключается в упорядочении лоббистской деятельности и предоставлении государственных льгот. Однако, несмотря на антимонопольное законодательство, многие создаваемые ФПГ усиливают монопольный характер российской экономики, прежде всего монопольное поведение предприятий на формирующихся рынках.

Следует учитывать также, что технологический фактор и фактор экономики на трансакционных издержках при интеграции предприятий действительно преимущественно в случае вертикальной интеграции. Но такие случаи при создании ФПГ поч-

ти не встречаются (если не считать концерны типа «ЛУКойл», формально не зарегистрированные под маркой ФПГ).

Горизонтальная (отраслевая) интеграция свидетельствует прежде всего о монопольном поведении (или устремлении) ее участников. Большинство же ФПГ пытаются и, видимо, будут пытаться создавать исключительно диверсифицированные образования, объединяющие ряд мощных, но мало связанных предприятий.

Рассматриваются и попытки предотвратить контроль внешних акционеров путем более жесткой иерархической организации в рамках уже имеющих ассоциаций и концернов под видом ФПГ. Предприятия – участники таких ФПГ имеют собственные отраслевые банки и не намерены взаимодействовать с чужими финансовыми структурами, чтобы не попасть под их контроль. Приватизация здесь также носит замкнутый характер. Эти меры не только препятствуют развитию конкурентных отношений, переводом капиталов с целью более рационального размещения, но и консервируют старую структуру производства отрасли, мешают структурной перестройке и экономике в целом.

Формирование ФПГ ведет к концентрации производства и капитала и в немалой степени содействует усилению монополизации рынков и экономики страны. Но может и не способствовать, ведь ФПГ вполне могут стать инструментом не ликвидации, а развития конкуренции и ограничения монополизма.

Информационно-кооперационные связи между партнерами по ФПГ носят доминантный характер и классифицируются в качестве весьма «мягких» сетевых структур, представляющих собой нечто среднее между рыночной и иерархической координацией принимаемых управленческих решений. Подобное восприятие официальных ФПГ сопрягалось с рыночно-фундаменталистской интерпретацией развития российской экономики, отвергающей активную структурную промышленную политику, партнерство государства и бизнеса в решении ее задач. К сетевым могут быть отнесены и развивающиеся в нашей экономике интегрированные бизнес-структуры с использованием франчайзинга и аутсорсинга. Однако информация о них до сих пор носит эпизодический и фрагментарный характер.

Сетевая интеграция участников ФПГ характеризуется рядом изъянов в их функционировании. Это, во-первых, сложности с обеспечением общекорпоративной управляемости и прекращение действия части факторов интеграции по мере изменения экономической ситуации в стране. Во-вторых, в постсоветских усло-

виях участники неуместившихся вариантов интеграции обычно находятся в опасности враждебного поглощения. В-третьих, «сети», как правило, использовались не столько для задействования потенциала сетевой координации экономической деятельности, сколько для демонстрации претензий инициаторов создания ФПГ на определенную сферу влияния. В-четвертых, не была решена проблема консолидации собственности в центральной компании (внесение в уставный капитал центральной компании, как правило, незначительной доли активов участников ФПГ вело к формированию лоббирующих ассоциаций, а не к концентрации финансового и промышленного капиталов). В-пятых, практически отсутствовал интерес банков к реализации инвестиционных проектов в ФПГ. В-шестых, сложилось противоречие между заявленной (при создании) оценкой возможностей ФПГ и реальными трудностями функционирования.

Практика показывает, что деятельность ФПГ до и после кризиса 1998 г., по существу, была автономной. Госорганы самоустранились от решения проблем, связанных с перспективами их развития. Федеральный госорган, уполномоченный регулировать деятельность ФПГ, с 2003 г. не действовал; с 2006 г. Росстат отказался от сбора статистической информации об официальных ФПГ; а в середине 2007 г. был отменен и сам Федеральный закон «О финансово-промышленных группах»¹.

Проведенные исследования выявили положительные результаты деятельности официальных ФПГ в России в постсоветский период и свидетельствуют о значительных функциональных возможностях сетевого типа интеграции в кризисных ситуациях. Однако эволюция этих групп после кризисного 1998 г. изучена недостаточно.

Пренебрежительное отношение государства к ФПГ не могло не повлиять на их деятельность, в том числе и в отношении их желания сохранять статус официальных ФПГ. Поэтому посткризисная эволюция официальных сетевых ФПГ (1999 – первое полугодие 2003 г.) носит несколько искаженный характер. Для более точной их характеристики приняты во внимание лишь те из официальных ФПГ, которые представили сведения о своей работе. К таким относятся следующие 33 группы: «Авангард»,

¹ См.: Деметьев В. «Реквием» по официальным российским ФПГ (Об итогах и уроках эволюции законообеспеченной формы сетевых корпораций) // Российский экономический журнал. 2007. № 5–6. С. 16–17.

«Апек», «Аэрофин», «Балтийская строительная компания», «БелРусАвто», «Драгоценности Урала», «Золотое зерно Алтая», «Оборонительные системы», «Промрибор», «Росстро», «Ростов Великий», «Сибгаромаш», «Средуралстрой», «Тяжэнергомаш», «Форма», «Электронные технологии» и др.

В современных экономических условиях перспективными отраслевыми направлениями в развитии ФПГ являются:

1) экспортно-ориентированное предприятие (отрасль) – топливно-энергетический комплекс, цветная металлургия и пр. Примером служит ФПГ «Уральские заводы»;

2) естественные монополии: металлургия, энергетика, машиностроение. Например, ФПГ «Нижегородские автомобили», требующая модернизации и при определенных вложениях способная обеспечить стабильные доходы;

3) неразвитая экономическая ниша в народном хозяйстве – пищевая промышленность, отдельные сектора электронного производства, заполнение которых сулит значительные перспективы. Пример – ФПГ «Скоростной флот», инициируемый концерном «Гермес».

Показатели развития развития официальных ФПГ разных типов в 1999–2002 гг. представлены в табл. 1 приложения 1.

В рассматриваемый период банковские ФПГ оказались лидерами по росту производства, производительности труда и долгосрочным финансовым вложениям. Хотя по интенсивности инвестиций в основные средства кооперационные ФПГ превзошли банковские, последние продемонстрировали самую активную инвестиционную реакцию на изменение экономических условий после кризиса-98. ФПГ «с продвинутыми акционерными связями» заметно отставали в наращивании производства. Они не были склонны к дальнейшему усилению акционерных начал, о чем свидетельствует низкая активность долгосрочных финансовых вложений.

Отмена Федерального закона «О финансово-промышленных группах»¹ в июне 2007 г. характеризуется, во-первых, необходимостью создания новой модели согласования корпоративных стратегий с государственной, т. е. расхождением практики прямого участия в экономических процессах и налаживанием эффективного управления корпорациями с собственнической долей государ-

¹ См.: Федеральный закон № 115-ФЗ от 22 июня 2007 г. «О признании утратившим силу Федерального закона № 190-ФЗ от 30 ноября 1995 г. О финансово-промышленных группах».

ства. Отечественная и зарубежная практика¹ свидетельствуют, что большую роль здесь способно играть четкое фиксирование в договорной форме взаимных обязательств государства и госпредприятий, причем основным предметом договоров должна быть не текущая деятельность компаний, а их планы на перспективу, стратегические инвестиционные замыслы, меры по «уравновешиванию» коммерческих целей и реализуемых государственных задач².

Во-вторых, аспект актуализации согласования корпоративных и государственных стратегий связан также с эффективным задействованием официально объявленных принципов государственно-частного партнерства. Установление договорных взаимовыгодных отношений государства с корпорациями является необходимой предпосылкой использования в России проверенной мировой практикой системы индикативного макропланирования³. Доведение до сведения общественности корпоративных планов и критериев отбора частных партнеров способно существенно повлиять на взаимоотношения общества и государственной власти в направлении их гармонизации.

Для повышения эффективности ФПГ в настоящее время целесообразно решить следующие задачи:

– учесть соответствующий опыт подготовки и реализации Федерального закона «О финансово-промышленных группах» в решении задач законообеспечения стратегического взаимодействия государства и корпораций;

– обеспечить высокую адаптивность ФПГ, их готовность к изменению как важнейший фактор повышения конкурентоспособности;

– активно включать в состав ФПГ не только крупные, но и средние и даже мелкие предприятия, превращая их в крупных сателлитов и связывая тесными кооперированными связями;

¹ См.: Авдашева С.Б., Долгопятова Т.Г., Пляйнес Х. Корпоративное управление в АО с государственным участием: российские проблемы в контексте мирового опыта. Препринт WPI/2007/01. М.: ГУ-ВШЭ. 2007.

² Такая постановка вопроса обнаруживается и в материалах ОЭСР. См.: OECD: Corporate Governance of State-Owned Enterprises. P. 2005.

³ См. подробнее: Дудкин В., Петров Ю. Индикативное планирование – механизм координации деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой // Российский экономический журнал. 1998. № 6–8.

– расширить механизм создания в рамках ФПГ дочерних, зависимых компаний и совместных предприятий, в том числе и с привлечением зарубежного капитала;

– разнообразить виды и формы деятельности финансовых организаций в рамках групп, включая в их состав не только универсальные, но и специализированные банки, инвестиционные фонды и финансовые компании, позволяющие более гибко привлекать и использовать временно свободные финансовые ресурсы с уменьшением риска их потери.

Таким образом, ФПГ – бурно развивающаяся форма взаимодействия финансовых и промышленных структур, позволяющая финансовым учреждениям наиболее эффективно не только распределять свои ресурсы, но и некоторым образом управлять их использованием заемщиком. С другой стороны, промышленные структуры получают надежного и постоянного контрагента, осуществляющего гибкое и всестороннее финансирование и финансовое обслуживание его нужд.

Контрольные вопросы

1. Что такое ФПГ и каковы основные ее виды?
2. Какова классификация ФПГ?
3. В чем причины многообразия форм международных финансово-промышленных групп?
4. Каковы место и роль ФПГ в условиях глобализации мировой экономики?
5. Какие проблемы призвана решать ФПГ в процессе интернационализации?
6. Чем отличается ФПГ от ТНК?
7. Какие основные схемы структур управления ФПГ вам известны?
8. Какие проблемы в ФПГ относятся к числу стратегических?
9. В чем заключаются особенности целей ФПГ?
10. Каковы основные факторы развития ФПГ, существенные для анализа ее внутренних возможностей?
11. Как характеризуются финансовые ресурсы ФПГ?
12. Что определяет репутацию ФПГ?

13. Назовите основные задачи, решаемые ФПГ при планировании и реализации стратегии международного маркетинга.

Литература

- Беляева И., Эскиндаров М. Капитал финансово-промышленных групп корпоративных структур: теория и практика. М.: ФА, 2002.
- Беренс В., Хауранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М., 2005.
- Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес: Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Десмонд Г.М., Келли Р.З. Руководство по оценке бизнеса. М., 2000.
- Зайцев В. Механизм создания российских финансово-промышленных групп. М.: Экзамен, 2004.
- Коупленд Т., Колер Т., Мури Д. Стоимость компании: оценка и управление. М., 2002.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2006.
- Эскиндаров М. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. М.: Республика, 2003.
- Bartlett C., Ghoshal S. Transnational management: text, cases and reading in Cross-Border management. R.D. Irwin, Homewood, 1995.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H. International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. Global and transnational business. Strategy and management. ChiChester: Waley, 2000.

Глава 8

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Отношения между компаниями в современной мировой экономике отличаются богатством содержания и разнообразием форм. Многочисленны примеры межфирменного взаимодействия – от жесткой конкуренции до тесных взаимовыгодных партнерств.

В настоящее время сложились разнообразные типы интеграции компаний, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных связей, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Особое место в межфирменных партнерствах в последние годы заняли стратегические альянсы как новая форма организации предпринимательской деятельности в мировой практике.

8.1. Консолидация бизнеса в эпоху глобализации

Рост числа и многообразие альянсов – характерная черта современной экономики. Причем речь идет не только о двусторонних, но и о сетевых партнерствах самой разной конфигурации. Как правило, компании, вступающие в альянсы, рассчитывают на получение ряда преимуществ¹. Межфирменное сотрудничество – исследовательские проекты, кооперация в сфере маркетинга, совместные предприятия – позволяет компаниям разных стран успешно совмещать долгосрочные интересы, коллективно осваивать новые технологии, выходить на зарубежные рынки сбыта и разделять риски.

¹ См.: Koka B., Prescott J. Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View // Strategic Management Journal. Vol. 22 (2002). P. 795–816.

Менеджеры, принимая решения, все чаще переносят акцент с вопросов внутренней организации компании на вопросы управления внешними связями. А в многообразии партнерств и сетей четко просматриваются стратегические альянсы – особые, устойчивые и доверительные, взаимовыгодные отношения с другими компаниями, университетами, ассоциациями, государственными организациями. Такие отношения оказываются важными для существования, роста и успеха компании в рыночной конкуренции.

Глубинные факторы, которые определяют облик типичной международной компании, связаны с освоением новых технологий, с качеством человеческого капитала и динамичной внешней средой международного бизнеса.

Процесс освоения новых технологий (технологические компетенции) протекает в мире неравномерно. США выступают в роли лидера в широком спектре инноваций – от спутниковой связи до программных продуктов и Интернета, от фундаментальной науки, охраны окружающей среды до разработки макропроцессов. Азиатские страны выдвинулись на передовые рубежи в создании микрореземной базы и высокоавтоматизированных производств. Япония наряду с США занимает лидирующие позиции в роботизации производства, Сингапур – в биотехнологии, Израиль – в цифровом моделировании, Россия – в физике, математике, металлургии, Индия – в программном обеспечении. Западная Европа обладает определенными преимуществами в химии, фармацевтике, фундаментальной науке.

Технологические сдвиги оказывают существенное влияние на бизнес и его организацию во всем мире. Катализатором изменений в компании выступает процесс интеграции науки, производства, маркетинга. Развитие бизнеса непосредственно связывается с нарастающим потоком новых научно-технических идей и повышением роли нововведений в реализации рыночных стратегий. Соединение знаний, технического творчества и новых производственных возможностей предъявляет высокие требования не только к трудовому потенциалу (аккумулятивное знание) и информации, многодисциплинарная подготовка, мобильность и функциональная компетентность, понимание рыночного характера нововведений), но и к управлению процессом нововведений (комплексность, обоснованность, гибкость, увязка со стратегическими решениями).

Усложнение производственных систем, динамичные технологические перемены и рисковый характер нововведений стиму-

лируют совместные усилия компаний по сокращению времени создания новых продуктов, разделению риска, эффективному доступу к критическим для бизнеса компетенциям. Эти обстоятельства дают объяснение современной революции альянсов, прежде всего в высокотехнологичных отраслях.

Так, усложнение и взаимопереплетение технологий по-новому ставят перед компаниями вопросы о том, какие компоненты производить внутри компании, какие закупать на рынке, а какие создавать на основе долговременного сотрудничества. Альянсы открывают дополнительные преимущества при гибком коллективном освоении ресурсов без потери участниками собственной специализации и независимости.

Стратегические партнерства оказываются полезными в тех случаях, когда новые технологии предопределяют связи между отраслями, которые ранее активно не взаимодействовали. Участники партнерств выходят на ресурсы и знания гораздо быстрее, чем при вхождении в новые отрасли самостоятельно. В новых и быстрорастущих отраслях стандарты находятся в стадии становления. Соединение коллективных усилий позволяет лидерам успешно действовать в борьбе за установление отраслевых стандартов.

Таким образом, в этих условиях конкуренция в мировой экономике смещается в плоскость приобретения новых источников интеллекта. Техника и технология, по словам американского футуролога Дж. Гилдера, вызывают перемены в управлении, при которых в распределении власти между государствами исключительно важным будет капитал человеческого сознания и духа, а без этого даже великие страны будут повергнуты в хаос. Национальная безопасность оказывается все более зависимой не только и не столько от защиты секретов, сколько от образования, интенсивности исследований и предпринимательства в отношении новых технологий, от способности нации захватывать технологическое лидерство и привлекать талантливых иммигрантов.

В ближайшие десятилетия экономикой будет отличаться особая роль знаний в процессе создания товаров и услуг. Передовые компании уже сейчас вкладывают значительные средства в привлечение, развитие и сохранение ценных кадров. Однако высококвалифицированные работники не всегда доступны на рынке. Поэтому подключение к передовым знаниям и компетенциям партнеров по альянсам становится все более действенным источником укрепления конкурентоспособности компании. Проводившийся экспертами Гарвардской школы бизнеса пятилетний мониторинг

15 стратегических альянсов позволил выделить ряд особенностей обучения компаний у своих партнеров. Руководители привержены целям укрепления корпоративных знаний и навыков в такой же степени, как и целям снижения финансового риска. Но главное происходит на нижних уровнях организации. Оперативные сотрудники не только защищают собственную информацию, но и играют важную роль в приобретении новых знаний. Они должны, во-первых, правильно оценивать сильные и слабые стороны партнера и, во-вторых, понимать, как приобретенные конкретные знания усилят конкурентоспособность собственной компании. Знания, «захваченные» у партнера, обретают ценность тогда, когда они распространены в компании. Некоторые компании, которые изучались в рамках проекта, создавали центры сбора и распространения информации, полученной от партнера.

Освоение компетенций партнера предполагает одновременно защиту собственных коммерческих и технологических секретов или, по крайней мере, существенное ограничение доступа к ним. В ряде случаев доступ к «ноу-хау» оформляется соответствующими контрактами. Например, сотрудничество компаний «Motorola» и «Toshiba» было оформлено таким образом, что американская сторона должна была расширять доступ японцев к своим ключевым технологиям по мере того, как с помощью «Toshiba» расширялось присутствие «Motorola» на рынках Японии. Известно, что азиатские компании (прежде всего японские) выигрывают больше от стратегических партнерств по сравнению с западными компаниями, поскольку у них присвоение компетенций возведено в ранг стратегической цели.

Успех компании будущего определяется как ее внутренними ресурсами и компетенциями, так и особенностями внешней среды бизнеса. Определяющая тенденция последней – глобализация экономики, которая относится к новому типу связи между государствами и организациями, превращающими мировую экономику в целостную систему.

В этих условиях многие компании начинают ощущать себя под воздействием одновременно двух факторов конкуренции: 1) глобальной гонки за присутствие на многих мировых рынках и 2) технологической гонки за освоение плодов современной технологической и информационной революции, отвечающая на которые можно создавать ресурсы и формировать потенциал для борьбы за отрасли и рынки будущего. На этом фоне международные компании, стремящиеся конкурировать в глобальных масштабах, должны и сотрудничать в таких же масштабах.

Японский эксперт К. Омаэ указывает на то, что традиционные границы между странами разрушаются под воздействием глобализации, что складываются новые экономические системы, не совпадающие с традиционными границами между государствами, что налицо интенсивное перемещение по всему миру людей, идей, технологий и капиталов, причем национальные правительства сталкиваются с трудностями контроля за этим движением. Этот же процесс позволяет бизнесу быстро находить сферы эффективного привлечения и использования ресурсов. В результате складывается логика стратегических альянсов, когда разные процессы, идущие под общим названием глобализации, делают альянсы необходимым условием для эффективности экономики.

Таким образом, глобализация является мощным стимулом для создания альянсов. Транснациональные сети компаний, пересекая государственные границы, переносят издержки на большие объемы выпускаемой продукции, ищут каналы доступа к знаниям и ресурсам в разных странах. Более того, из-за существующих национальных законодательных ограничений создание сетей часто оказывается более предпочтительным при пересечении границ по сравнению с созданием зарубежных филиалов.

8.2. Содержание и основные характеристики альянсов

Международные стратегические альянсы (МСА) предполагают, что компании-участники, оставаясь независимыми, заключают соглашение о сотрудничестве в рамках четко оговоренных сфер деятельности, в основном с целью совместного завоевания новых рынков сбыта и продвижения продукции и услуг. При этом одна компания может одновременно иметь различные альянсы с несколькими десятками компаний.

Словосочетание «стратегический альянс» определяет одну категорию объединений, имеющую свои характерные особенности, которые и делают управление альянсами столь деликатным родом деятельности. Альянсы включают компании, которые, несмотря на то что они и были объединены для достижения общих целей, не теряют при этом своей стратегической автономности и действуют в индивидуальных интересах.

Следовательно, *стратегический альянс* – это долговременные соглашения о совместной деятельности на любой из стадий



Рис. 1. Схематическое изображение альянса

производственно-коммерческого цикла продукции: от НИОКР до совместного производства и реализации товаров и услуг¹.

Схематически суть понятия «альянс» отображена на рис. 1.

Первоначально альянсы преследовали исключительно цели дублирования функций, снижения операционных издержек и ограничения сферы своей деятельности на отдельном географическом и/или товарном рынке. В настоящее время их цели усложнились, масштабность расширилась и распространяется уже на неограниченные глобальные рынки. Альянсы означают «ассоциацию, образуемую для достижения общих целей... взаимной выгоды»². Основными целями международных стратегических альянсов являются следующие:

- выход на глобальные рынки;
- установление глобальных стандартов;
- приобретение предпринимательских способностей, адекватных уровню мировых стандартов;
- предупреждение конкурентных угроз;
- поиск новых возможностей для создания глобального бизнеса;

¹ Garret Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

² Webster's New World Dictionary of American English. Third College Edition. N. Y., 1994. P. 36.

- достижение интеграции технологии и рынков;
- снижение проектных и технологических издержек;
- снижение производственных и транзакционных затрат;
- преодоление рыночных барьеров и региональных торговых блоков;

- постоянное воспроизводство инновационного потенциала на основе создания и внедрения новых продуктов.

Цели бизнес-деятельности интерированных корпоративных структур предполагают варианты используемых МСА. Так, например, усилия совместных предприятий в области производства должны быть направлены на решение следующих задач: освоение новых рынков, быстрое и значительное повышение качества продукции, повышение загрузки производственных мощностей, использование эффекта масштаба; а такая форма альянса, как предоставление лицензий и производственной документации, свои усилия направит на: освоение новых рынков, распределение затрат на НИОКР, быстрое и значительное повышение качества продукции, повышение загрузки производственных мощностей, использование эффекта масштаба¹.

Современные альянсы характеризуются многочисленностью партнеров, сотрудничеством с конкурентами и относительно короткими сроками существования.

Результативными и долговечными альянсы бывают в тех случаях, когда объединению подлежат не только и не столько основные и финансовые фонды участников, а их бизнес-знания и управленческие навыки. Успех альянсов во многом зависит от степени доверия, сходства культур и взаимопонимания его участников.

Альянсы классифицируются:

- 1) по функциям – инвестиционные, финансовые, производственные; в том числе по унификации стандартов – научно-технические, сбытовые, комплексные, комбинированные;
- 2) по отраслям – автомобильностроительные, авиаперевозок, по разработке сырьевых месторождений и т. д.;
- 3) по количеству участвующих сторон – двусторонние, многосторонние;

¹ Collaborating to compete. Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace / Ed. By J. Bleek, D. Ernst. N.Y.: McKinsey & Co, 1993. P. 60.

4) по времени и продолжительности действия – временные, постоянные, краткосрочные (до 2 лет), среднесрочные (от 2 до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет).

Альянс представляет собой более гибкую, нежели слияние и поглощение, форму. Для него меньшую роль играют сроки завершения интеграционных процессов. Большее значение имеет воздействие вклада каждой из сторон в будущее развитие внутри альянса. Важнейшими факторами являются налаженные связи с партнерами, наличие оригинальных «ноу-хау», разнообразие предлагаемого потребителям набора услуг и, в последнюю очередь, капитал компании. Основные виды стратегических альянсов показаны на рис. 2.

Каждый тип делового стратегического альянса имеет разную модель координации и контроля взаимосвязей и информационного обмена между участниками, обусловленную спецификой сферы деятельности, целей сотрудничества, срока действия, обеспеченности ресурсами и стоимостью. Наибольшую эффективность дает модель *многоуровневого* принятия решений.

Для международных компаний доступны следующие четыре преимущества от формирования стратегических альянсов: возможность упрощенного выхода на новый рынок, разделение рисков, обмен знаниями и опытом, а также синергия и усиление конкурентных преимуществ¹.

Консолидация через альянсы позволяет получать эффект от экономики на масштабах от совместного формирования отраслевых стандартов. Она также укрепляет позиции участников в переговорах с поставщиками и покупателями. Партнерства, в том числе и создаваемые на основе обмена акциями и совместных предприятий, позволяют осваивать каналы выхода на зарубежные рынки сбыта через лучшее понимание потребителей, дилеров и партнеров.

Однако вступление в любой альянс требует существенных инвестиций в коммуникации, в подготовку и повышение квалификации кадров, в поддержание творческих контактов не только между руководителями, но и между менеджерами, специалистами по маркетингу, официальными представителями компаний в разных странах. По этим показателям и оценивают эффективность межфирменных отношений. Активное межфирменное взаи-



Рис. 2. Основные виды стратегических альянсов

модействие также нередко наталкивается на культурные и организационные барьеры и на законодательные ограничения. Поэтому в международных компаниях все более усложняются формы и механизмы организации кооперации. В современных альянсах доверие становится экономическим фактором, и участники альянсов идут на взаимные уступки ради достижения стратегических целей глобального развития и защиты от других конкурентов на рынке.

В целях эффективного управления альянсами рекомендуется дифференциация стиля управления, его адаптация к каждому альянсу, постоянное согласование интересов участников, четкое распределение полномочий и ответственности персонала, организация и контроль достоверности информационных потоков внутри альянса с целью устранения эффекта «испорченного телефона», принятие эффективных мер для контроля за результатами, в том числе финансовыми, за работой альянса.

Существуют три наиболее очевидных способа совместного управления альянсом, а именно: разделение административных функций, централизация административных функций и делегирование административных функций¹. Организационная струк-

¹ Lei D., Slocum J.W. Jr. Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls // Organizational Dynamics. Winter 1991. P. 44–62.

¹ См.: Ireland, Hitt, Vaidyanath. Alliance Managements as a Source of Competitive Advantage // Journal of Management. 2002. Vol. 28. № 3. P. 413–446.

тура трансформируется от жестко централизованной к широкой и разветвленной децентрализованной системе. Типы стратегических партнерств показаны на табл. 1 приложения 2.

Особенности, присущие альянсам, сводятся к следующему.

1. Так как обычно в рамках альянса объединяются несколько независимых компаний, то в результате имеются несколько руководящих центров, которые сообща должны принимать решения, касающиеся либо общего проекта, либо совместного рода деятельности. Именно множество руководящих центров и делает управление альянсами непростым по сравнению с организациями, имеющими обычную иерархическую структуру. В некоторых случаях отсутствие согласия между партнерами может привести либо к длительному параличу деятельности альянса, либо к не слишком прочному компромиссу.

2. Интересы и цели компаний, входящих в альянс, зачастую противоречат друг другу. У каждой из компаний-партнеров, в силу того что они сохраняют автономию, есть свои определенные цели. В то же время все компании-партнеры соглашаются совместно работать ради достижения других, заранее оговоренных целей. Причем общие цели могут вступить в конфликт с индивидуальными интересами того или иного партнера.

Именно характерные особенности альянсов делают их организационную структуру столь нестабильной и быстро меняющейся. Подобный вывод подтверждается статистическими данными. Анализ 880 альянсов свидетельствует, что только 40% из них существовали дольше четырех лет и лишь меньше 15% смогли перейти десятилетний рубеж. В целом более 50% альянсов, не объединенных общим руководством, либо распадаются, либо претерпевают серьезные структурные изменения уже на пятом году своего существования. К тому же многие менеджеры не дают высокой оценки деятельности тех альянсов, в которых они работали. Распад альянса вовсе не говорит об исчезновении того рода деятельности или вида производства, которыми занимался альянс. Практика показывает, что в трех четвертях случаев ликвидации альянса связана с его выкупом одним из партнеров.

Тот факт, что альянсы имеют ограниченный период жизни и довольно часто перекупаются одним из партнеров, заставил некоторых исследователей, дабы наиболее точно охарактеризовать отношения между партнерами внутри альянса, сравнить их с треугольным концом. По их мнению, альянс – это соглашение, позволяющее одному из партнеров укрепить за счет других свое положение. Но несмотря на то что некоторые альянсы действительно

ждет такая участь, все альянсы развиваются по-разному и имеют разные результаты. Развитие, период жизни, а также результаты деятельности альянса напрямую зависят от вида альянса.

Нестабильность альянса сама по себе не является недостатком, так как одна из его характеристик заключается в необходимости принятия стратегических решений. Иногда заключение альянса происходит только из-за того, что компании-партнеры рассчитывают на обратимость принятого ими решения. Причем обратимость может быть и положительным моментом, особенно в тех случаях, когда происходит выбор нового производственного сектора. Суть стратегии заключается в выборе для себя тех отраслей или производственных секторов, которые наиболее интересны, и отбрасывании тех, которые кажутся бесперспективными. Этот же принцип может быть использован и для альянсов. К примеру, компании, желающие сменить форму своей деятельности, могут использовать альянс как временный вариант.

Важнейшей составляющей деятельности альянса является оценка эффективности его работы. Для решения этой задачи координационные подразделения определяют сбалансированную систему оценок, включающую количественные (финансовые и экономические) и качественные показатели.

8.3. МСА и глобальная конкуренция

В начале XXI в. повысился интерес бизнеса к новым, эффективным моделям конкуренции. Речь идет прежде всего о «виртуальных корпорациях», т. е. о создаваемых на определенный срок сетях, быстро выходящих компании на новые рыночные и технологические рубежи. В таких структурах каждый партнер вносит вклад в общее дело в виде собственного конкурентного преимущества, а все вместе получают дополнительную выгоду от увеличения масштабов сети.

Создание сетей компаний с совместимыми стратегическими интересами может существенно влиять на механизм межфирменной конкуренции. По сути, соперничество ведется уже не между компаниями, а между кланами, семьями, группами фирм с общими интересами. Ссылаясь на эту тенденцию, эксперты по межфирменным отношениям говорят о *революции альянсов*.

Характерно, что появление МСА в 1980-х годах было вызвано обострением конкурентной борьбы на мировом рынке, когда возникла опасность передачи технологии из одной страны в

другую на безвозмездной основе (отношения США и Японии). Вызовы конкурентов со стороны США и Японии спровоцировали создание совместных проектов по научно-техническим программам, например таких, как ESPRIT (информационным технологиям), BRITE (внедрение новых технологий и композиционных материалов в обрабатывающую промышленность), RACE (развитие телекоммуникаций).

Обследование, проведенное экономистом Дж. Мурреем¹, свидетельствует, что из 953 стратегических альянсов, созданных в США в 1989–1992 гг., 778 были образованы фирмами США с отечественными или иностранными фирмами. 39% этих альянсов были созданы в рамках США, т. е. являлись национальными стратегическими альянсами. Для 80-начала 90-х годов показателен рост числа МСА с участием российских фирм. В период с 1989 по 1992 г. примерно 10% всех МСА, созданных американскими фирмами на территории США, приходилось на союзы с участием российских партнеров.

Современные межфирменные партнерские отношения создают новую модель конкуренции, перестраивают отрасли и меняют их границы, генерируют более сложные формы делового соперничества. В результате создается коллективная конкуренция, т. е. экономическое поведение хозяйствующих субъектов, состоящих из более чем одной компании.

Объединяя усилия и ресурсы в альянсах, компании создают новые центры экономической власти. Конкуренция обостряется не только между компаниями, но и между консолидированными группами компаний. Варианты такой коллективной конкуренции, которые зависят от состава субъектов конкуренции и от числа конкурентов в отрасли, представлены на рис. 3.

Таким образом, в этих условиях эффективность и конкурентоспособность компании зависят как от ее собственных ресурсов, так и от поведения партнеров и характера связей с ними. При этом число компаний – не единственный фактор мощи альянса в конкурентной борьбе. Многие зависит от размера участников сети, их исторического развития и целевых ориентиров.

Но кооперация не исключает продолжения конкурентной борьбы между участниками альянса. Так, «Sony» и «Microsoft», стремясь позиционировать себя на рынке бытовой электроники,

¹ См.: Murray J. Patterns in Domestic vs International Strategic Alliance: Investigation of U.S. Multinational Business Review. Foll, 1995. P. 7–16.

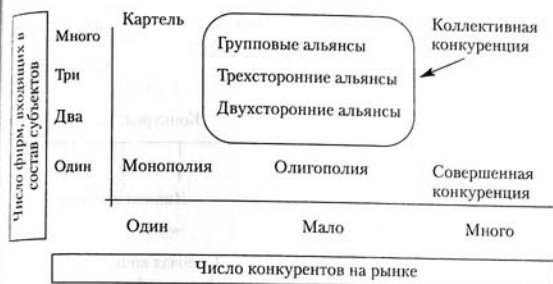


Рис. 3. Субъекты коллективной конкуренции

управляемой микропроцессорами, опираются на нововведения, разработанные конкурентом. В борьбе за установление стандартов программного обеспечения для бытовой техники «Microsoft» возглавляет группу компаний против «Sony» и ее партнеров. В то же время обе компании объединяют усилия в создании нового варианта телефона, который может загружать информацию с Интернета.

Итак, *стратегические альянсы* – это конкуренция в новой форме, когда соперники имеют четкие цели вступления в альянс. Альянс еще не означает полной гармонии в отношениях. Наоборот, он заключает в себе функциональный конфликт между участниками. Сотрудничество между компаниями имеет пределы, поскольку партнеры внимательно следят за поведением друг друга. Существует множество примеров компаний в высокотехнологических отраслях, которые выстраивают долгосрочные отношения сотрудничества и одновременно продолжают конкурировать друг с другом. Конкуренция между партнерами по альянсам в высокотехнологических отраслях отражена на табл. 2 приложения 2.

В рамках концепции коллективной конкуренции речь не идет о радикальном изменении сути конкуренции. Да и олигополистический вариант соперничества, когда лишь несколько игроков доминируют на рынке, не доводя ситуацию до абсолютной монополии, давно известен. Конкуренция между кланами бизнесов – также хорошо документированный факт. В некоторых азиатских странах эта практика издавна доминирует в межфирмен-

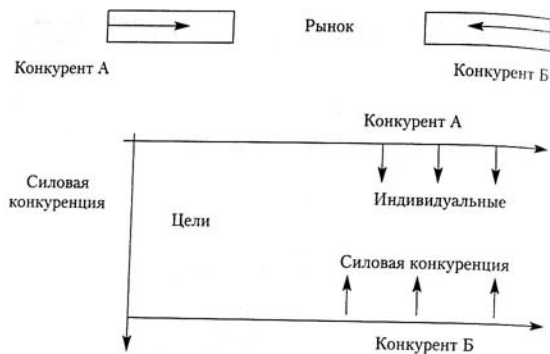


Рис. 4. Традиционная стратегия конкуренции

ных отношениях. Правда, корпоративные семьи, например в Японии (кейрецу) или Южной Корее (чеболы), опираются не только и не столько на рациональное экономическое поведение, сколько на традиционные механизмы внутригрупповой лояльности, уходящие корнями в историю и религию этих стран.

Стратегические альянсы реализуют также *стратегию «айкидо»*. Сущность стратегии – свести на нет, нейтрализовать сильные стороны конкурента, использовать действия самого конкурента для того, чтобы одержать победу над ним. Цель – не разрушение, а завоевание превосходства, не уничтожение противника, а одержание победы за счет уклонения от борьбы. Обеспечение защиты в рамках стратегии «айкидо» состоит не в уничтожении противника или нападающего, а в его нейтрализации и получении возможности контролировать его действия, а также в собственном самосовершенствовании, что представляет особый опыт.

При традиционной конкуренции обе компании не реализуют полностью своих целей, поскольку действуют параллельно и противостоят друг другу (рис. 4).

При использовании стратегии «айкидо» происходит переход от силовой конкуренции к конвергенции, координации ресурсов и возможностей рыночной работы с конкурентами, дости-

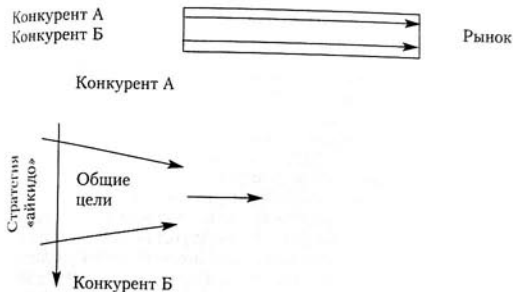


Рис. 5. Стратегия «айкидо»¹

гается бóльшая экономия любого вида ресурсов, эффективность и результативность действий компании (рис. 5).

Стратегия «айкидо» направлена на создание физического и ментального баланса, равновесия миссии, стратегии и организации (духа, разума и тела компании) и больших возможностей для ее роста. Данная стратегия предполагает предвидение действий конкурентов и противостояние неспровоцированной атаке.

Таким образом, формы соперничества становятся все более сложными и многообразными. Традиционные подходы к «чистой конкуренции», защищенные антимонопольной политикой государства, дополняются новыми сценариями межфирменных взаимодействий – «виртуальными корпорациями», сетями, альянсами, характеризующимися неформальными связями. Альянсы становятся не только национальным, но и интернациональным феноменом, роль которого в мировой экономике резко возрастает. И национальным государственным органам, контролирующим уровень монополизации отраслей, все сложнее отслеживать создание и функционирование таких союзов.

¹ См.: Пино Р. Корпоративное айкидо. СПб.: Питер, 2001.

8.4. Практика МСА (на примере финансово-кредитной сферы)

Осмысление феномена стратегических партнерств оказывается исключительно важным для современного бизнеса. Выход российских компаний на мировой рынок и проникновение в новые отрасли в разных странах требует от высшего руководства наличия соответствующих знаний и профессионального опыта, позволяющих грамотно выбирать партнеров, учитывая специфику кросс-культурных проблем международного менеджмента.

К сожалению, особенности экономики переходного периода и специфика российской деловой культуры не всегда и не во всем отвечают важнейшим требованиям, позволяющим реализовать преимущества стратегических альянсов, создаваемых исходя из долгосрочной перспективы и стабильности внешних для бизнеса условий. Недостаточно проработаны и теоретические аспекты бизнеса. В результате российские производители теряют многие перспективные возможности укрепления межфирменных связей и развития международного сотрудничества. Тем не менее, как показывает практика, для российского бизнеса существуют перспективы в плане освоения и развития стратегического взаимодействия и интеграции в мировое хозяйство.

Большинство финансовых институтов в разных странах мира в своем развитии традиционно опирались на сложившиеся технологии, на устойчивые связи с клиентами и предоставление качественных, надежных услуг. Однако в последние годы реальности глобализации и рынка, давление конкурентных сил и снижение барьеров входа в отрасль заставили эти институты искать новые внешние источники укрепления своих позиций.

Особенностью практики финансовой сферы в 1990-х и начале 2000-х годов стала значительная активизация процессов внутриотраслевой консолидации и межотраслевого сотрудничества банков и финансовых компаний. Прежде всего отмечается высокий уровень активности поглощений и слияний (см. подробнее в гл. 11).

Помимо поглощений и слияний не меньшим, а, возможно, даже большим вниманием финансового мира пользовались иные сценарии объединения усилий и ресурсов, прежде всего создание стратегических альянсов. При отсутствии точных статистических данных о межфирменных партнерствах основание для такой оценки дает широкомасштабное обследование 310 из 1000 крупнейших финансовых институтов мира, проведенное консульта-

ционной фирмой «Arthur Andersen». В нем участвовали высшие руководители банков (50% опрошенных), страховых компаний (31%), фирм по управлению активами (11%), компаний по операциям с ценными бумагами (3%) и других финансовых институтов (5%) США, Европы и Юго-Восточной Азии.

За два года, предшествовавших опросу, 39% обследованных компаний участвовали в стратегических альянсах, 37 – в поглощениях других фирм, 21 – в слияниях и в продаже или приобретении активов, 20 – в создании совместных предприятий. При этом, правда, 31% компаний не предпринимали усилий по межфирменной консолидации. Из опрошенных руководителей 64% рассматривали стратегические альянсы в качестве важнейшего инструмента, позволявшего улучшить состояние активов компании, тогда как 41% указал на поглощения как на важнейший инструмент, 34 – на слияния, 26 – на продажу или приобретение активов. Свою организацию в качестве кандидата для участия в стратегических альянсах видели 47% опрошенных, для слияний – 26, для поглощений – 16%.

Важнейшей целью создания межфирменных партнерств в финансовой сфере остается привлечение клиентов и повышение стоимости акций компании на рынке. Исследования, проведенные в 2000 г. консультационными фирмами «Arthur Andersen» и «Ernst & Young», выявили, однако, специфические особенности поведения компаний этой сферы в установлении межфирменных взаимодействий в глобальной экономике.

Во-первых, банки, страховые компании и другие финансовые институты агрессивно используют как внутриотраслевые, так и межотраслевые межфирменные взаимодействия. Цель сотрудничества – защита конкурентных позиций в условиях высокой неопределенности и подвижности финансовых рынков. Североамериканские организации по сравнению с европейскими или азиатскими в несколько меньшей степени рассматривают альянсы как инструмент оборонительной политики. Часто компании вынуждены вступать в партнерства по необходимости, чтобы имитировать действия конкурентов; с новыми партнерствами связывались ожидания ускоренного получения видимых для клиентов успешных финансовых результатов или укрепления собственной доли рынка. Нередко альянсы оказывались эффективным средством давления на конкурентов.

Во-вторых, международные стратегические альянсы позволяли эффективно обходить многие жесткие рамки государственного регулирования финансовой сферы. В то же время в некото-

рых странах, прежде всего Юго-Восточной Азии и Латинской Америке, партнерства, наоборот, нередко инициировались государством для укрепления национальной конкурентоспособности. Однако в отличие от других отраслей международные финансовые альянсы носили, как правило, региональный, а не глобальный характер.

В-третьих, изменялось содержание стратегических альянсов. Формальные и неформальные партнерства обычно объединяли усилия организаций в оказании финансовых услуг, консолидации средств, обработке банковских чеков, в работе с банкоматами и операциях с кредитными картами. Но современные альянсы, поддерживая традиционные услуги, все более активно создают новые или интегрированные финансовые продукты и услуги. Примерами глубоким по содержанию альянсов служат партнерства «Merrill Lynch» и HSBC, «Barclay's» и «Legal & General», «Citigroup» или MBNA с «America on-line».

Особенность многих альянсов заключается в том, что в них участвуют компании не из одного, а из разных секторов финансовой сферы (например, банки и страховые компании или трастовые фонды). Известно, что государство жестко регламентирует правила взаимодействия финансовых компаний и институтов. Этим отличается, например, практика в США, ограничивающая вход нефинансового бизнеса в сферу финансовых услуг или участие банков в небанковских операциях. Консолидация по примеру «Citicorp» и «Travellers» отнюдь не типична. Поэтому конвергенция банков и финансовых институтов более заметна в Европе, чем в других регионах.

Через альянсы формируется тесная межотраслевая связь компаний финансовой и информационной сфер. Развитие Интернета заставляет банки и финансовые институты искать партнеров, помогающих им предоставлять услуги с применением новых, электронных технологий быстрой обработки и передачи данных. Альянсы позволяют более эффективно конкурировать на рынке электронной коммерции. Финансовым институтам необходимы современные информационные и программные продукты для выявления источников прибыли по всем видам активов.

Согласно отчету консультантов «Ernst & Young», в последние годы возникли новые нефинансовые компании, которые предоставляли финансовые услуги клиентам через Интернет. Такие организации стали активно предлагать традиционные банковские услуги, размещать предложения о покупке ценных бумаг

казначейства или о кредитах на покупку недвижимости. Клиенты, покупавшие услуги через он-лайн-овых брокеров, принимали на себя высокий риск. Но эти новые брокеры были хорошо информированы. В результате их интернет-услуги пользовались повышенным спросом. Но вопросы, касающиеся специальных предложений о покупках (скидки или дополнительные купоны, специальные кредитные карты магазинов), финансовая компания не может решить самостоятельно. Страхование покупок, кредиты по покупкам не очень интересуют финансовые институты, и большинство покупателей прибегают к услугам нефинансовых организаций. Поэтому тенденция роста нефинансовых интернет-сайтов с такого рода предложениями будет сохраняться. Но чтобы успешно действовать в этом непростом соревновании, банкам необходимо как можно быстрее развивать новые технологии.

Результаты вышеупомянутого опроса, проведенного фирмой «Arthur Andersen», показывают, что в практике взаимодействия компаний финансовой сферы с электронным бизнесом произошли большие перемены. В 1990-х годах именно компьютерные, сетевые и информационные фирмы активно врывались в сферу финансов, привлекая клиентов быстротой и удобством электронной коммерции и совершения сделок через свои серверы и интернет-сайты. Нетрадиционные конкуренты создавали свои электронные платежные системы, например «PayPal», «Beenz» или «Flooz», а также мощные информационные программы типа «Microsoft Money» или «Intuit Quicken». Однако сегодня хорошо информированные и подготовленные к информационной работе клиенты чаще предпочитают опираться на ведущие финансовые корпорации и банки, которые быстро освоили электронный бизнес и не потеряли при этом свои ключевые компетенции. Интернет создал предпосылки для новых двусторонних и сетевых партнерств между финансовой и информационной сферами, причем в начале 2000-х годов все большую активность в этом проявляли уже сами финансовые институты.

Формы стратегических партнерств исключительно многообразны. Альянсы часто базируются на неформальных партнерских соглашениях. Такие контракты оказывались более рискованной формой взаимодействия, зато нередко более успешной при стыковке организационных механизмов и корпоративных культур. Пример такого альянса – партнерство крупнейшего интернет-провайдера «America on-line» и банковской сети «Wells Fargo». Совместные маркетинговые отношения позволили продвигать финансовые продукты и услуги в виртуальной сети

«America on-line». Стратегия альянса состоит в стимулировании открытия новых банковских счетов и эффективном обслуживании клиентов через Интернет.

Если формальные соглашения о сотрудничестве связывают банки с нефинансовыми партнерами, то партнеры часто договариваются о предложении товаров или услуг друг друга своим клиентам в обмен на комиссионное вознаграждение. Этот тип соглашения используется многими банками для инициирования предложений аннуитетов и корпоративных средств.

Альянсы типа «продавец—покупатель» можно встретить в соглашениях на обслуживание внешних клиентов, при выполнении соглашений с прикладными приложениями к программному обеспечению, с операционными услугами, с оборудованием по проведению операций для клиентов. Формальные контракты исполняются на базе комиссионных расходов, размер которых зависит от числа клиентов, объема операций и продаж. Совместные предприятия как форма альянсов также основываются на формальных соглашениях. Эту форму успешно используют банки, имеющие намерение направлять свои ресурсы в развитие электронной коммерции и платежной системы. Примером служит созданное канадскими банками «Royal Bank of Canada» и «Bank of Montreal» совместное предприятие «Moneris» для производства дебетовых пластиковых карт.

Таким образом, обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что стратегические альянсы занимают немаловажное место в финансово-кредитной сфере. Подобная форма организации бизнеса позволяет участникам проводить продуктивную и географическую экспансию, оптимизировать инвестиционные риски, добиваться расширения сферы своего влияния и приобретать конкурентные преимущества в борьбе за потребителя услуг. Далее рассматриваются конкретные примеры реализации альянсов на практике, успех которых является весомым доказательством эффективности данной формы организации предпринимательской деятельности.

1. Альянс между американскими кредитными компаниями «Visa и American Express», бельгийским оператором кредитных/дебетовых сетей «Banksys», австралийским разработчиком и оператором пластиковых карт нового поколения ERG и голландской компанией «Interplay», занимающейся операциями по переводам финансовых средств.

В июле 1998 г. американские кредитные компании «Visa» и «American Express», бельгийский оператор кредитных/дебето-

вых сетей «Banksys» и австралийский разработчик и оператор пластиковых карт нового поколения ERG объявили о создании на основе совместного участия в собственности новой компании «Proton World International (PWI)». Задачей этой компании было развитие технологий и электронных приложений защищенных пластиковых карт Proton (Proton smart card electronic purse applications) и их лицензирование.

Первоначально технология защищенных пластиковых карт Proton и система операций с «электронным кошельком» была разработана бельгийским оператором кредитных и дебетовых сетей «Banksys». Она интегрировала разные элементы кредитной системы: использование кредитных пластиковых карт, терминалы, операционные и базовые системы операторов финансовых услуг. Данная технология оказалась очень привлекательной, поскольку воспринимала пластиковую карту, связанную одновременно с разными провайдером (multiple application cards). Составной частью созданной на базе микропроцессора системы является «электронный кошелек» для совершения мелких покупок в магазинах, автоматах, для звонков по телефону или для покупок через сеть Интернет. Однако главной задачей участников альянса наряду с выходом на передовые технологии была опора на систему Proton в создании международных стандартов и единых спецификаций для электронных операций.

Участники альянса – международно признанные и авторитетные лидеры или ведущие региональные центры в сфере финансовых и кредитных услуг.

Американская диверсифицированная компания «American Express» имела более чем 150-летнюю историю деловых успехов в предоставлении финансовых услуг и в организации деловых поездок и путешествий. Прежде всего это лидерство в выпуске и обслуживании кредитных карт и чеков, финансовом планировании и инвестиционных продуктах, страховании и международных банковских услугах.

Другая американская компания – «Visa» опиралась на всемирно известную торговую марку и эффективную систему расчетов. По объему платежей по кредитным картам она превосходила все другие кредитные компании вместе взятые. Компания объединяла своими передовыми технологиями и платежными системами более 21 тыс. финансовых институтов мира и опиралась на 17 млн расчетных пунктов, принимавших карты «Visa». Компания обеспечивала функционирование 850 млн кредитных карт, которые суммарно генерировали платежи объемом в 1,4 трлн

долл. в год. «Visa» со своими защищенными электронными платежами выступила одним из пионеров ведения масштабной электронной коммерции через Интернет.

Философию компании четко выразил ее президент К. Парселла: «В компании Visa мы знаем мощь партнерств, потому что были с ними связаны с первого дня нашего существования... Сегодня, как никогда раньше, проверяется их жизнеспособность. Наш мир становится электронным и устремляется в будущее, где коммерция станет универсальной и вездесущей. Наш выбор сегодня – наш совместный выбор – в переводе коллективных усилий в режим партнерства, потенциал которого больше суммы потенциалов отдельных участников. И если мы добиваемся успеха, когда выводим партнерство на следующий уровень, то оказываемся подготовленными к новой экономике и к миру ожидающих нас новых возможностей».

Принадлежащая консорциуму бельгийских банков компания «Banksys» обеспечивала функционирование дебетовых и кредитных карт в Бельгии по электронным сетям на основе своей операционной системы EFTPOS. Именно «Banksys» являлась разработчиком и держателем лицензий схемы использования защищенных пластиковых карт Proton. За 1995–2000 гг. находившиеся в обороте 5,5 млн карт стандарта Proton осуществили 44 млн операций через 65 тыс. терминалов. Также «Banksys» через разветвленную сеть межфирменных партнерств обеспечивала многие финансово-кредитные институты своей уникальной операционной системой EFTPOS.

Австралийская «ERG Group» выступила технологическим лидером в производстве и обеспечении работы систем и услуг, защищенных пластиковыми картами, включая оплату за покупки, телекоммуникационные услуги и финансовые операции. «ERG Group» имела офисы в 11 странах на четырех континентах, а также производственные предприятия в Австралии и Европе. Ее президент П. Фогарти говорил: «Недавно мы вступили в альянс с VISA, это поможет достигнуть нашей долговременной цели быть не просто оператором, а глобальным лидером в сфере защищенных пластиковых карт».

Компания «Interplay» – оператор электронных платежей в Европе, главным образом в Нидерландах. Передовые технологии и компьютерные системы компании обеспечивали миллиарды операций по кредитным и дебетовым картам, в том числе по каналам Mastercard/Eurocard, а также использование «электронных кошельков», прямые выплаты и электронные переводы. Изна-

чально «Interplay» была создана ведущими голландскими банками для строительства инфраструктуры электронных операций и проведения разработок в этой области. Следует подчеркнуть, что голландские системы считаются одними из наиболее эффективных и надежных в мире.

Сетевой альянс, созданный в форме совместного предприятия PWT, позволил решить ряд стратегических задач.

Во-первых, альянс занял ведущее положение в мире в создании и производстве защищенных многоканальных (связанных с несколькими финансовыми институтами) пластиковых карт, выступил лидером в разработке новых технологий и программных приложений для традиционных операций и для новых продуктов («электронный кошелек»). Внедрение технологии CEPS (Common Electronic Purse Specifications) привело к 90%-й международной стыковке электронных платежей на карте типа «электронный кошелек», в том числе и к использованию одной карты для традиционных кредитных и дебетовых электронных платежей.

Во-вторых, альянс создал мощный фронт противодействия основным конкурентам, которые также стремились консолидировать свои усилия. Идеалом рынка являлась принимаемая в разных странах единая карта, с помощью которой можно осуществлять платежи, приобретать билеты для поездов, держать данные медицинских обследований и информацию по страхованию, набирать очки, подтверждающие приверженность клиентов определенным торговым компаниям.

В конце 1990-х годов особенно обострилась борьба за установление международных стандартов между владельцами 20 базовых технологий «электронных кошельков». В мае 1997 г. конкуренты создали консорциум «Maosco».

Среди учредителей и компаний, поддерживавших консорциум, были такие известные фирмы, как американские «Motorola» и «Mastercard International», французские «Schlumberger Gemplus», германская «Gieseke & Devrient», японские «Hitachi» и «Dai Nippon Printing», австралийское отделение американского финансового гиганта «Keucog».

Участники консорциума продвигали на рынок и стремились установить в качестве стандарта собственную операционную систему Multos, построенную на программных продуктах Java. Эта система существенно отличалась от концепции PWT. Поэтому в отрасли сложилась долговременная ситуация раскола: за конкурирующими системами стояли мощные межотраслевые альянсы.

В-третьих, успех альянса стал важной предпосылкой для последующего развития консолидированных интересов участников. В мае 2000 г. PWI объявила о вхождении в новое глобальное партнерство с компанией «ACI World», ведущим поставщиком систем электронных операций для корпоративных клиентов. Объединившись, оба участника значительно увеличили для потребителей преимущества от использования собственных технологий. Были сформированы совместные бригады разработчиков для интеграции технологий управления системами защищенных электронных карт Proton R4, технологий ACI по поддержке корпоративных расчетов. Каждая компания могла совершенствовать свою часть пакета, а интегрированный продукт продвигался на рынок одновременно обоими участниками. Благодаря партнерству корпоративным клиентам, заинтересованным в электронной коммерции, были обеспечены гарантии защищенности операций, совместимость технологий, возможность использования интегрированного пакета в международном масштабе.

Успех партнерства объяснялся прежде всего тем, что участники с самого начала смогли реалистично оценить свои интересы, к тому же структура альянса позволяла объединять усилия партнеров – как технологические, так и рыночные, территориальные. Были сформулированы сопоставимые и взаимно стыкующиеся цели и проведена работа по увязке корпоративных культур. Участники выражали свою приверженность нововведениям и творческому поиску, а также ориентации на удовлетворение запросов конечного потребителя. В итоге PWI не только создала общую продуктовую платформу, но и последовательно и агрессивно выводила ее на новые рынки.

2. Стратегический альянс между транснациональной финансовой группой «Citigroup» и транснациональной корпорацией «Oracle».

Начало сотрудничеству «Citigroup» и «Oracle» положили подписанные их руководителями в ноябре 2000 г. соглашения о стратегическом сотрудничестве.

Этот альянс между ведущим создателем программного обеспечения для электронной коммерции и крупнейшей компанией финансовой сферы предоставлял финансовые услуги 100 млн клиентов в 100 странах.

Первый участник альянса – транснациональная финансовая группа «Citigroup» с активами свыше 1 трлн долл. – предлагала клиентам финансовые услуги, включая банковское кредитование, корпоративное обслуживание, инвестиционное кредито-

вание, страхование, управление активами, брокерские услуги. По рейтингу авторитетного журнала «Euromoney», в конце 1990-х годов Citibank, входящий в группу «Citigroup», был признан лучшим банком в мире. Он был также назван лучшим ТНБ среди банков 32 стран мира. Citibank предоставлял корпорациям глобальные электронные финансовые услуги. Стратегические цели банка были связаны с интеграцией финансовых операций через Интернет, соответствующей логистикой и программным обеспечением биржевых операций, инвестиций, управления ликвидностью, с безличными расчетами и торговлей финансовыми бумагами в международной среде.

Второй участник альянса – транснациональная компания «Oracle» – мировой лидер по разработке и продаже программного обеспечения для управления информационными системами. Годовой доход компании составлял 10,9 млрд долл. Среди крупнейших мировых компаний по программному обеспечению она занимала второе место. Компания предлагала клиентам в 145 странах мира программы и базы данных, связанные с образованием, консультационными услугами для бизнеса, корпоративными бизнес-процессами. «Oracle» разрабатывала полный спектр продуктов электронной коммерции: готовые интернет-платформы для построения веб-приложений, профессиональные услуги по формулированию стратегий электронной торговли, по системной архитектуре. Ее программное обеспечение использовалось в персональных компьютерах, рабочих группах, сетях, мини-компьютерах, центрах управления. Решения, предлагаемые фирмой «Oracle», помогали большинству компаний, оперирующих в международных масштабах, встраиваться в систему электронной коммерции.

По условиям соглашения «Citigroup» интегрировала продающиеся через нее платежи в виртуальную биржу компании «Oracle», проводила сделки через интернет-сайт «Oracle», предлагала своим корпоративным клиентам услуги электронной биржи «Oracle». В результате клиенты получали возможность покупать товары и услуги через Интернет, а альянс помогал снижать издержки участников по продвижению своих продуктов и выходить через более широкую клиентскую базу на международные рынки.

Пример создания данного стратегического межотраслевого альянса показывает, как два крупнейших мировых лидера существенно увеличили масштабы своей деятельности. Совместная работа в области маркетинга расширила рынок и оптимизирова-

ла издержки на рекламу каждой компании. Использование новых технологий позволило «Citigroup» перейти на качественно новый уровень обслуживания клиентов, а электронная коммерция принесла ей глобальные конкурентные преимущества в финансовой сфере.

Подводя итоги совместной работы, президент «Oracle» Л. Эллисон говорил: «Мир придет к нескольким гигантским биржам типа «бизнес-бизнес» (B2B – business-to-business), и наша – одна из них. «Citigroup» и ее 10 миллионов клиентов образуют ядро биржи B2B, из которого вырастает один из первых таких гигантов. Совместно «Citigroup» и «Oracle» предлагают наиболее полную, надежную и защищенную систему электронной коммерции через Интернет».

Таким образом, в современных условиях наиболее эффективно способны функционировать те компании, которые, ориентируясь на успех в глобальных масштабах, создают взаимовыгодные стратегические альянсы. Такое сотрудничество отвечает целям и интересам партнеров и позволяет им добиваться необходимых результатов.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегический альянс и какие принципы используются при такой форме интеграции компаний?
2. Какие мотивы движут компаниями при создании альянсов?
3. Какие формы стратегических альянсов используют компании?
4. Какие существуют виды альянсов?
5. Какой тип международной организационной структуры применим в функционировании МСА: матричный, функциональный, продуктовый или географический? Обоснуйте свой ответ.
6. Что такое стратегические сети компаний?
7. Каковы критерии выбора партнеров по альянсу?
8. С какими проблемами сталкиваются компании при создании и функционировании стратегических альянсов?

9. Должны ли менеджеры МСА придерживаться другого подхода к формированию организационной структуры, чем менеджеры международных компаний? Обоснуйте свой ответ.
10. Какие методы контроля лучше всего обеспечивают контроль над деятельностью МСА?
11. Перечислите характерные поведенческие аспекты, присущие специфике управления стратегическим альянсом.

Литература

- Garrett B., Dussouj P.* Стратегические альянсы / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
- Гриффиш Р., Пастей М.* Международный бизнес / Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведова. СПб.: Питер, 2006.
- Кузьмина Т.И.* Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: Учебник. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2006.
- Управление международной компанией: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Королева. М.: Экономистъ, 2005.
- Barlett C., Ghoshal S.* Transnational management: text, cases and reading in Cross Border management. R.D. Irwin, Homewood, 1995.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H.* International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.
- Hammer M.* Beyond Reengineering. How the process-centered organization is changing our work and our lives. N. Y., 1996.
- Mandel M.* The High-Risk Society. Peril and promise in the New Economy. N. Y., 1996; *Pakulski J., Waters M.* The Death of class. Thousand Oaks L., 1996.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puzdie T.* Global and transnational business. Strategy and management. Chichester: Waley, 2000.

Глава 9 СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глобализация мировой экономики и жесткая конкуренция на внутренних и международных рынках вынуждают компании, стремящиеся выжить и развиваться, активно искать способы получения дополнительных конкурентных преимуществ. Выбор пути определяется целями собственников, профессионализмом и моральными качествами менеджеров, ресурсами, которыми располагает компания.

Слияния и поглощения рассматриваются многими крупными международными компаниями как важнейший способ быстрой оптимизации своих материально-производственных активов в соответствии с меняющейся рыночной ситуацией. Подобные сделки являются для большинства фирм важным средством осуществления корпоративной стратегии, одним из главных способов достижения конкурентных преимуществ.

9.1. Основные понятия и нормы права на рынке слияний и поглощений

Слияния и поглощения отражают многообразие экономических форм реструктуризации, которые подпадают под единую форму реорганизации юридического лица.

Отправным пунктом в отечественной литературе является понятие «трансформация» – организационно-экономическое преобразование.

Гражданский кодекс РФ в части 1, ст. 57 выделяет следующие его виды:

- создание;
- соединение (слияние как прекращение деятельности двух или более предприятий с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемой фирме);

– объединение (объединяющиеся предприятия не меняют юридического статуса, состав юридических лиц увеличивается на единицу);

– рекомбинация (создание совместных предприятий и франчайзинг);

– преобразование (предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемой фирме);

– деление (разделение как прекращение деятельности предприятия с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям);

– разделение (предприятия, выходящие из объединения, не меняют юридического статуса, состав юридических лиц уменьшается на единицу);

– ликвидация.

Изменение в составе юридических лиц не позволяет выявить экономические особенности данного процесса.

Болеe плодотворным является понятие «реструктуризация» – преобразование предприятий, т. е. усовершенствование их деятельности.

В России реструктуризация до сих пор сопровождается разделом теневого бизнеса; преследует не экономические, а политические цели; проводится не для оптимизации деятельности компании, а для изъятия ее денежных потоков; является продолжением приватизации.

Основные направления реструктуризации:

– в правовом плане предметом является только реорганизация юридического лица как субъекта права, включая слияния и присоединения в терминах законодательства России;

– реструктуризация группы компаний (легализация холдинга и владельцев);

– в производственном плане предметом является имущественный комплекс как объект права;

– реструктуризация собственника или фирмы как объекта собственности ее владельцев;

– реструктуризация системы оперативного управления;

– реструктуризация финансовых потоков;

– реструктурирование кадров.

Правоммерно термины «реструктуризация», «реорганизация» и «преобразование» компаний использовать как синонимы, акцентируя внимание на экономическом аспектах процесса.

В России слияние – это реорганизация юридических лиц, появление нового юридического лица. Например, если компания

А объединяется с компаниями В и С, то появляется новая компания Д ($D=A+B+C$), а все остальные ликвидируются.

На западе слияние – это также объединение нескольких компаний: одна выживает, остальные прекращают свое существование. Для России этот случай подпадает под «присоединение» – прекращение деятельности всех юридических лиц с передачей прав и обязанностей обществу, к которому она присоединяется ($A^1=A+B+C$).

Целями слияний являются достижение конкурентных преимуществ на рынке и увеличение капитализации компании.

Российские экономисты¹ относят к слияниям весь спектр сделок по слияниям и поглощениям – дружественное поглощение и покупку всех или основных активов компании-цели.

Слияния могут иметь следующие формы:

1) дружественное поглощение (финансовая сделка, в результате которой происходит объединение двух или более корпораций в одну, сопровождающееся конвертацией акций сливающихся корпораций, сохранением состава собственников и их прав);

2) слияние предприятий (два или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц при этом полностью обновляется);

3) участие равных фирм, дружественная сделка, согласованная сделка крупных фирм без покупки акций мелких держателей, обмен акциями или создание новой компании.

Поглощения с опорой на работы российских экономистов могут быть сгруппированы следующим образом:

1) поглощение как синоним слияния; более широкий термин – «приобретение»;

2) поглощение представляет собой или добровольное слияние, или враждебный захват путем реализации тендерного предложения, или получение контроля над советом директоров;

3) поглощение – оплаченная сделка, в результате проведения которой происходит переход прав собственности на корпорацию. В сделке участвуют две стороны: корпорация-покупатель и

¹ Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина, 2002; Иванов Ю. Слияния, поглощения и разделение компаний. М.: Альпина, 2001; Радзигин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. М.: ИЭПП, 2002.

корпорация-цель. Поглощение бывает дружественным либо жестким, враждебным.

За рубежом понятия «слияние» и «поглощение» не имеют однозначных определений¹. Наиболее часто используются английские аналоги «mergers» и «acquisitions» или «takeovers», означающие слияние и поглощение компаний или поглощение путем приобретения ценных бумаг или основного капитала, при котором из двух компаний создается одна новая или происходит присоединение одной компании к другой с прекращением деятельности первой.

Основными формами реорганизации юридических лиц являются:

– слияние (две или несколько компаний объединяются в одну новую – новый субъект права);

– поглощение (одна или несколько компаний присоединяются к существующему юридическому лицу);

– разделение (юридическое лицо распадается на два и более новых субъектов права);

– выделение (передача части имущества вновь создаваемому субъекту права без прекращения деятельности компании-донора).

Враждебное поглощение (hostile takeover) – это тендерное предложение, которое менеджмент компании-покупателя выдвигает на открытом фондовом рынке на контрольный пакет акций компании-цели.

Отличием враждебного поглощения от дружественного является то, кому делает предложение на выкуп контрольного пакета акций менеджмент компании-покупателя. В случае с враждебным поглощением менеджмент компании-цели оказывается полностью отключенным от процесса проведения выкупа, тогда как дружественное поглощение, как правило, проводится на переговорной основе. Именно поэтому дружественное поглощение чаще всего называют слиянием.

¹ Andarad G., Mitchell E., Stafford E. New Evidence and Perspectives on Mergers // Journal of Economic Perspectives. 2001. Vol. 15; Kane M., Rawamoto D. Oracle buys PeopleSoft for \$10 billion // CNET News. December 13, 2004; Picot G. Handbook of International Mergers and Acquisitions. Preparation, Implementation and Integration. Palgrave Macmillan, 2002; Weston J.F., Chung K.S., Hoag S.E. Mergers, restructuring and corporate control. Prentice-Hall, 2004; World Investment Report 2003. FDI Policies for Development: National and International Perspectives. UN; N. Y.; Geneva, 2003.

Фрэнк и Майер определяют враждебное поглощение как тендерное предложение на покупку контрольного пакета акций компании, которое не получило одобрения ее менеджмента¹.

Андард, Митчелл и Стаффорд относили поглощение к враждебному, если менеджмент корпорации-цели публично отвергал его или объявлял «не согласованным с топ-менеджментом» и «недружественным»².

У. Шверт считает, что главное (если не единственное) отличие враждебного поглощения от дружественного заключается в степени публичности сделки. Чем выше степень публичности поглощения, тем более оно враждебно. Следовательно, враждебное поглощение – это то же самое дружественное поглощение, информация о проведении которого общедоступна (известно, на какой стадии обсуждения находится сделка, в чем не согласны стороны и т. д.)³.

Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с учетом изменений) предусматривает для объединения двух или более компаний следующие четыре способа:

- присоединение общества к другому обществу (ст. 17);
- слияние общества с одним или несколькими другими обществами (ст. 16);
- приобретение всех акций или контрольного пакета акций общества (ст. 80);
- приобретение всех или практически всех активов общества.

Как видно, слово «поглощение» отсутствует в словаре российского законодательства. Есть близкий по значению к нему термин «присоединение общества». Никаких отличий дружественного присоединения от враждебного российское законодательство не предусматривает.

Некоторые авторы под термином «слияние» подразумевают весь спектр сделок по слияниям и поглощениям⁴.

¹ Franks J., Mayer C. Hostile Takeovers and the Correction of Managerial Failure // Journal of Finance Economist, 2000. Vol. 55. P. 173.

² Andarad G., Mitchell M., Stafford E. Op. cit. P. 104.

³ Schwert W. Hostility Takeovers: In the Eyes of the Beholder? // Journal of Finance. 2000. Vol. 55. P. 2605–2608.

⁴ Бельская О. Анализ корпоративных слияний и поглощений // Управление компанией. 2001. № 2. С. 27.

Слияния и поглощения могут инициировать как собственники, так и менеджеры компаний. К тому же эти роли участников процесса часто совпадают частично, а в ряде случаев и полностью.

По объединительным типам деятельности слияния подразделяются на горизонтальные, вертикальные и конгломератные.

Горизонтальные слияния – объединение компаний, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности. Ожидаемый результат – достижение конкурентных преимуществ по сравнению с другими участниками данного конкретного сегмента рынка за счет экономии от масштаба и наращивания капитала.

Вертикальные слияния – объединение компаний, относящихся к разным стадиям одного производственного процесса. При этом возможно как прямое вертикальное слияние – «интеграция вперед», т. е. объединение с компанией, относящейся к следующей стадии производственного процесса, так и обратное вертикальное слияние – «интеграция назад», т. е. слияние с компанией предыдущего этапа производственного процесса.

Конгломератные слияния – объединение компаний из различных, не связанных отраслей.

В зависимости от национальной принадлежности объединяемых компаний выделяются два вида слияния компаний: национальные слияния (объединение компаний, находящихся в рамках одного государства) и транснациональные слияния (слияния компаний, находящихся в разных странах, приобретения компаний в других странах).

В связи с глобализацией хозяйственной деятельности в современных условиях основным типом становится слияние не только компаний разных стран, но и транснациональных корпораций.

За 10 лет (с января 1988 по декабрь 1997 г.) в мире было совершено в общей сложности 124 598 сделок по слияниям и поглощениям, общая стоимость которых приблизилась к 6 трлн долл.

Анализируя мировой опыт и систематизируя его, можно выделить следующие основные мотивы слияний компаний:

- синергетические эффекты,
- налоговые мотивы,
- покупку компании ради обладания ее активами по цене меньше стоимости замещения,
- диверсификацию,
- оппортунистическое поведение управляющих (личные мотивы),

– приобретение компании с целью ее последующей продажи по частям.

В США в особом порядке регулируется операция «комплексное отчуждение имущества», когда одно юридическое лицо передает другому значительную часть своего имущества (не происходит прекращения деятельности одних юридических лиц или возникновения новых субъектов права – это не реорганизация).

Во Франции реорганизация акционерных обществ (закон о торговых товариществах 1966 г.) допустима в таких формах:

– фузия (объединение двух ранее существовавших товариществ через поглощение одного другим или через образование нового товарищества);

– разделение (внесение имущества данного товарищества в новые товарищества);

– фузия-разделение (товарищество вносит свое имущество в уже существующие товарищества или участвует совместно с ними в создании новых товариществ).

В Германии слияние акционерных компаний предусматривается:

– путем передачи имущества акционерного общества как целого другому акционерному обществу за акции первого;

– путем образования нового акционерного общества, к которому переходит имущество объединившихся акционерных обществ.

Что считать публичным предложением покупки акций?

Выделяют следующие специфические черты этого института:

– оферта о покупке акций определенной компании на условиях, указанных в оферте;

– оферта адресуется всем держателям ценных бумаг указанной категории;

– оферта должна исходить от акционерного общества.

В Англии данный институт больше соответствует понятию «предложение установить контроль».

Во Франции не только устанавливается, но и усиливается уже имеющийся контроль над обществом (в России именно это являлось основным стимулом поглощений до 1998 г.).

В США специальное регулирование распространяется на приобретение свыше 10% капитала корпорации.

Публичное предложение покупки акций общества рассматривается, если она рассчитана на приобретение менее 15% капитала общества.

Слияние нельзя осуществить на паритетных началах (модель равенства), оно всегда завершается поглощением.

Существуют три основные формы корпоративного контроля, используемые на мировом рынке и охватывающие более 85% объема сделок:

1. Слияния (merger) = дружественному поглощению (финансовая сделка, в результате которой объединяются две или более МК в одну, сопровождающееся конвертацией акций сливающихся МК, сохранением состава собственников и их прав).

2. Слияние – это контракт между группами менеджеров двух МК, условия которого вырабатываются на переговорах.

3. Поглощения (takeover) – оплаченная сделка – переход прав собственности на МК при замене менеджмента и изменении финансовой и производственной политики купленной корпорации.

Формы поглощений:

а) корпорация-покупатель делает менеджменту корпорации-цели тендерное предложение выкупить 95–100% акций (дружеское поглощение);

б) корпорация-покупатель делает тендерное предложение акционерам корпорации-цели на выкуп контрольного пакета обыкновенных голосующих акций, минуя менеджмент (жесткое поглощение – приобретение контрольного пакета акций «50 + 1»);

в) выкупу долговым финансированием (LBO-leveraged buy-out) с середины 1980-х годов – финансовая техника, при помощи которой открытие корпорации преобразуется в закрытую корпорацию. Группа внешних или внутренних инвесторов выкупает все обращающиеся акции корпорации, причем выкуп на 80–90% финансируется за счет эмиссии долговых обязательств. По прошествии 3–6 лет акции возвращаются на открытый рынок, хотя есть случаи сохранения закрытой формы;

г) получение контроля над советом директоров без покупки контрольной доли в акционерном капитале через голосование по доверенности.

Выявление мотивов слияний очень важно, именно они отражают причины, по которым две или несколько компаний, объединившись, стоят дороже, чем по отдельности. А рост капитализированной стоимости объединенной компании является целью большинства слияний и поглощений.

Сделки по слиянию компаний могут быть осуществлены следующим образом:

- компания X покупает активы компании Y с оплатой в денежной форме;
 - компания X покупает активы компании Y с оплатой ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;
 - компания X может купить контрольный пакет акций компании Y, став при этом холдингом для компании Y, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;
 - слияние компании X и компании Y на основе обмена акциями между ними;
 - компания X сливается с компанией Y, и в результате образуется новая компания Z. Акционеры компаний X и Y в определенной пропорции обменивают свои акции на акции компании Z.
- Успех слияний/поглощений зависит от ряда факторов. Основные факторы, положительно влияющие на успех слияний/поглощений, проранжированные по степени важности, представлены в табл. 1 приложения 3.

Таким образом, понятия слияния и поглощения тесно связаны между собой. Такие сделки носят разнообразный характер и в наши дни становятся все более популярными. Следствием сделок по слиянию является создание интегрированных корпоративных структур или транснациональных корпораций.

9.2. Современные теоретические подходы к проблемам слияний и поглощений

На протяжении XX в. проблема слияний и поглощений связывалась с одним из важных проявлений рыночной дисциплины: конкуренция на рынке корпоративного контроля обеспечивает переход фирмы в руки руководителей, реализующих более эффективную стратегию развития фирмы.

Однако первая волна слияний и поглощений продемонстрировала, что интеграция осуществлялась для обеспечения более прочных монопольных позиций расширяющейся фирмы.

9.2.1. Проблемы, связанные с методами рыночного регулирования эффективности хозяйственных операций

1. Недостаточная эффективность предприятий

Ситуация: на рынках продуктов фирмы X высокий уровень издержек производства и/или сбыта. В результате рыночные позиции компании ослаблены вследствие ухудшения ее финансового

положения. Основными причинами являются инертность «окопавшегося» менеджмента; слабая связь между рыночным курсом ценных бумаг, выпущенных фирмой, и материальным вознаграждением менеджеров высшего уровня; недостаточная ответственность инвестиционных проектов при чрезмерной склонности к риску; большие амбиции менеджеров высшего звена (гордыня).

Расчеты показывают, что оплата высших менеджеров к началу 1980-х годов в большей степени зависела от размеров компании, чем от изменения рыночной стоимости их акций. В 1980 г. 20% выплат, получаемых менеджерами, были хоть как-то связаны с движением рыночного курса акций. По оценке М. Дженессе-на и К. Мэрфи, при увеличении рыночной стоимости акций на 1000 долл. менеджеры компании должны были получить в среднем 5 центов.

Выход из создавшегося положения видится в следующем:

- смена неэффективного руководящего состава;
- в компании, перехватившей контроль в результате слияния и поглощения, порой достаточно приостановка проектов, характеризующихся отрицательной чистой приведенной стоимостью.

2. Возможности операционной синергии

Чаще всего слияния и поглощения открывают возможности использования преимуществ, связанных с горизонтальной или вертикальной интеграцией хозяйственных процессов.

Гипотеза Б. Клайна и Р. Кроуфорда состоит в следующем: компания добивается больших успехов в случае глубокой специализации принадлежащих ей активов.

Вертикальная интеграция обеспечивает лучшую координацию при использовании взаимодополняющих высокоспециализированных активов на различных стадиях производственного процесса. Горизонтальная интеграция позволяет добиться экономии в условно постоянных расходах и реализовать экономию на масштабах производства.

3. Финансовые синергии

Они достигаются посредством простой диверсификации. Если движение финансовых ресурсов в двух компаниях не слишком тесно коррелировано между собой, слияние может содействовать стабилизации финансового положения фирмы. Поглощаемой компании, пользовавшейся финансовым рычагом (заемные ресурсы) или имеющей право на получение налоговых льгот, процесс реорганизации позволяет «прикрыть» свои доходы от налогообложения.

4. Спад на отраслевых рынках и диверсификация

Слияния и поглощения – удобная форма вывода части капитала из отраслей, столкнувшихся со спадом.

Диверсификация – это:

- исходный пункт для последующей «переакцентировки» и реструктуризации хозяйственной стратегии фирмы;
- перенос центра тяжести на выпуск новых продуктов и оказание новых услуг;
- путь к более эффективному использованию ресурсов и производственных мощностей.

5. Реструктуризация и перераспределение ресурсов между владельцами фирмы, менеджерами, кредиторами, рабочими и др. Это связано с ликвидацией последствий неэффективного управления и сопровождается отказом от невыгодных контрактов, обменом ранее выпущенных облигаций, увольнениями и привлечением новых работников.

Перераспределение средств в пользу акционеров означает ограничение монополистической практики на рынках факторов производства; усиление монополистических тенденций на тех же рынках.

6. Роль информации, сигнализирования и обеспечения ликвидности

Как правило, цены акций не исчерпывают всей информации о компании-цели. Тендерное предложение покупателя – сигнал для повышения рыночной стоимости фирмы. Владение акциями недооцененной фирмы – это «владение шахтой, содержащей золото».

Решение международной компании X прибегнуть к дополнительной эмиссии облигаций может быть истолковано как свидетельство высокой кредитоспособности фирмы. Это может повысить ее привлекательность в качестве объекта поглощения. Сама ликвидность акций побуждает их владельцев уделять больше внимания возможному перехвату акционерного контроля.

Реструктуризация международной компании и рынок слияний и поглощений – главные факторы для поддержания ликвидности фондового рынка и удовлетворения спроса со стороны инвесторов.

7. Отделение собственности от контроля и проблемы делегирования полномочий

С расширением ассортимента выпускаемой продукции возрастает роль общего управления. Это позволяет менеджерам ини-

цировать слияния и поглощения, которые не ведут к увеличению чистой приведенной стоимости международной компании.

Конгломератные слияния ведут к целому циклу (цепи) слияний и поглощений: а) присоединение к международной компании нескольких фирм; б) выявляется неэффективность сложившегося «рыхлого» конгломерата; последний сам превращается в объект последующих слияний и поглощений; в) перехват контроля над международной компанией удачливый предприниматель, реструктуризация компании, продажи или дивиденсты отдельных бизнес-единиц, входивших в состав конгломерата.

Таким образом, слияния и поглощения – результат деятельности высшего менеджмента или реакция рынка на те действия менеджеров, которые ведут к снижению эффективности и разбуханию фирмы в результате слияния.

В центре конфликта между менеджерами и акционерами – движение свободных денежных средств, размер выплат акционерам. Менеджмент стремится к построению обширных «хозяйственных империй»; выведению основной части своего капитала из «старых отраслей». В случае высоких агентских издержек фирма становится вероятным объектом слияния и поглощения.

8. Стремление к усилению монополистических позиций фирмы

В слияниях и поглощениях проявляется действие конкурентных сил (рыночная дисциплина). Слияния и поглощения могут вести и к ограничению конкуренции, и к расширению возможностей олигополистического или монополистического регулирования рынка.

Поскольку органы антимонополистического регулирования контролируют слияния и поглощения, постольку предприниматели находят более гибкие формы перераспределения корпоративного контроля.

9.2.2. Последствия слияний и поглощений и их влияние на эффективность хозяйственных операций

1) Резкий взлет рыночных цен на акции приобретаемой корпорации перед покупкой. Слияния и поглощения в США обеспечивали выгодные условия продавцам основной части акций. Из 663 удачных тендерных покупок (1962–1985 гг.) премия продавцам акций составила в 1960-х годах – 19%; в 1970-х – 35%; в 1980–1990-х – 30%.

Динамика рыночных курсов акций поглощаемой компании показывает: дополнительные доходы особенно значительны за несколько дней до объявления о покупке. Так, в 80-е годы в системе NASDAQ за 10 дней до объявления о продаже курсовые доходы равнялись 19%, а за день – 10,7%.

2) Рыночные выгоды покупателя значительно меньше – «проклятие, тяготеющее над победителем». Дополнительный доход покупателей в 1960-е годы был равен 4%; в 70-е – 2%; в 80-е имел отрицательный показатель.

На результатах слияний и поглощений сказались вторжения огромных масс спекулятивного капитала.

Исследования показывают, что главную роль в иницировании слияний играет стремление менеджеров к сосредоточению в своих руках свободных денежных ресурсов. Часть сделок диктуется спекулятивными мотивами или амбициями высшего менеджмента и реализуется тогда, когда разгорается массовая волна интеграционных процессов.

Следовательно, слияния и поглощения создают дополнительную стоимость. Увеличение доходов отражает эффективную аллокацию ресурсов и реструктуризацию хозяйственных операций. Нарастание слияний и поглощений увеличивает и размах спекулятивных операций, неоправданных «хозяйственных экспериментов».

9.2.3. Методы осуществления враждебных поглощений

Анализ зарубежной практики враждебных поглощений позволяет выделить три возможных способа враждебного поглощения компании: тендерное предложение акционерам компании, борьба за доверенности, скупка акций на фондовом рынке¹.

Схема осуществления враждебного поглощения представлена на рис. 1.

Прежде чем приступить непосредственно к борьбе за контроль и прибегнуть к использованию одного из трех инструментов враждебного поглощения или их комбинации, корпорация-покупатель может осуществить необходимые подготовительные мероприятия (на схеме они обведены овалом).

¹ Чиркова Е.В. Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? // Корпоративные финансы в условиях неопределенности. М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 1999. С. 14.



Рис 1. Механизмы враждебного поглощения

Стратегия надкусывания (nibble strategy) является наиболее эффективной стратегией враждебного поглощения. При этом сама стратегия очень проста и заключается в том, что за определенное время до официального объявления о намерении поглотить компанию корпорация-покупатель приобретает относительно небольшой пакет ее обыкновенных голосующих акций. В научном мире эта стратегия известна как приобретение опоры (buying toehold)¹.

Например, менеджмент корпорации «Hasbro» в 1994 г. принял решение о поглощении корпорации «J.W. Spear». В момент официального объявления своего тендерного предложения «Hasbro» уже владел 26,7% обыкновенных голосующих акций «J.W. Spear». Однако в планах менеджеров «J.W. Spear» не значился близкий контракт с «Hasbro», и они, воспользовавшись помощью инвестиционного банка, сделали предложение дружественной корпорации «Mittle» о проведении слияния. Предложение было принято, и развязалась война встречных предложений.

«Медвежья объятия» (bear hug). Эта стратегия заключается в рассылке менеджером и членом совета директоров корпорации-цели писем, содержащих предложение о приобретении их компании и требование немедленного ответа на сделанное пред-

¹ Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения. М.: Дело, 2006.

ложение (иногда в течение нескольких часов). Если агрессор не получает положительного ответа на предложение, содержащееся в письме, то направляет свое предложение напрямую акционерам корпорации-цели, т. е. начинает классическую процедуру враждебного поглощения.

Эффективное «медвежье объятие» имело место в 2001 г., когда «American International Group, Inc. (AIG)» присоединилась к торгам за «American General Corp.», выступив в предложении «Prudential PLC» в качестве альтернативного покупателя¹.

В практике рынка корпоративного контроля встречается три типа «медвежьих объятий»: классические, сильные, супер-сильные.

Главная особенность классических «медвежьих объятий» заключается в том, что расылка писем не сопровождается тендерным предложением на открытом фондовом рынке, т. е. менеджменту корпорации-цели оставляют надежду на возможность решения возникшей проблемы мирным, переговорным путем.

Стратегия сильных «медвежьих объятий» отличается от классических наглым поведением агрессора, который сообщает о своем желании поглотить компанию не только ее менеджменту и совету директоров, но и всему рынку путем выдвижения тендерного предложения на покупку определенного количества обыкновенных голосующих акций с открытого фондового рынка.

Суперсильные «медвежье объятия» отличаются от сильных специальной оговоркой, содержащейся в письме. Оговорка предупреждает менеджмент корпорации-цели о том, что в случае его задержки с ответом и/или активного противодействия поглощению первоначально объявленная цена выкупа одной голосующей акции будет снижена.

Наиболее распространенным является *тендерное предложение акционерам компании* – предложение о приобретении минимально необходимого для получения контроля над корпорацией количества обыкновенных голосующих акций, содержащее фиксированную цену (обычно включающую значительную премию сверх текущей рыночной цены акций). Информация о предложении является общедоступной.

Тендерное предложение (tender offer) при враждебном захвате может быть реализовано различными способами.

¹ Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: КИТ Финанс, 2006. С. 304.

1. Двухуровневое предложение (two-tier offer) – тот случай, когда цена, по которой поглощающая компания обещает купить акции, дифференцируется. Цена первого, более высокого, уровня платится за определенное максимальное количество акций, объявляемое одновременно с тендерным предложением. Остальные акции покупаются по более низкой цене. Именно такая стратегия позволила бросить вызов даже чрезвычайно крупным компаниям, сделав объектом поглощения, например, огромную американскую нефтяную компанию «Сопосо» или металлургическую компанию «Marathon».

2. Частичное предложение (partial offer) характеризуется тем, что поглощающая компания определяет максимальное число акций, которое она хочет приобрести, но не объявляет своих планов относительно остальных акций. Покупка акций при двухуровневом или частичном предложении нередко обусловлена тем минимальным количеством акций, которое необходимо приобрести для получения контроля над фирмой. Такие схемы были изобретены для того, чтобы дать акционерам стимул для быстрого принятия тендерного предложения: кто продает акции первым, тот получает за них более высокую цену.

3. «Все или ничего» (any – or – all). Сделанное в такой форме предложение означает следующее: поглощающая компания определяет цену, но не максимальное количество акций, которое она намерена приобрести, и одновременно с этим декларирует, что ни одна из этих акций не будет куплена до тех пор, пока определенные условия предложения не будут выполнены.

4. Дисконтное мини-тендерное предложение (discounted mini-tender offer) – попытка индивидуума или организации приобрести пакет акций корпорации-цели, размер которого не превышает 5% и по цене значительно ниже текущей рыночной. Размер пакета, как правило, ограничивается финансовыми ресурсами покупателя и нормативами по раскрытию информации, которые используются на национальном фондовом рынке. Например, в США покупатель получает возможность не раскрывать сведения, которые он должен был бы раскрыть в соответствии с разделом 14(d) американского Закона о рынке ценных бумаг, если бы приобрел пакет акций больше 5%. Выдвигая дисконтный мини-тендер, покупатель рассчитывает на то, что неинформированные и разобщенные акционеры с легкостью продадут ему свои акции.

Чаще всего выдвигание тендерного предложения на открытом фондовом рынке сопровождается различного рода обвинениями, которые выдвигает менеджмент корпорации-покупа-

теля в адрес менеджмента корпорации-цели. Запуск неэффективных инвестиционных проектов, низкие показатели деятельности, упущенные перспективы роста, манипулирование финансовой отчетностью – вот лишь некоторые из наиболее часто встречающихся на практике обвинений в адрес менеджмента корпорации-цели.

5. Общедоступное тендерное предложение (public tender offer) на практике реализуется путем рассылки информационного меморандума акционерам корпорации-цели и его публичной огласки через средства массовой информации.

Таким образом, скупка акций на рынке как инструмент враждебного поглощения считается наиболее эффективной в условиях, когда контрольный пакет акций целевой компании аккумулирован в руках сравнительно небольшого количества акционеров, предположительно согласных на продажу при условии предложения определенной премии сверх текущих рыночных цен. Тендерное предложение является одним из наиболее распространенных методов проведения враждебного поглощения.

9.3. Новые формы реструктуризации хозяйственных операций

1. Переход к закрытым компаниям: опыт 1980-х годов

Процесс реструктуризации в форме выкупа акций и организация на базе приобретенной международной компании фирмы с закрытым частным владением характеризуется как:

а) выкуп с помощью долгового финансирования (Leveraged Buy-Out – LBO). В США с начала 1980-х гг. от 10 до 27% всех слияний и поглощений – LBO. Используются кредиты под залог имущества покупаемой компании. В качестве инициатора выступал инвестор, формировавший компанию (shell corporation), которая и осуществляла выкуп акций. Новая фирма, компания-покупатель и компания-цель объединялись между собой. Шел процесс реорганизации компании-цели, лишние активы продавались;

б) выкуп прежними менеджерами некоторого сегмента компании (Management Buy-out – MBO) – 11–15% всех дивестций в экономике США. Финансовым посредником выступает крупный инвестиционный банк (в США «Kohlberg, Kravis, Roberts and Company» – фирма KKR).

Распространение LBO (приобретение контрольного пакета акций компании с привлечением заемных средств) и MBO (вы-

куп акций компании ее менеджментом) в сочетании с политикой выкупа акций привели к тому, что общая сумма размещенного акционерного капитала в США сократилась. LBO и MBO возможно использовать для превращения не очень крупных компаний в закрытые частные фирмы;

в) рекапитализация в форме покупки за наличные деньги (Leveraged Cash-Out – LCO). Ей подвергаются крупные корпорации. Предполагается дополнительная эмиссия акций и облигаций, которые повышаются в цене на 20–30%.

Как и в LBO, такая перестройка структуры капитала предполагает скачкообразное увеличение финансового рычага и последующее интенсивное погашение задолженности. Однако LCO ведет к резкому увеличению доли инсайдеров в акционерном капитале корпорации.

Преимущества LBO по сравнению с LCO состоят в следующем:

- LBO используют при бюрократическом разрастании управленческого аппарата;
- LBO позволяют сделать систему управления более простой и действенной;
- финансовый рычаг способствует укреплению рыночной дисциплины и ограничивает возможности увеличения издержек.

Завершение выкупа может привести к возвращению компании статуса открытого акционерного общества (Reverse Leverage Buy-Out – RLBO). Это ведет к увеличению диспропорции в отношении собственных и заемных средств компании.

Было обследовано 72 компании США, которые сформировались в результате выкупа с помощью LBO и впоследствии вернули себе статус публичной компании. До осуществления выкупа финансовый рычаг (отношение общей суммы задолженности к собственному капиталу) у корпорации-цели был равен 78%, после LBO его уровень составил 1415%, через два года – 376% и к моменту нового публичного размещения акций – 150%.

Следовательно, новые формы реструктуризации не предполагали отказа от использования традиционных институциональных структур рынка капиталов.

Волна менеджерских выкупов сопровождалась разбуханием низкокачественных («мусорных») облигаций и промежуточной задолженности, оказавшейся результатом прямого (частного) размещения обязательств среди инвесторов.

Промежуточное финансирование – это субординированные долговые обязательства низкого качества, а также варранты, которые через определенный срок могут быть конвертируемы в акции выпускаемой фирмы.

Рынок низкокачественных облигаций инициировал инвестиционный банк DBL на период до 30 лет. Эти облигации выкупались на условиях, позволявших банку пересматривать процентные ставки с учетом изменившейся рыночной обстановки и оценки рисков. Циклический подъем 1980-х годов привел к тому, что общая сумма облигаций в 1984–1985 гг. превысила 1000 млрд долл.

По мере развращения волны LBO и насыщения спроса рыночные позиции «мусорных» облигаций стали ухудшаться. Разрывы в доходах между «мусорными» облигациями и ценными бумагами инвестиционного класса составляли 700–900 базисных пунктов.

Дефолт ряда фирм (LTV, DBL и др.) привел к дезорганизации рынка низкокачественных облигаций. Общая сумма обязательств фирм, объявивших дефолт по таким обязательствам на протяжении 1986–1991 гг., превысила 60 млрд долл.

Однако опыт эмиссии низкокачественных обязательств был востребован во второй половине 1990-х годов. Но лишь 30% их эмиссии было связано с выкупом активов в ходе слияний и поглощений.

2. Реструктуризация компаний: экономические последствия
Переход к новой организационной форме – закрытой частной компании – сопровождался увеличением рыночной стоимости фирм: на протяжении 40 дней со времени объявления такого перехода стоимость акционерного капитала увеличивалась в среднем на 30%. Средняя премия равнялась 57%.

После осуществления MBO менеджеры, укрепившие свои позиции в сфере акционерного контроля, склонны скорее сокращать, а не увеличивать инвестиционные расходы своих фирм.

Реорганизация на основе LBO приводила к эффективности бизнеса. Но поскольку фирмы должны были уступить большую часть выгод прежним владельцам выкупленной компании, улучшения были недостаточными для того, чтобы справиться с принятой на себя задолженностью. Мешал также наплыв спекулятивного капитала.

Косвенным свидетельством жизнеспособности выживших новых компаний, формировавшихся на базе LBO, служит возвращение большинства из них в число открытых акционерных компаний.

Реорганизации МК способствовало и усиление инфляции. Приобретение акций по их рыночному курсу позволяло утвердить собственность на производственные мощности и другие реальные активы, уплатив при этом лишь половину их восстановительной стоимости.

К началу 1980-х годов большинство корпораций ощущало себя возможными объектами поглощения.

3. Слияние в рамках открытой корпорации – основной путь реорганизации: опыт 1990-х годов

Интенсивный экономический рост в США вызвал к жизни новую волну слияний и поглощений. Отношение общей суммы сделок, связанных с слияниями и поглощениями, к ВВП в США в 1999 г. был равен 15%.

Отличие слияний и поглощений: сохранение статуса открытого акционерного общества, совокупный капитал компаний, переходивших к закрытым формам предпринимательства, не превышал 0,2–0,3% от общей капитализации рынка акций.

Источниками финансирования стала выступать чистая эмиссия акций, выпускаемых финансовыми корпорациями США. Наметилась тенденция к чистому выкупу акций, но в меньшей мере, чем в 80-е годы.

Изменения в области управления международной компанией на рубеже XX и XXI столетий связаны с:

а) мотивацией руководителей корпорации, принимающих решения относительно слияния и поглощения. Чувствительность оплаты высших менеджеров к изменениям рыночной стоимости корпорации с 1980 г. по 2002 г. возросла в 10 раз;

б) внедрением в практику управления новых критериев оценки управленческих решений и иных методов оплаты; к их числу относится, например, система добавленной хозяйственной стоимости;

в) изменением состава лиц, осуществляющих мониторинг стратегических действий менеджеров. Если в 1980 г. институциональным инвесторам принадлежало менее трети всех акций, то в начале XXI в. их доля превысила половину;

г) развитием тенденции к специализации, или фокусированию, хозяйственной деятельности сильно диверсифицированных компаний на основе использования новых технологий, путем совершенствования процесса сбора, обработки и передачи информации и на основе преуспевания фирмы в условиях глобализации товарных и финансовых рынков.

Крупным сделкам 1990-х годов, характеризующимся централизацией финансового капитала, относятся компании:

- АТТ (вторая за всю историю слияний и поглощений сделка, равная 19 млрд долл. – телекоммуникации);
- «Martin Marietta» и «Lockhead» (10 млрд долл. – космические аппараты и ракетно-авиационный бизнес);
- «Viacom» (8 млрд долл. – видеобизнес);
- «American Home Products» (9,5 млрд долл. – фармацевтическая промышленность);
- радикальная реорганизация ИТТ в 1996 г.;
- д) тенденцией к дроблению и отделению некоторых подразделений крупных международных компаний в качестве самостоятельных исследовательских фирм;
- е) уменьшением стимулов к перехвату акционерного контроля и возможности такого перехвата; акцентом на детальных переговорах;
- ж) со спекуляциями, потрясениями на рынке акций, которыми сопровождаются слияния и поглощения.

На современном этапе основными инициаторами создания корпоративных структур стали финансовые инвестиционные институты и производственные объединения. Если инициатором создания интегрированной корпоративной структуры является банк или несколько банков, утверждается финансово-промышленная группа, которая может официально зарегистрировать свой статус с целью использования льгот для ФПГ. Если инициаторами объединения являются сами производственные предприятия, то в данном случае осуществляется построение вертикальной и горизонтальной интегрированных структур. Интегрированная корпоративная структура может создаваться государством для решения стратегически важных проблем, касающихся экономической и политической безопасности страны.

Развитие предприятий, их взаимодействие и конкуренция в рыночной экономике объективно ведут к необходимости объединения отдельных предприятий. В то же время нередко компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. В связи с этим возникает принципиально новый вид компаний, точнее – объединения юридических лиц. До сих пор не существует общепринятого термина для обозначения подобных объединений, в литературе используются понятия «интегрированная корпоративная структура», «связанно-диверсифицированная

система», «интегрированная бизнес-группа», а также «метакорпорация».

Классификация метакорпораций представляет собой особую проблему. Выделяется целый ряд критериев классификации. Для целей организационного управления наиболее важным является деление метакорпораций на холдинговые (т. е. основанные на акционерном способе контроля и отношениях собственности) и нехолдинговые (взаимоотношения внутри которых регулируются специальными соглашениями).

Холдинговые метакорпорации представлены на рис. 1, а классификация нехолдинговых метакорпораций представлена на рис. 2 приложения 3.

В литературе приводится целый ряд определений понятия «холдинг». В общем виде можно утверждать, что холдинговая компания – это юридическое лицо, осуществляющее тем или иным способом контроль над рядом других юридических лиц. Контроль в холдинговой компании основан на владении акциями дочерних и зависимых предприятий. В то же время возможны и иные формы участия в капитале дочерних компаний. Большинство метакорпораций сегодня использует именно холдинговую форму контроля, например концерны и конгломераты. Объединения банков и промышленных предприятий (финансово-промышленные группы) часто оформлены в виде холдингов, хотя используются и иные механизмы контроля. Акционерная форма контроля также реализуется двояко: как иерархическая структура, т. е. контроль холдинга над дочерними предприятиями, и как так называемая этархия, т. е. система перекрестного владения акциями. Нехолдинговые метакорпорации основаны преимущественно на неакционерных формах контроля – соглашениях, личных униях и др. К этой группе относятся, например, консорциумы, стратегические альянсы (национальные и международные), виртуальные корпорации. Нехолдинговые метакорпорации можно также разделить на две группы: объединения, основанные на концентрации контроля над ресурсами и услугами, и объединения, в рамках которых осуществляется добровольная централизация властных полномочий (договорные метакорпорации). Именно договорной характер носили первые интегрированные корпоративные структуры – картели, синдикаты. Рассмотренная классификация во многом является условной, так как холдинговый контроль, как правило, дополняется системой договоров, а неакционерные объединения перерастают в холдинговые. ТНК и финансово-промышленные группы сочетают обе формы контроля.

Можно выделить несколько уровней системы метакорпораций: многонациональные и транснациональные корпорации и банки, международные стратегические альянсы; национальные метакорпорации и их альянсы; отдельные компании и филиалы. В каждой стране формируется собственная система метакорпораций, основанная на национальном законодательстве; ее элементами являются в Великобритании и США – холдинги, в Германии – концерны, в Японии – сюданы и кейрэцу, в России – финансово-промышленные группы и холдинги и т. д. Своеобразными связующими звеньями между национальными системами метакорпораций становятся транснациональные и многонациональные корпорации, а также международные стратегические альянсы. Элементы одной ТНК – дочерние и ассоциированные фирмы, совместные предприятия – могут входить в различные национальные системы метакорпораций.

Таким образом, можно сказать, что сделки по слиянию во многом способствуют интеграции международного бизнеса. Слияния помогают наладить сотрудничество между компаниями различных стран посредством создания крупных транснациональных или многонациональных корпораций. Однако подходы к созданию корпоративных структур с помощью сделок по слиянию различны и имеют свои особенности в каждой стране.

9.4. Слияния и поглощения как форма регулирования эффективности бизнеса международных компаний

1. Слияния и поглощения – инструмент рыночной дисциплины

Речь идет о расширении возможностей перестройки структуры хозяйственных операций, которая предполагает:

а) коммерческий оборот отдельных элементов ранее использовавшегося производственного оборудования: более $\frac{2}{5}$ (43,5%) всех вложений зарегистрированных компаний в США в 2000 г. предполагали не строительство новых производственных зданий и выпуск дополнительных капитальных благ, а более рациональное перераспределение этих ресурсов между компаниями;

б) поиск новых операционных и финансовых синергий: активная координация между операциями на рынках реальных активов и на финансовых рынках. Координация проявлялась в по-

глощениях с целью последующего «развода» действующих лиц: расчленение и распродажа подразделений;

в) диверсификация в 1960-е годы превратила компании США в конгломераты. Стимулами явились антitrustовские ограничения и стимулирование к расширению внутреннего рынка капиталов – финансовая синергия;

г) гибкость и либеральность антitrustовского регулирования в 1980-е и 1990-е годы обнаружили нежизнеспособность конгломератов, которые стали объектом новых слияний и поглощений. Слияния и поглощения использовались в качестве средства «деконгломерирования».

Внутренняя логика циклов в движении слияний и поглощений такова: недостаточно эффективное «объединительное» поглощение → «разъединительное» поглощение → дивестиции, «отщепления» и продажи → последующая специализация. Такая логика способствовала более эффективному ведению операций.

На гребне волны слияний и поглощений развился особый бизнес – приобретение фирмы рейдером, ее реорганизация и последующая продажа по более высокой цене. В отличие от мониторинга рейдерство более радикально и последовательно.

Исследования показывают, что смена владельца ведет к повышению эффективности фирмы. Через 7 лет после слияния и поглощения корпорациям удавалось преодолеть $\frac{2}{3}$ их прежнего отставания, но опережение остальных фирм в отрасли было проблематично.

2. Национальные различия в формах регулирования

Слияния и поглощения не могут считаться ни универсальным, ни надежным средством осуществления рыночной дисциплины и регулирования эффективности. В тех странах, где осуществляются крупные слияния и поглощения, они применяются чаще всего не для перехвата корпоративного контроля, а для использования преимуществ в результате объединения капиталов или изъятия из рыночного оборота акций некоторых компаний.

Так, в Германии корпорации – это не жесткие конструкции, а довольно гибкие образования, маневренность которых в значительной степени обеспечивается банками. Координация в корпорациях обеспечивается несколькими механизмами.

Во-первых, наличием сравнительно небольшого круга должностных лиц, являющихся одновременно членами правления различных компаний и фирм, входящих в данную корпорацию. Например, из 100 крупнейших компаний примерно в 80 один из членов наблюдательного совета был членом правления

другой компании. В 20 из них примерно от 17 до 36 должностных лиц являлись одновременно членами наблюдательных советов других компаний.

Во-вторых, координирующую роль выполняют входящие в корпорации финансово-кредитные институты. Им сегодня принадлежит 30% акций 25 крупнейших промышленных предприятий страны.

В-третьих, внутрикорпоративной интеграции служит также перекрестное акционирование (взаимоучастие в капитале). Законодательные ограничения распространяются на случай агрессивного перехвата контроля.

Особенностью в Европе и Японии является ограничение агрессивных поглощений. Во Франции существуют ограничения, связанные с возможностью перехода акционерной собственности из рук в руки. В Японии тендер на покупку акций похож на англосаксонский вариант. За 50 лет не было ни одного агрессивного поглощения, а общая доля слияний в Японии в 1988–1990 гг. была ниже, чем в США. В данном случае причинами являются особенности развития экономико-правовой инфраструктуры, так как масштабы биржевой и внебиржевой торговли невелики, акции фирм среднего размера просто не поступают на рынок.

Механизмы обеспечения рыночной дисциплины в разных странах различны.

В Японии и Германии и других странах особую роль играют головные банки: осуществляют мониторинг хозяйственных операций и следят за рыночной дисциплиной. В США и Англии важную роль играют слияния и поглощения: часть ресурсов меняет собственника, а рынок капитала обеспечивает приток новых капиталовложений.

В конце XX – начале XXI в. ускоренное развитие рынка ценных бумаг способствовало сближению форм корпоративного законодательства в Японии и Европе. В результате в Европе широко распространились слияния и поглощения. Примерами могут послужить тендерные предложения компаний «Mannesman» и итальянской «Telekom».

Развитие фондового рынка имеет большое значение, так как:

- существует положительная корреляция с индексами, характеризующими степень защиты прав акционерной собственности;

- сложился высококонкурентный рынок акций, что ускоряет экономический рост;

- имеются развитые рынки ценных бумаг, свидетельствующие о большей «глубине» развития финансовых отношений.

Рынок корпоративного контроля осуществляет функции децентрализованного регулирования в том случае, если опирается на развитую инфраструктуру рыночных отношений; четко определенные права собственности; действенный информент контрактных прав и прав собственности; эффективные процедуры банкротства.

3. Слияния и поглощения и спекулятивные процессы на фондовом рынке

Нарастание волны слияний и поглощений придает избыточным реакциям рынка еще большие масштабы: расширяются рыночные спекуляции, появляются рыночные «пузыри», падают цены, уменьшается надежность финансовых расчетов на длительный срок.

Информационная активность финансовых рынков позволяет предсказать последующее движение доходов фирмы посредством данных о доходах акций.

Перехват акционерного контроля не всегда эффективен. Высшие менеджеры могут стремиться не к максимизации стоимости фирмы, а к увеличению частных выгод или к расширению хозяйственной «империи».

Таким образом, чем менее эффективной оказывается компания-цель и чем более вероятной ее реструктуризация, тем выше после первого тендерного предложения окажутся рыночные котировки акций этой компании.

Спекулятивное взвинчивание цен на акции поглощаемой компании может привести к банкротству даже тех покупателей, которые используют поглощения для повышения хозяйственной эффективности. Слияния и поглощения могут оказаться весьма дорогостоящим и расточительным методом рыночного регулирования эффективности.

Компании, нарушающие требования рыночной дисциплины, прибегают к различным мерам защиты от слияний и поглощений. Среди них:

- сами размеры капитала («General Motors» и «General Electric»);

- «отравленные пилюли» (к началу 1990-х годов свыше 700 корпораций США использовали их);

- «отравленные» опционы (на продажу);

- рекапитализация, опирающаяся на заемные средства (LCO);

- «золотые парашюты»;
- угроза встречной покупки акций и т. п.

Спектр «оборонительных» мероприятий наиболее широк в тех случаях, когда менеджеры не владели значительным количеством акций своей корпорации и не были обеспечены «золотыми парашютами». Механизмы защиты требуют дополнительных ресурсов, что увеличивает стоимость «акционерных войн» и удорожает стоимость рыночного регулирования.

В последнее время в экономике США используется техника двухуровневых тендерных предложений, позволившая поглотить огромную нефтяную компанию «Сопосо» и металлургическую компанию «Marathon».

4. Государственное регулирование процессов хозяйственной интеграции

Направлениями государственной активности являются:

- соответствие слияний и поглощений промышленной политике и общей стратегии реорганизации отношений в рамках секторов и отраслей;
- поддержание активного функционирования конкурентных механизмов в экономике;
- обеспечение прозрачности операций, осуществляемых на рынке корпоративного контроля;
- защита прав акционеров, в том числе мониторинг акционеров;
- регулирование социальных конфликтов, порождаемых слияниями и поглощениями.

В США государственное регулирование осуществляется путем:

а) сохранения условий функционирования конкурентных механизмов. Документы относительно предполагаемых слияний и поглощений компании-инициаторы направляют в Федеральную торговую комиссию (ФТК) и министерство юстиции США. В соответствии с законом Харта–Скотта–Родино (1976 г.) установлен 30-дневный период для рассмотрения полученной заявки (срок может быть продлен еще на 15 дней). Формальные запреты и согласие на проведение слияний при выполнении указанных условий могут оказывать влияние на реструктуризацию компаний;

б) общего регулирования рынка ценных бумаг. В 1986 г. был принят ряд поправок к закону о фондовой бирже 1934 г., направленных на защиту миноритарных акционеров поглощаемой фирмы. Все компании, которые приобрели не менее 5% акцио-

нерного капитала, должны заполнить особую форму в Комиссии по ценным бумагам. Корпорация-покупатель должна подать публичное тендерное предложение, в котором сообщается информация о намерениях этой компании; характеристика предполагаемых соглашений между покупателем и компанией-целью. Копии этих документов вручаются компании-цели и всем участникам конкурентных торгов. Предусматриваются жесткие санкции за ограничения такой информации при проведении тендера;

в) регулирования слияний и поглощений законодательством отдельных штатов. Активное соперничество между штатами за привлечение регистрирующихся новых корпораций – неоптимальные процедуры регулирования слияний и поглощений.

Государственное регулирование в Западной Европе основано на гармонизации законодательства. В конце 1980-х годов ЕС разработал указания относительно предполагаемых слияний, где оговорены:

- меры по защите прав миноритарных владельцев компании-цели;
- минимальный период публичности тендерного предложения;
- прозрачность отношений между покупателем и компанией-целью.

Во всех странах Запада регулирующие органы не допускают ослабления конкурентных сил при проведении слияний и поглощений. Для этого на ранних стадиях переговоров убеждают участников сделки отказаться от своих планов, не доводя дело до формального запрета.

Так, в Германии с 1974 по 1985 г. немецкое федеральное управление по картеллизации запретило 26 слияний, в результате неформальных переговоров с участниками удалось добиться добровольного отказа от 113 проектов слияний. Законом 1998 г. немецким открытым акционерным компаниям запрещено устанавливать предельное количество голосов, которыми может обладать один акционер.

Процесс регулирования слияний и поглощений характеризуется участием в нем четырех групп госучреждений: органов антимонопольного регулирования; ведомств, которые осуществляют общее хозяйственное регулирование; организаций, ведающих регулированием рынка ценных бумаг; юридических инстанций (министерство юстиции и различные звенья судебно-арбитражной системы).

Ключевыми условиями для эффективного регулирования являются решения, принимаемые судебными инстанциями. В качестве истца могут выступать и регулирующие органы, защищающие права миноритарных акционеров.

9.5. Слияния и поглощения в России: особенности и современная практика

Благоприятные макроэкономические и политические условия, диверсификация российской экономики, а также существенный потенциал роста создавали до второго полугодия 2008 г. необходимые условия для дальнейшего развития рынка слияний в России. Так, объем прямых иностранных инвестиций в российскую экономику в 2007 г. увеличился в два раза и достиг 47,1 млрд долл.¹ В 2009 г. в России процесс перехода от политики стабилизации к политике, направленной на развитие и диверсификацию экономики, замедлился в связи с мировым экономическим кризисом.

Анализ предшествующего периода 2005–2007 гг. характеризовался процессом консолидации в различных секторах и роста количества сделок по слиянию, что свидетельствовало о том, что крупнейшие отрасли экономики переходили на новый уровень интеграции и органичного роста. В 2006 г. общая стоимость сделок по слиянию и поглощению увеличилась по сравнению с 2005 г. на 57% и составила примерно 63,6 млрд долл. (см. табл. 2 приложения 3).

Более 1 млрд долл. на рынке слияний и поглощений потратили только две компании – «Альфа-групп» при приобретении части турецкого сотового оператора «Turkcell» и сеть «Пятерочка» при покупке торгового дома «Перекресток».

Международные сделки составили 42,8% от общего объема рынка слияний и поглощений по сравнению с 32% в 2005 г. При этом зарубежные компании приобрели российские активы на сумму 8,4 млрд долл., в то время как общая стоимость международных сделок составила 10,8 млрд долл. Это демонстрирует противоположное соотношение по сравнению с 2005 г., когда контракты отечественных фирм по покупке активов за рубежом превосходили сделки по приобретению иностранными компаниями российских в отношении два к одному. Отмечено более равномерное распределение международных сделок между географическими регионами по сравнению с предыдущими годами, когда

на российском рынке доминировали компании Западной Европы и Северной Америки, а отечественные фирмы приобретали преимущественно европейские активы.

В то же время географическое распределение зарубежных приобретений отечественными фирмами было более равномерным по сравнению с покупкой российских активов иностранными компаниями. По-прежнему доминирующая доля Западной Европы в международных сделках доказывает заметное влияние этого региона на российский рынок слияний и поглощений.росло количество объектов, которые отечественные фирмы приобретают в СНГ. Это свидетельствует о продолжающейся экспансии наших компаний в этот регион.

Еще одной положительной тенденцией является отраслевая диверсификация иностранных инвестиций и смещение фокуса с нефтегазового сектора на другие (средства массовой информации, промышленное производство, энергетику, транспорт, недвижимость и строительство, гостиничный бизнес, химическую промышленность). Этот факт позволяет сделать вывод о перспективах дальнейшего развития всех ведущих сфер экономической деятельности.

В среднесрочной перспективе прогнозируется существенное увеличение объема рынка слияний и поглощений, а также продолжение диверсификации и оптимизации его отраслевой структуры. Помимо этого ожидается рост активности трансграничных сделок.

Одной из характерных черт сегодняшнего российского рынка слияний является региональная экспансия. Этому способствуют интенсивная конкуренция между основными игроками, ограничение дальнейшего роста в центральных регионах, необходимость развития филиальных сетей и значительный потенциал региональных рынков. Стремление противостоять натиску федеральных конкурентов приводит к консолидации региональных рынков и появлению таких крупных игроков, как, например, образование «УРСА Банка» в результате слияния Сибкадембанка и Уралвнешторгбанка.

Покупка иностранных активов становится все более распространенной стратегией для таких развитых отраслей, как нефтегазовый и металлургический сектор, а также сектор телекоммуникаций. С помощью этой стратегии компания получает возможность выйти на новые рынки, улучшить качество продукции и диверсифицировать риски. Ожидается, что тенденция покупки зарубежных активов российскими игроками в ближайшие годы

¹ <http://www.cig-bc.ru/library/74190/38002/>

будет все больше усиливаться, особенно в нефтегазовой и металлургической отраслях.

Оценка процесса слияний и поглощений в России зависит от выбранного методологического подхода. Как правило, речь может идти о:

- постприватизационном периоде;
- единичных вторичных транзакциях;
- крупных компаниях.

Ограничениями являются:

- а) необходимость крупных денежных средств, которые доступны лишь крупнейшим компаниям и банкам;
- б) возможность мобилизовать значительные пакеты акций для обмена;
- в) отсутствие юридически чистых объектов для поглощения как наследие приватизации.

Слияния корпораций не стали заметным явлением в России. За рубежом этот процесс активизируется на стадии экономического роста и тенденции к росту курсов акций. В России он рассматривается в качестве возможного антикризисного механизма, в политическом контексте или как институциональная формализация технологической интеграции.

Для России характерны враждебные поглощения. Они компенсируют несовершенство корпоративного управления через насильственную смену менеджеров.

Среди ограничений рынка корпоративного контроля выделяют:

- необходимость консолидации крупных пакетов акций. В России акционерный капитал распылен, а на рынке обращается не более 10% акций «голубых фишек»;
- структура собственности в корпорации должна быть относительно четкой и зафиксированной, тогда как в России продолжается процесс перераспределения прав собственности (но это одновременно и стимул для развития процесса поглощений);
- недостаточность ликвидных ресурсов.

Указанные процессы характерны для тех предприятий, по поводу которых, во-первых, потенциально могли возникнуть конкурентные отношения «инсайдер-аутсайдер» (т. е. рентбальных или перспективных) и, во-вторых, сама дирекция имела конкретные стратегические планы на будущее.

Можно назвать четыре особенности слияний и поглощений в России.

Первая группа связана с различиями в причинах данных процессов. На слияния и поглощения влияют такие факторы, как:

- постприватизационное перераспределение собственности;
- экспансия и реорганизация крупных групп и финансовые кризисы;
- минимальный характер госрегулирования (слияния и поглощения происходят спонтанно);
- слияния и поглощения косвенно являются защитной реакцией на издержки приватизации, незащищенность прав собственности, налоговую политику;
- изначальное сохранение условий монополизации экономики;
- сосредоточение основного экспортного потока на 2000 предприятий;
- включение большинства экспортеров в те или иные группы;
- относительно стабильная структура акционеров.

Вторая группа обусловлена спецификой российского фондового рынка (как рынка корпоративного контроля). Для него характерно:

- снижение объема операций, формирующих портфельные инвестиции;
- увеличение масштабов выкупа акций с целью передела собственности;
- слияния и поглощения практически не затрагивали фондовый рынок и рыночная цена акций на вторичном рынке не имеет существенного значения.

Третья группа связана со спецификой структуры собственности компаний и участников операций:

- миноритарные акционеры компании-цели играют пассивную роль на рынке корпоративного контроля. Они могут как выиграть за счет более высокой цены за акции («премия слияния»), так и проиграть (при ущемлении их прав новым собственником). Неликвидность акций не позволяет им оценить выгодность продажи;
- особая значимость личных соображений руководителей. Совпадение взглядов менеджеров и владельцев предприятий приводит к тому, что слияние с более крупным конкурентом часто воспринимается как проигрыш конкуренту;
- сложная и непрозрачная структура (собственности) компаний обуславливает минимум открытости;

- организация корпораций как группы компаний делает выкуп активов уже действующего предприятия более технологичной и менее рискованной сделкой, чем реорганизация двух сливающихся компаний;
 - высокие требования к доле в акционерном капитале для осуществления контроля над предприятием (в идеале – до 100% акционерного капитала);
 - неэффективность законодательного регулирования взаимоотношений между компаниями;
 - неформальный контроль (через «контрактные группы», контроль финансовых потоков, давальческие механизмы, т. е. механизмы, ограничивающие вход конкурентов на рынок промежуточной и конечной продукции, и т. д.) является более предпочтительным, чем юридическое оформление слияний и поглощений. Помимо финансовых затрат необходимо преодоление сопротивления региональных властей, конкурентов, криминала;
 - региональные власти не имеют возможности законодательного регулирования, но обычно участвуют в сделках в пользу одной из сторон;
 - частные кредиторы получают определенные выгоды от выкупа своих требований со стороны компании-захватчика, а кредиторы от государства часто используются для инициирования дела о банкротстве;
 - в качестве «белого рыцаря» может использоваться любая структура (не только «дружественный» покупатель акций, но федеральная и региональная структура, банк-кредитор, судебная инстанция, криминал, которым не требуется приобретать акции компании-цели).
- Четвертая группа особенностей* касается наиболее типичных форм слияний и поглощений:
- отсутствуют равноправные слияния (связано с неразвитостью фондового рынка – оплата производится не акциями, а наличностью и векселями);
 - агрессивная скупка недооцененных на фондовом рынке компаний с целью краткосрочного повышения их рыночной стоимости и последующей перепродажи (как в США) почти не распространена;
 - преобладают жесткие поглощения с использованием административного ресурса;
 - имеют место финансовые ограничения для агрессивного поглощения компаний через предложение ее акционерам премий к стоимости акций;

- преобладание (с 1998 г.) агрессивного поглощения через банкротство и различные долговые схемы;
- обмен акциями в практике поглощений не используется;
- финансирование сделок по приобретению акций осуществляется в основном за счет собственных акционеров;
- преобладание административно-силовых и судебных методов защиты (можно отнести и к тактике агрессора);
- распространено создание конгломератов, хотя в мире данный тип слияний утратил свое значение.

Слияния и поглощения в России прошли несколько этапов.

Первый (постприватизационный) – с середины 1990-х годов до кризиса 1998 г. – использование классических методов поглощения через приватизацию. Данный способ возможен и как самостоятельный механизм, и в рамках экспансионистской стратегии первых ФПГ (банковского происхождения).

Второй (посткризисный) – с середины 1999 г. до 2002 г. (бум «передела собственности» с усилением процесса консолидации активов).

Третий (реорганизационный) – в настоящее время: некоторое снижение экспансии сложившихся групп, завершение процессов консолидации и переход к реструктуризации групп и юридической реорганизации.

Особенности российской техники враждебных поглощений и методов защиты

Контроль над корпорацией сам по себе является ценным активом и должен иметь свой рынок.

Рынок корпоративного контроля (угроза враждебного поглощения и смены менеджеров), как и угроза банкротства, является одним из ключевых внешних механизмов корпоративного управления.

К методам поглощений в России относятся:

- 1) агрессивная либо согласованная скупка различных по размеру пакетов акций на вторичном рынке (у работников, инвестиционных институтов, брокеров, банков);
- 2) лоббирование конкретных сделок с пакетами акций, остающихся у федеральных и региональных властей (остаточная приватизация, доверительное управление и др.);
- 3) добровольное или административно-принудительное вовлечение в холдинги или ФПГ;

- 4) скупка и трансформация долгов;
- 5) приобретение активов благоприятной, ликвидируемых в процессе банкротства;
- 6) использование решений судов для признания ранее осуществленных сделок недействительными, чтобы ограничить плату по голосованию или владению пакетами акций, проведению общих собраний и т. д.

В качестве игроков-агрессоров на российском рынке слияний и поглощений чаще всего выступают:

- олигархи и финансово-промышленные группы, поглощающие компании и активы для себя, в целях развития или диверсификации уже существующих бизнес-империй;
- инвестиционные компании, сделавшие поглощения своим основным бизнесом. В дальнейшем поглощенные компании и/или их активы продаются по максимально высоким ценам заинтересованным лицам или оставляются для диверсификации собственного бизнеса;
- инвестиционные компании-посредники, действующие в интересах заказчика;
- инвестиционные компании – профессиональные гринэйлы (их истинные цели – отступные).

Мотивами проведения враждебных поглощений чаще всего бывает дисциплинарные и экспроприационные мотивы.

Возможна и третья группа мотивов – синергетические. Хотя для получения синергетического эффекта чаще всего проводятся дружественные поглощения.

Существует прямая зависимость между эффективностью менеджмента компании и рыночной стоимостью ее акций. Если компания под управлением своего менеджмента работает неэффективно, это находит отражение в падении стоимости ее акций. В этом случае компания достаточно быстро становится потенциальной мишенью для поглощения со стороны других компаний, руководство которых может преследовать определенные цели.

Менеджеры компании-покупателя надеются при помощи поглощения воспользоваться преимуществами менеджеров компании-мишени в форме заработной платы, пенсий, компенсационных и бонусных схем поощрения, а заниженная за счет неэффективного управления со стороны существующего руководства стоимость акций компании-мишени может отражать ее скрытый потенциал, который раскроется, как только контроль над корпорацией перейдет к более эффективному менеджменту.

Таким образом, менеджеры компании-покупателя надеются реализовать потенциал компании-мишени и использовать его более эффективно. Чем ниже стоимость акций по сравнению с той стоимостью, которую бы компания имела при управлении ею более эффективными менеджерами, тем выше ее привлекательность как компании-мишени.

Налицо следующий сценарий развития ситуации.

Как только менеджмент какой-то корпорации начинает упреждать ее активами недостаточно эффективно, т. е. не прилагает или не способен прилагать усилия для максимизации стоимости корпорации, так сразу рыночная цена акций этой компании падает по отношению к ценам аналогичных корпораций. Заниженная цена акций сигнализирует профессиональным менеджерам других компаний, что качество управления данной корпорацией далеко от оптимального. Они сразу же выдвигают тендерное предложение на выкуп контрольного пакета акций и, приобретая подобную компанию, исправляют недооценку акций, сложившуюся в результате правления «неэффективного» менеджмента.

Подобная схема развития ситуации получила известность как *дисциплинирующее воздействие враждебных поглощений на поведение менеджеров*.

Схема сделки на основе применения экспроприационных методов враждебных поглощений выглядит следующим образом. Рейдер выдвигает тендерное предложение на контрольный пакет обыкновенных голосующих акций компании X; после приобретения контрольного пакета обыкновенных голосующих акций компании X инициирует процедуру ликвидации этой компании; разбивает компанию X на части и распродает ее со сверхприбылью для себя.

Подобные сделки получили известность как *расколотительные поглощения* (bust-up takeover).

Существуют три гипотезы, связанные с мотивами враждебных поглощений, проводимых рейдерами.

Гипотеза прокатывания: рейдер приобретает пакет обыкновенных голосующих акций, а затем на дискриминационных (по отношению к другим акционерам компании) условиях проводит трансферт ее активов и получает несправедливую сверхприбыль.

Гипотеза улучшения менеджмента: рейдер приобретает пакет обыкновенных голосующих акций и предпринимает действия, направленные на улучшение качества корпоративного управления (вносит на рассмотрение совета директоров и общего

собрания акционеров предложения, направленные на улучшение качества выпускаемой продукции, сокращение чрезмерно раздутых штатов, ликвидацию убыточных инвестиционных проектов и т. д.). В результате всех этих действий рыночная стоимость компании значительно возрастает и рейдер как владелец крупного пакета обыкновенных голосующих акций компании получает справедливую прибыль.

Гипотеза лучшего инвестиционного анализа: рейдер периодически находит на рынке недооцененные компании и приобретает крупные пакеты обыкновенных голосующих акций. Своими действиями рейдер ликвидирует недооценку компании (приобретение контрольного пакета рейдером другие участники рынка рассматривают как сигнал того, что компания является недооцененной, – рыночная стоимость акций корпорации-цели начинает расти) и получает прибыль на росте стоимости акций компании, находящихся в его собственности.

Все три гипотезы свидетельствуют о том, что, проводя враждебные поглощения, рейдеры преследуют собственные корыстные интересы – получение прибыли.

Следует отметить, что в последние годы поглощения все чаще являются результатом конкурентной стратегии компаний. Краткосрочные финансовые цели при этом отступают на второй план, а приоритетной задачей для большинства фирм становится достижение стабильных конкурентных преимуществ.

Именно высокая конкурентоспособность в сфере сбыта, прежде всего персональных компьютеров компании «Сотрад», была одной из причин поглощения этой фирмы в конце 2002 г. компанией «Hewlett Packard».

Многие компании, сделавшие ставку на экспансию и/или диверсификацию, неминуемо сталкивались с вопросом, каким именно способом завоевывать новые рынки. Из двух альтернатив: развивать собственное производство или поглотить уже действующее предприятие – многие выбрали вторую.

Целью враждебного поглощения может быть попытка выйти из отрасли, испытывающей затруднения, и войти в новый, развивающийся вид бизнеса.

Зачастую объектом поглощения со стороны крупных компаний становятся малые предприятия, так как они способны обеспечивать недостающие компоненты для успешного функционирования первых. Малые предприятия создают подчас уникальные продукты, но испытывают недостаток в производственных, технических и сбытовых структурах для организации крупномас-

штабного производства и реализации этих продуктов. Крупные компании чаще всего сами в состоянии создать необходимые им компоненты, но можно гораздо дешевле и быстрее получить к ним доступ, поглотив компанию, которая их уже производит.

Деятельность транснациональных компаний в Европейском союзе дает много примеров того, как компании поглощают местные промышленные фирмы, переоснащают и модернизируют их производство в соответствии с международными стандартами и поставляют высококонкурентоспособную продукцию, произведенную этими фирмами, не только на национальные, но и на другие европейские рынки.

Все чаще решающую роль во враждебном поглощении играет стремление компаний к достижению монопольного положения (особенно на относительно замкнутых региональных рынках), которое дает возможность обуздать ценовую конкуренцию. Однако антимонопольное законодательство ограничивает такие поглощения. Иногда конкурентные фирмы могут быть приобретены и затем закрыты, потому что выгоднее выкупить их и устроить ценовую конкуренцию, чем опустить цены ниже средних временных издержек, заставляя всех производителей нести существенные потери.

Безусловно, большинство деловых решений относительно враждебных поглощений компаний основываются на экономической целесообразности. Однако есть примеры, когда подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компаний любят власть и претендуют на большую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами корпорации. Некоторые сравнительные характеристики вариантов зарубежных и российских сделок враждебного поглощения отражены в табл. 3 приложения 3.

Методами сопротивления потенциальному агрессору могут быть:

- покупка акций фирмами (фондами), принадлежащими менеджменту;
- выкуп акций АО самим АО, в том числе с последующей продажей выкупленных акций работникам и администрации для увеличения доли инсайдеров в ущерб внешним акционерам;
- контроль части или всех акций работников (через коллективный траст в форме закрытого АО, некоммерческое партнерство, доверительное управление и др.);
- траст на управление государственным пакетом акций;

- контроль за реестром акционеров, а также ограничение доступа к реестру акционеров или манипуляции им;
- изменение размера уставного капитала АО, в том числе уменьшение доли «чужих» акционеров через размещение акций новых эмиссий на льготных условиях среди администрации и работников, а также дружественных внешних и псевдовнешних акционеров;
- общая стратегия распыления акционерного капитала для затруднения скупки акций потенциальным захватчиком;
- покупка остаточных пакетов акций в ходе денежной приватизации;
- скупка акций работников;
- учреждение акционерами акционерного общества ООО (ЗАО) и переход в его собственность акций (акционеры АО отныне становятся лишь пайщиками ООО);
- введение различных материальных и административных санкций по отношению к работникам-акционерам, намеревающимся продать свои акции постороннему покупателю;
- формирование двоевластия в АО (два общих собрания, два совета директоров, два генеральных директора);
- альянсы менеджеров-акционеров с дружественными аутсайдерами или привлечение «белого рыцаря»;
- привлечение местных властей для введения административных ограничений деятельности чужих посредников и фирм, скупающих акции работников;
- шантаж местных властей менеджерами в случае, если предприятие является бюджетобразующим;
- судебные иски, поддерживаемые местными властями, о признании определенных сделок с акциями недействительными;
- введение ограничений (квот) на владение акциями в уставе;
- организация контроля за рынком акций данного АО (через инфраструктуру и др.);
- манипулирование органами управления АО и счетной комиссией;
- использование асимметрии информации в борьбе с агрессорами или имеющимися уже внешними акционерами;
- размещение дополнительных эмиссий по принципу «узкого горла» (в недоступных местах и в ограниченный период времени);
- осуществление фиктивных банкротств с последующей скупкой продаваемых активов;

- реорганизация компании с выделением ликвидных активов в отдельные структуры;
- вывод активов;
- заключение форвардных контрактов покупки акций;
- оформление (искусственное создание) кредиторской задолженности на свои аффилированные структуры и др.

При этом считается, что российское законодательство предоставляет собственнику предприятия неограниченные возможности для защиты бизнеса от поглощения. Но, во-первых, концентрация капитала доступна прежде всего тем структурам, которые обладают ресурсами политического давления на собственника; а во-вторых, для России характерно редкое явление — *компания по обеспечению слияний и поглощений* (группа акционеров «Сибнефти» на примере алюминиевой отрасли; группа «Альфа» в стройматериалах, металлургии, нефтедобыче; «Росинвестнефть», группа «Альянс» в нефтяной отрасли; группа МДМ в цветной металлургии и горнодобывающей промышленности).

Схема их деятельности следующая: создается объединенная компания совместно с заказчиком поглощения; реструктурируется вся группа; имеет место участие в прибылях и активах единой компании или продажа своей части акций заказчику. Стратегия и мотивы различаются в зависимости от субъекта, заинтересованного в конкретном пакете. НК «ЛУКОЙЛ» применил максимальное распыление выпущенных акций и последующую скупку через дочерние и дружественные компании. РАО «Газпром» установил жесткие административные лимиты для аутсайдеров и организовал двойной рынок (внутренний и зарубежный) своих акций. НК «Сургутнефтегаз» использовал собственный пенсионный фонд для самовыкупа акций и попытался размыть доли аутсайдеров через новые эмиссии. В этой схеме роль банков и других финансовых институтов крайне ограничена.

Что касается корпоративных ценных бумаг, то они слабо представлены в структуре их инвестиционных портфелей, а страховые компании и пенсионные фонды ориентировались на государственные ценные бумаги. Исключение составляют чековые инвестиционные фонды, которые стали держателями относительно крупных пакетов акций предприятий. Чаще всего эти фонды выполняли брокерские функции (перепродавали акции целенаправленно менеджерам предприятий; передавали последние акции в траст; составляли портфели для иностранных инвесторов).

Некоторые фонды действовали как портфельные инвесторы спекулятивной направленности. Паевые инвестиционные фонды и общие фонды банковского управления должного значения не имели.

Поглощения в середине 1990-х годов проходили в отраслях, где не требовалась значительная концентрация финансовых ресурсов. Позитив связан с тем, что, во-первых, происходило упорядочивание структуры акционерного капитала; во-вторых, это важно в силу общепромышленного эффекта: другие предприятия также вынуждены были предпринимать меры по реструктуризации.

В посткризисный период наметилась консолидация акционерного капитала. Предпосылками консолидации и реорганизации в ходе приватизации явились переход собственности на крупные предприятия в руки мелких акционеров; наличие среди владельцев средних пакетов акций иностранных инвесторов; государство явилось владельцем контрольного пакета акций в ряде стратегических отраслей экономики.

В 1996–1997 гг. в ходе залоговых аукционов и инвестиционных конкурсов сложились предпосылки начала рыночного перехода прав собственности к экономическим агентам в металлургии, химии, угольной отрасли, машиностроении, пищевой и лесной промышленности.

Появились рентабельные нефинансовые предприятия, которые сталкивались с ограничениями дальнейшего роста из-за взаимодействия с неплатежеспособными потребителями продукции.

Сформировались межотраслевые технологические цепочки для более эффективного управления активами, целью которых было получение синергетического эффекта за счет экономии на масштабе снижения издержек на управление, финансирование, маркетинг, увеличение доли рынка.

Наметился переход от сравнительно аморфных образований типа конгломератов к вертикально интегрированным структурам более однородного типа, имеющим четкие организационно-правовые границы. Изменились критерии формирования таких структур. Теперь критериями стали:

- технологическая и финансово-экономическая целесообразность присоединения новых активов (предприятий);
- существенно более высокий уровень корпоративного контроля дочерних структур (75% и выше);

– организационно-правовая трансформация (в том числе слияния, консолидация в рамках и между холдингами, переход на единую акцию в холдингах и др.).

Причем если ранее компании скрывались за оффшорами, то теперь раскрывают себя в крупных сделках. Причины легитимизации активов собственниками до сих пор неясны.

Процесс вертикальной консолидации (в нефтегазовой, химической, металлургической промышленности) обеспечивает концентрацию отраслей со значительным числом технологических переделов. Он позволяет *максимизировать совокупный доход* группы за счет контроля над всей цепочкой, производящей добавленную стоимость. Происходит выход имеющихся в добывающих отраслях групп в технологически связанные сектора, в рентабельные сектора промышленности и АПК.

Показательны поглощения металлургическими компаниями машиностроительных, авиастроительных и автомобильных предприятий, экспансия нефтегазовых холдингов в химическую отрасль, растущий интерес к АПК («ЛУКойл», «Интеррос») и розничной торговле (МДМ, БИН).

Преимущество вертикальной интеграции связано с процессом перераспределения собственности.

Горизонтальная консолидация (интеграция) – расширение доли группы на рынке за счет поглощения региональных предприятий аналогичного профиля, например холдинги «Красный Октябрь» (в структуре холдинга 13 региональных предприятий), «Балтика» (объединяет 9 региональных предприятий); имеет представительства в КНР, Латвии и Узбекистане) и др. Преимущество – экономия издержек производства и сбыта, сокращение налоговых выплат.

Продолжается формирование крупных вертикально и горизонтально интегрированных субхолдингов. Например, группа МДМ – экспансия в промышленность: владеет отраслевыми субхолдингами – Минерально-химическая компания, Угольная энергетическая компания, Трубная металлургическая компания. Логическим шагом экспансии новых вертикально интегрированных групп (с металлургическим «ядром») становится поглощение энергетических мощностей. Важно, что имеющийся контроль из единого центра за всем комплексом «электроэнергетика–уголь–металлургия» позволяет эффективно замкнуть финансовые потоки из всех звеньев на экспорт и оптимизировать налоговую политику.

Примеры агрессивной стратегии групп при поглощении компаний свидетельствуют о дискредитации менеджмента и использовании административного ресурса¹.

Пример 1: автомобилестроение.

Логика ИПГ «Сибал» сводилась к следующему: 1) массированная дискредитация предприятия и менеджеров с целью снижения стоимости будущей сделки; 2) переговоры с местными властями о стратегическом сотрудничестве и инвестировании, предложение выплатить долги и поддержать выборы; 3) покупка контрольного пакета акций с последующей сменой менеджеров и изменениями в совете директоров; 4) «расчистка» долгов и вывод ликвидных активов в новую компанию в рамках холдинговой структуры.

Пример 2: химическая промышленность.

Группа МДМ при поглощении АО «Невинномысский азот» предусматривала: 1) скупку на вторичном рынке около 30% акций; 2) смену гендиректора; 3) покупку на конкурсе 21,8% акций, оставшихся в собственности государства.

Дополнительные меры предусматривали дискредитацию директора в прессе и его арест налоговой полицией; проведение внеочередного собрания группы в Мурманской области; недопуск милицией на собрание «посторонних» акционеров (частных и от государства) в связи с «нарушением паспортного режима».

Пример 3: металлургическая промышленность.

Произошел конфликт «Альфа-групп» и Таганрогского металлургического завода. «Альфа-Эко» приобрела миноритарный пакет с последующим наращиванием и использовала административный ресурс федерального уровня (прокуратура, счетная палата, МВД, ФСБ и др.). Региональные власти перед выборами губернатора заняли нейтральную позицию. В итоге в совет директоров завода были включены два представителя «Альфа-Эко», а также завод обязался ежегодно переводить большую часть прибыли на дивиденды.

В целом внутри- и межотраслевая экспансия крупных групп в добывающих отраслях близка к своему порогу. Это связано со сравнительно небольшим количеством «свободных» объектов и с вероятным исчерпанием финансовых ресурсов.

¹ Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе // Научные труды Института экономики переходного периода. 2002. № 43. С. 88–89.

Определенная стабилизация в сфере имущественных интересов создает предпосылки для нового этапа враждебных поглощений. Стиль поглощений будет в большей мере административным, с использованием долговых схем, судебных исков и т. п.

Указанные тенденции будут оказывать многоплановое и противоречивое воздействие как на общие перспективы корпоративного управления в России, так и на развитие процессов слияний и поглощений:

- по мере консолидации собственности будет возрастать формальная прозрачность компаний;
- завершение процессов консолидации собственности создает базу для реального разделения собственности и управления в рамках частных групп, завершивших реорганизацию;
- процессы реорганизации (юридическое оформление и реструктуризация активов) активизируют спрос на корпоративное управление;
- определенная посткризисная фиксация сфер имущественных интересов создает предпосылки для нового этапа враждебных поглощений.

Таким образом, слияния и поглощения обеспечивают процесс глобализации промышленных компаний в России, хотя действует и обратный процесс – «упрощение» компаний, реструктуризация, направленная на повышение управляемости конгломератами. В целом анализ российского рынка слияний свидетельствует о некоторой тенденции качественных улучшений, что связано с привлечением финансовых консультантов и осознанием менеджментом компаний необходимости повышать привлекательность бизнеса в глазах инвесторов.

Контрольные вопросы

1. Что такое слияние компаний и в каких формах оно может осуществляться?
2. Чем сделки по слияниям отличаются от поглощений?
3. Каковы основные этапы слияний и поглощений?
4. Проанализируйте сделки по слияниям и поглощениям в историческом аспекте.
5. Каковы отличительные черты сделок по слияниям компаний во второй половине 90-х годов XX столетия?

6. Какие основные типы объединений используют компании?
7. Какие цели преследуют компании при объединении?
8. Каковы основные причины неудачных слияний?
9. Перечислите основные методы поглощений в России и дайте их характеристику.
10. Какое дисциплинирующее воздействие оказывает враждебное поглощение на поведение менеджеров?
11. Дайте характеристику существующим гипотезам, связанным с мотивами враждебных поглощений, проводимых рейдерами.

Литература

- Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина, 2002.
- Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес: Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Иванов Ю. Слияния, поглощения и разделение компаний. М.: Альпина, 2001.
- Мир на рубеже тысячелетий (прогноз развития мировой экономики до 2015 г.) / Под ред. В.А. Мартынова, А.А. Дынкина. М.: Новый век, 2001.
- Мировая экономика и международный бизнес: Учебник / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. М.: КНОРУС, 2006.
- Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. М: ИЭПП, 2002.
- Фрид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений. М.: Альпина: Бизнес Букс, 2004.
- Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. М.: Альпина, 2002.
- Экономика США: Учебник для вузов / Под ред. В.Б. Супяна. СПб.: Питер, 2003.
- Bartlett C., Ghoshal S. Transnational management: text, cases and reading in Cross-Border management. R.D. Irwin Inc., 1995.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H. International business. N. Y.: The Dryden Press, 1999.

Часть III

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Глава 10

ТЕОРИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вслед за переходом большинства экономически развитых стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием международных компаний и т. п. интернационализация управления ставит много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой.

Важнейшие из них: что есть общего и особенного в управлении; какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности; в чем состоят особенности национального стиля управления, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов?

10.1. Основные категории теории управления

Управление – важнейший вид человеческой деятельности, который носит всеобщий характер, осуществляется на всех уровнях, во всех сферах общества, обеспечивая достижение обществом выбранных целей. На рис. 1 показан набор понятий, с которыми обычно связывается категория «управление».

Управление – это целенаправленное, систематическое воздействие на коллективы людей в процессе их совместной деятельности¹. Управление компанией – это адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется сложным сплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так трудно управлять хорошо.

¹ Бобрышев Д.Н. Основные категории теории управления: Учебное пособие. М.: АНХ, 1988.

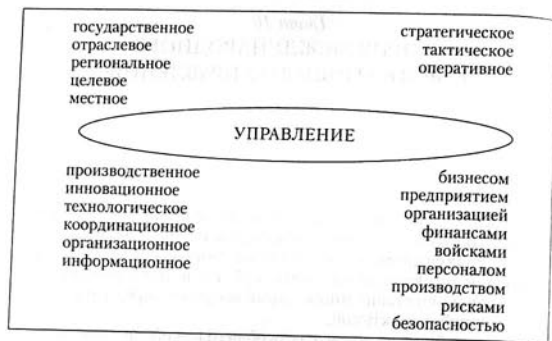


Рис. 1. Классификация категории «управление»

Важнейшими характеристиками управления являются следующие:

- 1) управление – это воздействие на коллективы людей в процессе их совместной деятельности;
- 2) управление имеет всеобщий, универсальный характер;
- 3) управление направлено на достижение определенных целей;
- 4) управление – не эпизодическая, а непрерывная, систематическая деятельность, имеющая обязательную последовательность действий, которая называется процессом управления (см. рис. 2 приложения 4).

Процесс управления – это последовательное выполнение следующих управленческих функций: выработка и принятие управленческого решения, организация выполнения принятого управленческого решения, координация хода работы по выполнению принятого решения, контроль за ходом и результатами выполнения решения, принятие нового решения.

Следовательно, теоретически управление следует рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функция управления – конкретный вид управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью,

сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления. Все функции управления неразрывно связаны, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Управленческие решения вырабатываются в течение всего процесса управления. Решения могут быть организующими, координирующими, могут вносить необходимые уточнения, изменения в ранее принятое решение. Они могут быть связаны с контролем, анализом и т. д. Организация как функция управления также может осуществляться на протяжении всего управленческого цикла, контроль тоже должен быть организован. Таким образом, при управлении все управленческие функции представляют собой единый целостный процесс.

Есть еще одна категория в процессе работы по управлению – информация в управлении. Весь процесс управления осуществляется на основе сбора, переработки и передачи информации. Информация – это предмет управленческого труда.

Таковы основные подходы к анализу процесса управления, проводимому с целью выбора необходимого и достаточного комплекса управленческих технологий.

Управленческая технология – это приемы, способы, а также порядок (последовательность, регламент) выполнения управленческих функций¹. В сфере международного бизнеса особое значение имеют сейчас и будут иметь в будущем не сложные проблемы организации эффективных структур систем управления, не ориентация на глобальное использование информационных систем, а *умелое применение эффективных управленческих технологий*, позволяющих на хорошем научном уровне принимать стратегические решения, оперативно организовывать их выполнение, четко координировать деятельность персонала, надежно контролировать производственные процессы и достигать результатов.

Важно иметь в виду, что в условиях глобализации принятия управленческих решений на первый план выходят инновационные технологии управления. Роль инноваций в современной экономике значительно возросла, потому что она тесно связана с повышением производительности и потому что в рыночной экономике она представляет все более доминирующее орудие конкуренции (снижение себестоимости и цен благодаря инновациям, создание и обеспечение новых потребностей, более динамичный имидж товара и компаний и др.).

¹ Бобрывев Д.Н. Указ. соч. С. 26.

Следовательно, инновационные технологии управления означают любые отобранные в результате анализа технологий (известные, старые и новые), которые делают управление более эффективным, позволяющим быстрее достигать успеха.

Комплекс управленческих технологий предполагает использование системного подхода при выборе и применении совокупности интегрированных инновационных технологий управления компаниями. Важнейшим критерием, которым следует руководствоваться при определении комплекса технологий управления, являются финансовые результаты компании. Однако целесообразно обратиться и к другим критериям. Т. Питерс и Р. Уотермен² на базе анализа деятельности ряда американских компаний сформулировали семь признаков, или факторов, деятельности образцовых компаний.

1. Ориентация на действия, на достижение успехов предполагает, что руководство компании постоянно следит за соответствием технологий и процедур техническому прогрессу. Этот фактор успеха требует применения целевых технологий управления.

2. Лицом к потребителю. Для его практической реализации компания должна внимательно и постоянно прислушиваться к пожеланиям и отзывам клиентов, использовать технологии, позволяющие обеспечить качество их обслуживания.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Этот фактор требует применения рациональных технологий оценки деятельности, мониторинга оценок деятельности, а также воспитания организационной культуры компании.

4. Производительность – от человека. Руководство рассматривает персонал как источник идей, вносящий вклад в достижения компании и в сферу производительности. Эти соображения предопределяют важность технологий рационального управления персоналом, его обучения и правильной ориентации.

5. Верность своему делу. Этот фактор должен влиять на выбор стратегии развития компании, рациональные технологии разработки стратегий развития.

6. Простота формы, скромный штат управления. Однако все бизнес-процессы должны быть под контролем, что требует наличия соответствующих технологий оценки решений и органи-

¹ Бернар И., Коли Ж.К. Толковый экономический и финансовый словарь. Т. I, II. М., 1997. Т. II. С. 80.

² Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.

зации их выполнения, в том числе и путем применения технологичных бенчмаркинга.

7. Свобода и жесткость одновременно. Для этого, кроме четко отработанной технологии стратегического управления, должны применяться современные технологии организации оперативной деятельности. Налицо взаимодополняемость и взаимосвязь стратегической и оперативной деятельности компании в системе управления ею.

Изложенные факторы успеха могут быть использованы при выборе технологичного управления. Однако они не позволяют обосновать достаточный комплекс технологий управления. Естественно, их набор должен быть расширен и объединен философией управления, которая играет гораздо большую роль в достижениях компании, чем технологические или экономические ресурсы. Для этого необходимо soblности логику анализа, которая в практике менеджмента должна рассматриваться в строгой последовательности: управление – процесс управления – функции управления – технология управления.

Общая модель производственных процессов, показанная на рис. 1 приложения 4, свидетельствует, что, имея ресурсы, руководитель может организовать производственный процесс, который состоит из ряда последовательных этапов, обеспечивающих эффективность функционирования компании. При этом у руководителя сразу же возникают задачи (функции) управления персоналом, финансами, имуществом, управлением сферой НИР, закупками, производством, сбытом, сервисом. Причем сегодня все больше переходят от функциональной организации управления к управлению по целям или управлению бизнес-процессами.

Становится понятно, что и этого мало, так как взаимодействие частных компаний либо их подразделений, находящихся в различных странах, направленное на извлечение выгод именно из преимуществ межстрановых деловых операций, требует интеграции, объединения, согласования частных задач управленческой деятельности.

Практика бизнеса международной компании показывает, что процесс управления идет как бы в нескольких временных рамках. Есть уровни оперативного и стратегического управления, а также то, что является работой по выработке политики компании и философии управления (рис. 2 приложения 4).

Уровни управления международной компанией в целом характеризуют определенные качественные параметры корпоративного управления.

Корпоративное управление (КУ) – это совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых реализуются права акционерной собственности и формируется структура корпоративного контроля.

Менеджмент компании должен целесообразно использовать набор технологий управления, добиваясь их более оптимального способа взаимодействия. Технологии управления должны быть интегрированы между собой, обеспечивая требуемый уровень инновационности корпоративного управления и повышение их ценности для обеспечения достижения целей компании (рис. 3 приложения 4).

Выбор комплекса технологий управления свидетельствует о динамичности развития системы управления международной деятельностью компании. Однако в управлении международной компанией с позиции теории всегда есть определенные проблемы, которые требуют от менеджмента организации осознано структурировать то, что он обычно делает или должен делать на практике.

Первое, что призван сделать менеджмент компании, – это определить цели бизнеса и основные ориентиры деятельности. Этим он как бы определяет миссию, или предназначение, компании. Определяются нормы (законы) будущей деятельности компании. Эту сумму действий можно назвать нормативным управлением.

Второе – это практическая реализация корпоративной политики, ее уточнение и конкретизация по мере необходимости. Это уже задача стратегического управления. В его процессе разрабатывается стратегия развития компании (см. подробнее в гл. 12), которая, в свою очередь, детализируется в планах, программах, бизнес-планах и т. п. Определяются структура, методы и технология управления, требования к разным категориям персонала. И на этой основе оперативное управление предполагает организацию процессов производства и управления, конкретизацию заданий исполнителям, ориентацию поведения работников на конкретные результаты.

Решения менеджмента международной компании на перечисленных уровнях управления приводят в действие соответствующие управленческие подразделения, ориентированные на выполнение определенных функций, которые, в свою очередь, обеспечивают необходимое поведение персонала по функционированию и развитию компании. При этом высшее руководство постоянно интегрирует по вертикали и горизонтали все указанные элементы.

Таковы практические действия управления, показывающие, что стратегическая ориентация на международном уровне побуждает современные компании искать наиболее эффективные способы адаптации к реалиям современного экономического развития.

10.2. Акционерная собственность и корпоративное управление

Проблемы международного корпоративного управления важны не только с точки зрения трансформационных процессов, происходящих за рубежом в целях становления смешанной экономики, но и в связи с адаптацией формирующейся в России национальной экономической модели к потребностям мирового рынка.

В связи с этим трансформация отношений собственности в переходных экономиках и становление корпоративного управления связаны с приватизацией. Приватизацию, как за рубежом, так и в России, следует трактовать в широком смысле – не только как техническую процедуру продажи (передачи) активов из государственного сектора в частный, но и как процесс становления частной собственности и формирование институциональных предпосылок для создания рыночной среды.

Основные проблемы заключаются в отсутствии общих подходов к анализу вопроса.

Во-первых, сам вопрос об экономической природе прав собственности выходит за пределы «чистой» теории: в последнее время он все чаще связывается с проблемами хозяйственной политики.

Во-вторых, формирующаяся в России структура собственности носит пока промежуточный характер, так как формально присутствуют компоненты всех традиционных моделей:

- относительно распыленная собственность (но неликвидный рынок и слабые институциональные инвесторы);
- устойчивая тенденция к концентрации собственности и контроля (но при отсутствии адекватного финансирования и эффективного мониторинга);
- элементы перекрестных владений и формирование сложных корпоративных структур разного типа (но при отсутствии тяготения к какому-либо типу).

Размытость модели создает трудности для принятия решений в области права и экономической политики. Известно, что

уровень прозрачности компаний достигается при широкой акционерной базе (при слабой концентрации). Итогом передела собственности в России является высококонцентрированная собственность, правовые требования о раскрытии информации не имеют реальной почвы.

В-третьих, существует проблема аффилированных отношений и бенефициарного владения. Все исследования по линии собственности и по линии финансовых показателей деятельности предприятий подвергаются сомнению.

Проблема собственности менеджеров (реальная власть менеджеров в компании может базироваться на небольшом пакете акций, равняющемся 15%). На практике есть тенденция к максимизации, в том числе через аффилированные структуры.

В условиях существования полной системы рынков и полного перебора всех возможных условий в заключаемых контрактах принятие важнейших решений должно регулироваться рыночной конкуренцией.

Современный этап в осмыслении проблем КУ связан с работами Р. Коуза, который заложил основы современной теории фирмы. М. Дженесен и У. Меклинг разработали новый подход к анализу издержек, порождаемых делегированием полномочий.

По концепции М. Дженесена управленческий персонал крупной акционерной компании стремится максимизировать не стоимость своей фирмы, а скорей денежные потоки, которыми он может более или менее свободно распоряжаться. В результате наблюдается конфликт интересов собственников акционерного капитала и аппарата управления, а вместе с ним издержки, порождаемые делегированием полномочий в рамках корпорации.

Важна судебно-правовая инфраструктура отношений, регулирующая отношения между акционерами, владельцами капитала и управленческим персоналом. Главное – вопросы защиты акционеров.

Уровень реализации требований законов высок в Германии и скандинавских странах и низкий в странах, где утвердилось французское гражданское право.

Экономико-правовая инфраструктура существенно влияет на характер распределения акционерной собственности, на систему отношений внутри международной компании и направление движения денежных потоков. Причем важнейшая особенность заключается в том, что права собственности в разных странах сегодня сочетаются с правами, обусловленными системой контрактов. *Компания – это средоточие контрактов.*

Права собственности в последнее время определяются как остаточные по отношению к условиям контрактов – права распоряжения и контроля. Суть данного процесса заключается в том, что каждый из участников операций владеет реальным денежным и/или человеческим капиталом. Стремясь выгоднее продать принадлежające им факторы, некоторые владельцы осуществляют специализированные вложения; это относится и к управленческому персоналу, который имеет знания и опыт.

Масштабы таких специфических вложений будут в большей мере зависеть от того, в какой степени менеджеру удается сохранить (или получить) то место, которое соответствует его специфическим вложениям. Прочные гарантии использования указанных вложений обеспечивает именно собственность на соответствующие элементы капитала.

Пример модели корпоративного объединения. В ситуации, когда один из участников рыночных обменов (имеющий права собственности на элементы вещного и/или денежного капитала), предшествующих формированию компании, получает в свое владение дополнительный актив, появляются дополнительные стимулы для увеличения совокупных равновесных инвестиций.

Действие конкурентных сил обеспечивает приемлемую конфигурацию собственности для создания компании. Она образуется в результате соглашения между всеми владельцами факторов производства. В результате компания получает возможность наиболее эффективного сочетания специализированных ресурсов.

Функционирование компании создает условия для оптимальных специфических инвестиций. В то же время комбинация ресурсов должна обеспечить наибольшую выгоду всем владельцам капитала (равновесие должно быть Парето-оптимальным).

Следовательно, компания, выступающая в качестве «средоточия контрактов» и отражающая уровень участия акционеров в капитале компании, более или менее надежно подкреплена системой соответствующих соглашений.

Делегирование полномочий может лишь частично укладываться в рамки какого-либо контракта, тогда как остальные отношения носят неформальный характер.

Поэтому отношения между собственниками качественно отличаются от отношений субординации, формирующих внутри фирмы. Особенности последних могут регулироваться характери-

стиками равновесия, складывающегося между начальником и подчиненным: сфера полномочий, передаваемых вниз по иерархической вертикали, существенно зависит от размеров возможных потерь фирмы и выгод подчиненного, их предпочтений во времени и др. Таким образом, *информмент контрактных прав, равно как и прав собственности, в значительной мере осуществляется рынком.*

А. Маршалл обращал внимание на то обстоятельство, что «предложение предпринимательского таланта в области распоряжения капиталом приспосабливается, как общее правило, к спросу на него...». Регулярность повторяющихся отношений придает особое значение эффекту репутации и последующей реакции рыночных партнеров.

Стабильность прав собственности и контрактных отношений плодотворна, когда она определяется рыночными силами, т. е. стимулом к дополнительным инвестициям. Следовательно, в центре анализа лежит зависимость функционирования рынка капитала от эффективного информента прав собственности и контрактных прав. Опора такого информента на судебно-правовую поддержку, сложившиеся традиции и деловую этику обеспечит возможности развития фондового рынка. Это, в свою очередь, обеспечит новые условия для функционирования самой корпорации: теперь, наряду с официальной отчетностью, появляются рыночные оценки того, насколько эффективно компания осуществляет хозяйственные операции. Тем самым инвесторы, выступающие на финансовых рынках, как бы косвенным образом осуществляют мониторинг всех операций компании.

Развитые финансовые рынки могут поддерживать дисциплину, приводя в действие многообразные формы наказания всех компаний, которые нарушают контракты, не обеспечивают прозрачность хозяйственных операций и др.

Радикальная перестройка структуры корпорации, в том числе КУ, осуществляется на основе рыночного перераспределения акционерной собственности. При изучении рыночных механизмов в центре внимания должен быть рынок корпоративного контроля.

Существуют две группы мотивов, побуждающих к осуществлению операций на таком рынке: во-первых, общая заинтересованность в тех доходах, которые фирмы распределяют между всеми акционерами; во-вторых, особые, частные выгоды владельцев стратегического пакета акций.

Особенность рынка контроля, в отличие от стандартной модели финансового рынка, заключается в следующем:

- трудно предположить высокую эластичность спроса по цене. Если цена акции сильно отрывается от фундаментальных характеристик компании, это может свидетельствовать о наличии частных выгод для некоторых покупателей и тем меньше можно найти субститутов для данных ценных бумаг;

- в наличии многочисленных барьеров на пути действия рыночных сил, низкой «прозрачности» рынка большую роль играют закрытые двусторонние сделки;

- продажа крупной партии акций осуществляется по ценам, существенно превосходящим обычные рыночные цены; значительный размер «премии, уплачиваемой за возможности контроля» может косвенно свидетельствовать о масштабах частных выгод.

Таким образом, чем больше удельный вес акционерной собственности, принадлежащей потенциальному покупателю еще до объявления тендера, тем дешевле (при прочих равных условиях) ему могут достаться «недостающие» акции.

Частные выгоды в большинстве случаев связаны не просто с владением значительным числом акций, а с контролем над существующей корпорацией. Данная закономерность свидетельствует о том, что в корпорациях, где значительный пакет акций обеспечивает корпоративный контроль, редко встречаются другие владельцы большого числа акций. Например, частные выгоды высших менеджеров корпораций США в 1980-х годах составляли около 4% стоимости соответствующих компаний.

Существование частных выгод ограничивает эффективное рыночное перераспределение акционерной собственности. Частные выгоды, обеспечиваемые корпоративным контролем, заметно усилились в результате увеличения числа слияний и поглощений в 1970–1980-е годы. Частные выгоды характеризуются масштабами переплат при покупке крупных пакетов акций (крупный пакет акций Нью-Йоркской фондовой биржи – не менее ста полных лотов, т. е. 10 000 акций).

Размеры переплат обнаруживали устойчивую положительную корреляцию с ликвидными средствами (наличные деньги + наиболее ликвидные инструменты), принадлежащими «жертве» поглощения, и отрицательную корреляцию с дисперсией курсов акций поглощаемой фирмы.

Дополнительные премии, получаемые продавцом за продажу крупной партии акций, в США составляли в среднем около 20% цены, по которой продавались пакеты акций. В случае поглощения банками переплаты составляли до 50–70%.

Показательны и различия в рыночной цене акций при существовании условий, обеспечивающих в некоторых классах обычных акций более одного голоса (многоголосые акции). В таких случаях удается подсчитать денежные суммы, характеризующие рыночную «цену голоса».

Рекапитализация, предполагавшая выпуск многоголосых акций, использовалась менеджментом в качестве одного из средств защиты от агрессивных поглощений.

В тех корпорациях, где намечался конфликт между частью акционеров («диссидентов») и сторонниками существующей системы управления, «цена голоса» оказывается значительно выше, чем в других компаниях. «Цена голоса» возрастает в ситуации, когда права владельцев акций недостаточно прочно защищены.

Сосредоточение многоголосых акций в распоряжении тех, кто фактически реализует права контроля, затрудняет рыночный переход корпорации к более эффективному собственнику.

Для бесперебойного функционирования рыночных механизмов, регулирующих переход акционерного контроля к более «эффективному» владельцу, важным является поддержание соответствия между мерой участия в коллективном принятии решений и мерой присвоения остаточных доходов, т. е. соблюдение принципа «одна акция – один голос».

Например, в США к середине 1990-х годов Нью-Йоркская и Американская фондовые биржи, а также торговая система NASDAQ включили в процедуру листинга требование «одна акция – один голос».

Для этой же цели могут использоваться и пирамидальные (многорядные) структуры акционерной собственности. Исследование Гарвардского университета выделяло 20 крупнейших корпораций в 27 странах. В соответствии с результатами расчетов, для того чтобы владеть 20% всех голосов, акционерам в среднем во всех странах требуется 18,6% капитала, тогда как в странах, в которых господствует англосаксонская модель акционерного законодательства (Англия, США, Канада, Австралия, Япония, Ирландия и др.), для этого нужно обладать 19,7% капитала.

Существует повышенное внимание к вопросу о влиянии форм собственности и КУ на экономическую эффективность фирмы. Ключевой проблемой является ситуация, когда к влиянию наряду с прочими факторами добавляется воздействие различных механизмов хозяйственного регулирования: плановые или рыночные, а в условиях рыночной экономики – неоди-

наковые структуры рынка (конкурентная или олигополистическая).

Тип собственности выступает в качестве экзогенного фактора, тогда как эффективность компании трактуется как зависящая, эндогенная переменная.

Практика бизнеса показывает, что равновесные структуры собственности складываются под влиянием ряда факторов, включающих специфические характеристики отрасли, в которой функционирует фирма, эффективность ее операций и т. д. Так, вложения институциональных инвесторов в акции в большой мере зависят от положения компании, ее размеров, эффективности функционирования и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод, что частные фирмы оказываются эффективней государственных как на олигополистических, так и на конкурентных рынках.

Среди условий, обеспечивающих эффективное КУ и оптимальное распределение ресурсов, ключевую роль играют:

- а) действительное обеспечение прав частной собственности, включающее реализацию «жесткого бюджетного ограничения» (с неизбежными и четко определенными процедурами банкротства для «нарушителей»);
- б) активное функционирование рыночной конкуренции.

10.3. Механизмы противостояния и сотрудничества в международной корпоративной структуре

Необходимость в корпоративном управлении возникает в связи с ограниченными возможностями использования рыночных методов при установлении связей между действиями менеджера и их оплатой. В сфере корпоративного управления отсутствуют условия для полной реализации рыночных процессов, предусматриваемых теоремой Р. Коуза. Структура акционерного контроля и управления в современной корпорации характеризует альтернативный способ организации экономических и правовых отношений.

Сложность корпоративных отношений вызывает необходимость мониторинга за действиями управляющих и выработки решений в сфере КУ, которые представляют собой общественные товары. Многие участники, заинтересованные в совершенствовании управления, стремятся при этом минимизировать свои усилия и реализовать эффект «дарового проезда».

Сложившиеся в развитых странах особые механизмы КУ – это сложная иерархическая система сдержек и противовесов, в центре которых находятся отношения между собственниками (стратегического пакета акций) и управленческим персоналом.

В системе КУ используются многообразные системы материального стимулирования менеджеров и формы контроля. Механизмы контроля за результатами управления международной компанией подразделяют на внутренние и внешние.

Механизмы внутреннего контроля

1) Мониторинг, осуществляемый советом директоров. При этом основными проблемами являються: большое количество директоров, часть которых срощена со старым управленческим персоналом; их приверженность прежней стратегии управления.

Подлинной независимостью обладают внешние директора, которые меньше связаны личными отношениями с персоналом. В многонациональных компаниях Англии и США в настоящее время среди внешних директоров увеличилось число иностранных предпринимателей.

Исследования выявили существенную отрицательную корреляцию между движением рыночных курсов акций и частотой последующего смещения высших менеджеров.

В компаниях, где в руководстве не менее 60% – внешние директора, в случае падения рыночного курса акций вероятность отстранения от дел на протяжении будущего года оказывалась втрое больше, чем в остальных компаниях. При прочих равных условиях финансовые рынки выше оценивают новые акции тех компаний, в совете директоров которых присутствуют не просто внешние, но независимые внешние директора.

Приход нового управленческого персонала сопровождается не только реорганизацией производства и сбыта, но и прежней системы учета и отчетности. Для финансовых рынков – это сигнал на повышение рентабельности компании; они отвечают на такое обновление повышением курса акций.

Указанные процессы тесно переплетены с действием внешних рыночных сил: чем острее конкуренция на рынке труда, тем больше руководителям высшего эшелона приходится заботиться об интересах владельцев стратегического пакета акций.

2) Формирование «оппозиции», выступающей против курса руководства корпорации и стремящейся заручиться поддержкой других акционеров. Для этого используется утечка информа-

ции, к которой проявляют интерес крупные покупатели на рынке контроля.

Проблемы координации действий и формирования коалиций в корпорациях анализируются с помощью теоретико-игровых моделей.

Итак, концентрация акционерной собственности способствует более тщательному отбору управленческого персонала. Сложившаяся структура акционерной собственности (как и другие прочие факторы) определяет и характер складывающегося на этой основе корпоративного контроля.

Данные по 470 английским компаниям свидетельствуют, что чем более жесткий тип контроля удается установить акционерам, тем выше характеристики рентабельности (доля прибыли в цене).

3) Внешние собственники акций. Распоряжение огромным числом акций хотя бы частично контролируется компаниями, прежде всего финансовыми посредниками (банками и др.). Наибольшую роль мониторинг и контроль финансовых учреждений играют в Германии, Японии и некоторых переходных экономиках.

Можно предположить, что лучшая информированность менеджеров, влияние непрерывных колебаний рыночных акций и угроза частой смены внешних владельцев неизбежно приводят к преобладанию в стратегии фирмы краткосрочных целей. Указанная тенденция связана с тем, что финансовые посредники, выступающие в качестве (со)владельцев корпорации, склонны в сравнительно короткие сроки менять состав своего портфеля, и потому они часто заинтересованы в краткосрочном повышении рыночного курса акций.

Следовательно, чем больше концентрированы собственность и контроль в рамках корпорации, чем более стабильны эти структуры контроля, тем больше возможности открываются для осуществления долгосрочной инвестиционной политики.

4) Тенденция к сосредоточению акционерной собственности у институциональных инвесторов (ИИ) – у пенсионных фондов, фондов социального обеспечения и страхования и др.

Специфический характер инвестирования не всегда хорошо сочетается с осуществлением функций эффективного собственника.

Во-первых, предпочтения ИИ связаны с необходимостью выплаты пенсий, пособий и страховых сумм, что вступает в конфликт со стремлением других владельцев акций к максимизации стоимости фирмы.

Во-вторых, обычно ИИ бывают крупными и характеризуются сложной организацией и системой управления, что снижает эффективность мониторинга и воздействия на решения, принимаемые менеджерами контролируемых корпораций.

В-третьих, портфель акций ИИ сильно диверсифицирован, что сужает контроль за качеством управления в каждой из компаний (в США пенсионный фонд CALPERS владеет акциями более 2 тыс. фирм).

В-четвертых, менеджеры пенсионных фондов не имеют стимулов серьезно изучать состояние дел в подконтрольных компаниях и вмешиваться в управление.

В-пятых, ИИ стремятся избежать значительного падения цены акций соответствующей компании, для чего прибегают к продаже ее акций. Этим ограничиваются долгосрочные ориентировки в управлении компаниями, акции которых размещены в указанных фондах.

В-шестых, управление портфелем акций подчинено функциональным задачам и поэтому не всегда отвечает рыночным критериям (рентабельность принадлежащего им портфеля рыночных бумаг в 1970–1980-е годы уступала средней доходности рыночного портфеля).

В-седьмых, инвестиционная политика ИИ весьма избирательна: вероятность вложения ИИ в акции той или иной фирмы увеличивается вместе с ростом размеров компании, а также с ее принадлежностью к числу известных корпораций.

Все это усиливает тенденцию к «бесплатному проезду» у ряда ИИ, а множество мелких акционеров и некоторые владельцы крупных пакетов ценных бумаг оказываются в роли «пассивной периферии» в системе акционерного контроля.

Активность некоторых ИИ в 1990-е годы характеризовалась:

- координацией усилий акционеров, недовольных действиями руководства своей компании (в США этим занимаются банки, управляющие по доверенности средствами фондов);
- выступлениями против усилий менеджеров любой ценой предотвратить поглощение компании (так, в 1990 г. 90% государственных и 83% частных пенсионных фондов США выступили против угроз встречной покупки акций).

Данная активность институциональных инвесторов может способствовать переходу к более эффективному корпоративному управлению, однако будет сохраняться тенденция к «отсечению» более рискованных инвестиционных проектов.

Внешние механизмы корпоративного контроля

1) Действие конкурентных сил рынка. Так, ослабление позиций компании на товарных рынках может активизировать внутренние механизмы контроля. Роль регулирования, осуществляемая товарными рынками, велика в переходных экономиках, где не сложилась система финансовых рынков и нет сегмента конкурентного рынка труда управленческих кадров.

2) Действие рынка банковских ссуд, который ограничивает «немаксимизирующие» действия менеджмента. Право кредитора на имущество корпорации, когда она неплатежеспособна, удерживает менеджеров от выбора нерентабельных проектов. В качестве рычага долгосрочного контроля может выступать облигационная задолженность может оказывать ухудшающее воздействие на эффективные и перспективные проекты.

Структура капитала корпораций оказывает существенное влияние на рентабельность ее операций. Капиталовложения, осуществлявшиеся с привлечением внешних источников финансирования, обеспечивают более высокие доходы. Рынок ценных бумаг выше оценивает те компании, у которых в пассивах большую роль играют заемные средства.

Возникает проблема: внутренние и внешние механизмы КУ не всегда характеризуются согласованностью; конфликт возникнуть не только между интересами акционеров и менеджеров, но также между указанными группами, с одной стороны, и внешними кредиторами – владельцами корпоративных облигаций – с другой.

В Японии, Германии и других странах выявляется конфликт владельцев и/или центров КУ с банками и другими кредитными институтами.

Неэффективность КУ при прочих равных условиях оказывается тем меньше, чем больше «плечо» финансового рычага. Регулирующая роль рыночных механизмов увеличивается в условиях развитого рынка ценных бумаг.

3) Функционирование рынка контроля:

- все действия менеджмента, «не одобряемые» рынком капитала, ведут к снижению цены акций компании;
- в условиях, когда значительная часть акций является объектом рыночного оборота, это повышает вероятность агрессивного поглощения.

Реорганизации дел в частной компании неизменно предшествовали кризисные ситуации на рынке капитала и/или товарных рынках.

Объективная закономерность сводится к следующему: в тех случаях, когда корпорация заметно отставала от других фирм в рамках данной отрасли, наблюдалось осуществлявшееся внутренними методами радикальное обновление руководства. Но если сама отрасль сталкивалась с трудностями, фирма становилась объектом агрессивных поглощений, что свидетельствует о возможных рамках действия внутренних механизмов КУ (ограниченность информации директоров).

В какой мере рынок может обеспечивать эффективное корпоративное управление?

Во-первых, действие конкурентных сил обеспечивает переход к лучшим структурам собственности и корпоративному управлению.

Во-вторых, соблюдение рыночной дисциплины и достижение низкого уровня издержек делегирования полномочий способствует эффективности корпоративного управления.

В-третьих, неэффективность корпоративного управления можно связать с несовершенством товарных и финансовых рынков.

Структура корпоративного управления по существу составляет альтернативу чисто рыночным отношениям купли-продажи.

Рынок капитала и роль «окопавшегося» менеджмента

Разграничение между акционерами и топ-менеджерами условно. Доля акций менеджеров (США) с торгуемыми акциями возросла с 13% в 1935 г. до 21% в 2005 г.

В какой степени владение акциями сближает стратегию менеджеров с интересами остальных акционеров?

Зависимость между характеристиками функционирования компаний США (371 фирма из числа 500) и размерами инсайдерской собственности носит *нелинейный характер*. При доле менеджеров, не превышающей 5% акционерной собственности, наблюдалась статистически значимая положительная корреляция между эффективностью компании, измеряемой коэффициентом Тобина q , и инсайдерской долей. В интервале от 5% до 25% зафиксирована отрицательная зависимость.

Величина q – отношение текущей стоимости фирмы, определяемой рынком ценных бумаг, к восстановительной стоимости реального капитала фирмы.

Проблема, ведущая к конфликту между менеджерами и акционерами, состоит в выборе степени диверсификации фирмы. Высший управленческий персонал заинтересован в неуклонной

диверсификации. В то же время «избыточная» диверсификация приносит немалые убытки.

Существует устойчивая отрицательная корреляция между степенью диверсификации фирмы и долей внешних собственников в ее акционерном капитале. В конце 1980-х годов сложилась тенденция к ограничению чрезмерной диверсификации, к «фокусировке» хозяйственных операций отдельных фирм под воздействием рыночных сил. Причины: ухудшение финансового положения компании, скупки крупного пакета акций, попытки поглощения.

Причем внешне конкурентные механизмы углубляют конфликт между акционерными собственниками и менеджерами.

В связи с углублением конфликта менеджеры используют одну из форм оппортунистического поведения – «окопавшийся менеджмент». Они разными способами стараются остаться на своем посту, несмотря на то что уже не в состоянии эффективно и квалифицированно управлять.

К средствам «окопывания» менеджмента относятся:

- особые инвестиции (нередко осуществляемые за счет корпорации);
- «имплицитные контракты»: завоевание особой репутации, упрочение связей с директорами фирмы и т. п.;
- указанные методы переплетаются с «окопыванием» в сфере контроля: не обладая половиной всех акций, менеджеры используют такие методы, как «многоярусная пирамида», перекрестные владения, акции, обладающие большим количеством голосов и т. п.

Формы «окопывания» менеджмента представлены различными средствами защиты от поглощений:

- «отравленные пилюли» (к началу 1990-х годов свыше 700 корпораций США использовали их);
- «отравленные» опционы (на продажу);
- рекапитализация, опирающаяся на заемные средства (LCO);
- «золотые парашюты»;
- угроза встречной покупки акций;
- сокрытие сведений о некоторых операциях;
- «сигнальные» действия, сообщающие рейдеру об уменьшении стоимости активов, принадлежащих потенциальному объекту поглощения;
- «сигнальные» действия, сообщающие рейдеру об открытии переходе к выкупу части собственных акций.

Все меры защиты от агрессивных поглощений ведут к снижению рыночного курса акций фирмы.

Приверженность «окопавшегося» менеджмента к ранее принятому курсу развития может объясняться не только успехами, но и меньшей склонностью менеджеров к риску. Неблагоприятные последствия, связанные со ослаблением платежеспособности фирмы, сказываются на положении управляющих сильнее, чем на положении акционеров. Отсюда меньшая заинтересованность «окопавшегося» менеджмента в радикальной перестройке операций компании, их стремление к наращиванию притока наличных средств и увеличению ликвидных резервов. Популярная стратегия формирования «хозяйственных империй» путем присоединения коммерческих центров, в которые стекаются денежные потоки.

Дополнительные ресурсы «окопавшихся» менеджеры используют для дальнейшего «окапывания» или для последующего перехвата контроля. Возведение барьеров на пути действия рыночных механизмов создает специфические условия для извлечения ренты командой менеджеров.

«Окопавшийся» менеджмент при прочих равных условиях будет использовать меньше заемного капитала, чем компания, открытая для действия сил рынка. Основная причина заключается в том, что, стремясь избежать дополнительного контроля со стороны кредиторов, «окопавшийся» менеджмент ограничивает долговые обязательства компании, расширяя плацдарм для независимого принятия решений.

При наличии угрозы со стороны рейдера компания прибегает к рынку заемных средств, для того чтобы предотвратить агрессивное поглощение. Практика показывает, что дополнительный спрос на заемные средства достигал в среднем 13% от совокупной суммы пассивов. Средства, полученные займы, используются для выкупа части акций или для рекапитализации. Рекапитализация и другие меры защиты расширяют возможности мониторинга, осуществляемого крупными кредиторами.

Схемы оптимального стимулирования управленческого персонала разрабатываются внутри компании менеджерами высокого уровня. Причем возникают проблемы асимметричной информации и несклонности менеджеров к риску. При предположении, что все представители управления нейтральны по отношению к риску, остается вопрос об оценке усилий менеджеров низших уровней. Во многих случаях для менеджеров высшего уровня выгоднее приумножать усилия своих подчиненных, увеличивая тем самым собственное вознаграждение.

Система организации труда и оплаты высших менеджеров в большей степени зависит от размеров компании, чем от изменения стоимости акций. Она меняется в зависимости от отрасли и степени внимания к компании средств массовой информации.

Системы организации труда и оплаты, ориентирующиеся на заинтересованность менеджеров в доходах компании, должны предоставлять работникам право на некоторую часть остаточного дохода и оставлять им достаточную свободу инициативы и самостоятельных действий.

Эластичность увеличения доходов управленческого персонала в зависимости от рентабельности компаний в 80–90-х гг. была существенно выше, чем в 30-х гг. XX столетия.

Влияние политических факторов на структуру корпоративного управления сводится к следующему: демократическое давление, популистская идеология, антистретовские расследования ограничивают возможности воздействия на стратегию управления со стороны крупных собственников.

10.4. Основные тенденции и особенности корпоративного управления в России

Прозрачная и сбалансированная модель корпоративного управления, где права инвесторов всех типов в равной степени гарантированы, является одним из ключевых условий привлечения инвестиций. На макроуровне модель корпоративного управления является одной из основных институциональных составляющих экономического роста.

Побудительными мотивами внедрения системы корпоративного управления в России являются:

- общемировые процессы, возросший интерес к корпоративному управлению в США (как реакция на волну враждебных захватов контрольных пакетов акций при одновременном усилении институциональных инвесторов);
- мировой финансовый кризис 1997–1998 гг.;
- проблемы кооперации стран с развивающимися рынками;
- принципы корпоративного управления ОЭСР – модельный свод стандартов и руководств (1999 г.);
- ревизия постулатов «Вашингтонского консенсуса» в конце 1990-х гг.;
- наличие информационных проблем, институциональной и правовой инфраструктуры;

– признание политических, социальных, налоговых ограничений реформ, проблем собственности и управления.

В 2001–2002 гг. корпоративное управление было одной из самых актуальных тем в России. В связи с этим были приняты «кодексы корпоративного управления»; создавались «отделы по работе с акционерами»; в советы директоров вводили независимых директоров; был разработан «Кодекс корпоративного управления», смысл и статус которого при наличии закона «Об акционерных обществах» пока неясен; частные организации предложили свои конкурирующие «рейтинги корпоративного управления».

Чиновники превращают корпоративное управление в очередной спасительный фетиш; существует опасность выхолащивания смысла корпоративного управления и превращение его в очередную кампанию. Совершенствование системы корпоративного управления в России не учитывает реальных социально-экономических процессов, оно формируется за рамками права.

Особенности национальной модели корпоративного управления 1990-х годов состояли в следующем:

- а) перманентный процесс перераспределения собственности в компаниях;
- б) специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанных с контролем финансовых потоков и выводом активов корпорации;
- в) слабая или нетипичная роль традиционных внешних механизмов корпоративного управления (рынок ценных бумаг, банкротства, рынок корпоративного контроля);
- г) значительная доля государства в акционерном капитале и вытекающие отсюда проблемы управления и контроля;
- д) федеративное устройство и активная роль региональных властей как самостоятельного субъекта корпоративных отношений (причем как субъекта, действующего в рамках конфликта интересов в качестве собственника, регулятора через административные рычаги, коммерческого/хозяйствующего субъекта);
- е) неэффективный и/или выборочный (политизированный) государственный информент (при сравнительно развитом законодательстве в области защиты прав акционеров).

В начале нового тысячелетия в России приняты правовые новации, касающиеся предпринимательской деятельности.

1. Внесены изменения и дополнения в Федеральный закон «Об акционерных обществах», который вступил в силу с 1 января 2002 г., где:

- зафиксировано право акционеров отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и общества;
- установлена возможность ограничения проведения закрытой подписки в ОАО;
- записано, что закрытая подписка может осуществляться только решением общего собрания акционеров при кворуме в $\frac{3}{4}$ голосов;
- размещение обыкновенных акций через открытую подписку (если размещается более 25% ранее размещенных обыкновенных акций) требует аналогичного порядка и т. п.

2. Введены механизмы, противодействующие ущемлению прав акционеров – размыванию долей аутсайдеров посредством новых эмиссий.

3. В экономической плоскости завершился процесс консолидации собственности (переход на единую акцию, увеличение своих долей в дочерних компаниях почти на 100%, юридическое оформление холдингов как ЗАО и ООО и др.).

4. К крупным сделкам отнесены: заем, кредит, залог и поручительство (общее собрание и совет директоров принимают решение об одобрении крупной сделки, а не о ее совершении).

5. В отношении уставного капитала предусмотрено, что его увеличение путем размещения дополнительных акций или повышения номинальной стоимости акций может происходить за счет имущества АО (т. е. капитализации).

6. Создание препятствий образованию АО-«однодневок», «дутых» капиталов обществ для обеспечения реальной основы размещения убытков кредиторов общества, положившихся на размер уставного капитала общества.

Изменения, касающиеся органов управления АО, свелись к следующему:

- введен четкий порядок приостановления полномочий генерального директора;
- совет директоров приобрел право в ряде случаев вносить изменения и дополнения в устав АО, а также утверждать регистра;
- совет директоров имеет право на принятие решения об увеличении уставного капитала через размещение дополнительных акций в пределах количества и категорий объявленных акций, если уставом АО это отнесено к его компетенции;
- из компетенции совета директоров исключено право принятия решений об участии в других организациях;

- членом совета директоров может быть только физическое лицо, причем передача голоса запрещена;
- вопросы компетенции общего собрания не могут быть переданы совету директоров и исполнительному органу, а собрание более не ограничено запретом рассмотрения вопросов, не отнесенных к его компетенции;
- к компетенции общего собрания отнесено утверждение внутренних регламентирующих документов;
- исключена возможность смешанной формы собрания, так как закон установил два альтернативных варианта: собрание и заочное голосование;
- временное отстранение исполнительных директоров советом директоров без проведения внеочередного собрания акционеров.

Приняты меры к урегулированию противоречий, возникших в связи с действием устаревшего КЗОТ. Установлено, что на отношение между АО и исполнительным органом действие законодательства РФ о труде распространяется лишь в части, не противоречащей закону об АО.

В 2001 г. принят Кодекс корпоративного поведения (управления) в целях совершенствования управления акционерными обществами, обеспечения прав и законных интересов акционеров, а также обеспечения раскрытия информации инвесторам.

По данным опроса компании «McKinsey», из 200 крупнейших мировых инвесторов (в совокупном управлении их активы равны 3,25 трлн долл.) 75% ставят качество корпоративного управления на один уровень с финансово-экономическими результатами, а в постсоциалистических странах фактору корпоративного управления отдают приоритет.

С точки зрения стоимости акций 80% инвесторов согласны на надбавку за качество корпоративного управления, в то время как капитализационная премия находится в пределах от 20% (для развитых стран) до 50% и более (развивающиеся рынки).

Компании в России приняли свои кодексы. Национальный кодекс расценивается российскими компаниями как рекомендация. Основная причина – спонтанный характер процесса формирования корпоративной культуры по мере преодоления издержек передела собственности в России. В связи с этим неисполнение Национального кодекса российскими компаниями связано с явной тенденцией концентрации акционерного капитала, а также с процессом ликвидации созданных в ходе приватизации открытых АО.

Очевидны объективные границы действия данного Кодекса: он будет только на 5–10% определять судьбу российского рынка ценных бумаг и приход на него долгосрочных инвестиций. Образовательное значение Кодекса полезно уже на текущей стадии, а его действенность будет зависеть от соблюдения следующих принципов:

- строго рекомендательный характер при отсутствии каких-либо санкций за невыполнение норм (в законодательстве и ведомственных актах);
- отказ от дублирования корпоративного и сопряженного законодательства;
- отбор жизнеспособных норм Кодекса по мере накопления позитивной практики и внесение их в законодательство.

До сих пор роль государства рассматривается как российским, так и зарубежным бизнесом в качестве важнейшей фактора неопределенности. Проводимая государством политика характеризуется «равноудаленностью» крупного капитала от власти. На практике реализуется сценарий «государственного капитализма».

Проблемы негативного влияния государства на корпоративный сектор связаны, во-первых, с сохранением практики использования государства в качестве инструмента борьбы за контроль над компанией и/или давления на конкурентов; во-вторых, с появлением новых дестабилизирующих моментов, обусловленных модификацией реальных полюсов контроля в экономике.

В целом до сих пор существует проблема неопределенности конечных целей власти: либо борьба с коррупцией и пресечение вывода активов в различных формах, либо тривиальный передел собственности и давление на конкурентов.

Отношение крупного капитала к государству неоднозначно. Капитал считает необходимым:

- 1) обеспечить удаление от государства на безопасное расстояние, в том числе на основе легального оформления за рубежом собственности на свои активы (создание группой «Альфа» и «Рановой» компании «ТНК-Интерэншл» и регистрация группой Абрамовича управляющей компании «Millhouse Capital»);
- 2) обеспечить доступ к ресурсам региональной исполнительной власти (А. Хлопонин в Таймырском АО, Р. Абрамович на Чукотке, В. Штыров в Якутии, В. Лисин в Липецкой области, А. Вавилов в Республике Алтай и др.);
- 3) осуществить переход от явной и прямой политики приватизации административного ресурса к доляности к феде-

ральным властям и демонстрации социальной ответственности бизнеса.

Процесс расширения государством своей хозяйственной экспансии предусматривает:

- кадровые изменения в крупнейших естественных монополиях и стратегических компаниях с долей государства («Газпром», МПС, ВПК, «Минатом», дочерние компании «Росспиртпром», Государственная инвестиционная корпорация и др.);
- реорганизацию (слияние) существующих и создание новых холдинговых компаний в стратегических отраслях (госкорпорации «Ростехнологин», «Роснанотек», «Росатом»; «Объединение «Авиастроительная корпорация», «Объединение «Судостроительная корпорация»);
- возврат ранее выведенных (приватизированных, заложённых) активов;
- замыкание на Администрацию президента отдельных сегментов государственной собственности (создание ФГУП для управления зарубежной собственностью и др.);
- попытки пересмотра существующих с 1992 г. норм разграничения уровней собственности и долей РФ в капитале (АЛРОСА);
- установление контроля над основными финансовыми потоками и концентрацию финансовых потоков в госбанках. В качестве субститута деприватизации промышленных активов используется огосударствление финансовых потоков. Сбербанк РФ и Внешторгбанк кредитуют компании, имея эксклюзивный доступ к обширным и дешевым финансовым ресурсам – сбережениям населения и средствам Банка России.

Актуальным остается вопрос о степени регулирования (контроля) экономической концентрации и деятельности фактических контролирующих собственников, которая может осуществляться в ущерб иным группам акционеров (дивиденды, трансфертное ценообразование, занижение экспортных цен, вывод активов, налоги, вывоз капитала и др.).

Тенденция со стороны государства к имущественной экспансии, установлению контроля за финансовыми потоками, ставит вопрос о защите прав собственности, судебной реформе и эффективном правоприменении.

В долгосрочном плане следует учитывать общемировую тенденцию к унификации моделей корпоративного управления (взаимное заимствование различных компонентов и механизмов). Это подтверждает точку зрения, что *правовое оформление*

модели корпоративного управления вторично и лишь основано на реальных экономических процессах, в том числе глобализационных.

Фундаментальная задача государства – рассмотрение корпоративного управления в контексте защиты и гарантий прав собственности и обеспечения баланса интересов всех участников корпоративных отношений.

Таким образом, в основе любых предложений по совершенствованию корпоративного управления должно лежать понимание реальных экономических процессов. В значительной степени модель корпоративного управления формируется за рамками права.

Контрольные вопросы

1. Что такое корпоративное управление (КУ)?
2. Чем обусловлена необходимость КУ?
3. Что следует понимать под правом собственности в международном менеджменте?
4. Каковы особенности рынка корпоративного контроля?
5. Назовите ключевую проблему, касающуюся форм собственности и КУ с точки зрения ее воздействия на экономическую эффективность компании.
6. При каких условиях можно приблизиться к парето-оптимальному равновесию в международном менеджменте?
7. Что следует понимать под информментом контрактных прав?
8. Каковы механизмы противостояния и сотрудничества при реализации КУ в международной компании?
9. Перечислите механизмы внутреннего контроля в международной компании и дайте их краткую характеристику.
10. Назовите внешние механизмы корпоративного контроля, присущие международной компании.
11. Что такое «окопавшийся» менеджмент? Каковы его средства и формы?

12. Каковы основные тенденции и особенности развития КУ в России?
13. В чем заключаются основные противоречия Кодекса КУ, принятого в РФ? Каковы существенные отличия российского Кодекса КУ от деловой практики, зарекомендовавшей себя в экономически развитых странах?

Литература

- Долгопятова Т.Г. Российская промышленность: институциональное развитие. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
- ОЭСР: Принципы корпоративного управления ОЭСР. Р., 1999.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. СПб.: Питер, 2006.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2006.
- Радыгин А., Энтов Р. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. М.: ИЭПП, 1999.
- Радыгин А., Энтов Р., Мальгинов Г. и др. Трансформация отношений собственности: сравнительный анализ российских регионов и общие проблемы становления новой системы прав собственности в России. М.: ИЭПП, 2001.
- Управление международной компанией: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. М.: Экономика, 2005.
- Hammer M. Beyond Reengineering. How the process-centered organization is changing our work and our lives. N.Y., 1996.
- Jeanet J.-P., Hennessey H.D. International Marketing Management: Strategies and Cases. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- Mandel M. The High-Risk Society. Peril and promise in the New Economy. N.Y., 1996.
- O'Meara P., Mehlinger H.D., Krain M. Globalization and the Challenge of a New Century. N.Y.: Indiana University Press, 2000.

Глава 11

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ

Для принятия организационных решений по управлению международной компанией необходимы конкретные решения по организационной структуре систем управления. Речь идет, в первую очередь, о рациональных подходах к технологиям разработки стратегии организационного развития компании, которые являются составной частью общей стратегии ее развития, и во-вторых, выработке общих принципов построения организационных структур производственной и управленческой подсистем компании как целостной организационной системы. Третья группа организационных проблем, которая должна быть решена в стратегическом плане, связана с выбором структуры собственности компании.

Только такой подход позволяет оценить правильность конкретных структурных решений (линейных, функциональных, проектных, дивизиональных, матричных и пр.).

11.1. Организационные формы интеграции международной компании

Организационная структура международной компании предполагает установление тесных вертикальных и горизонтальных взаимосвязей между подразделениями компании, дифференциацию прав и ответственности между ними.

Предпосылками к образованию и развитию международной компании являются тенденции концентрации и централизации капитала, которые предъявляют свои требования к внутренней организации различных форм макроструктур.

Первоначальная концентрация капитала нашла отражение в укрупнении хозяйствующих единиц за счет привлечения дополнительного капитала и рабочей силы. В последующем укрупнению капитала способствовало слияние простых структур.

превращение их в более сложные на основе горизонтальной и вертикальной интеграции, а также диверсификации производства.



А, В, С – принимающие страны, где организовано производство продукта X.

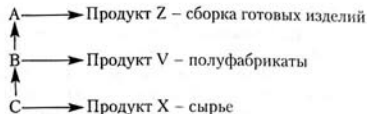
Рис. 1. Горизонтальная интеграция производства

Горизонтальная интеграция производства предполагает, во-первых, специализацию на определенной фазе производства и реализации продукции (латеральная интеграция), во-вторых, слияние фирм одинакового профиля деятельности. С точки зрения фирмы расширение путем горизонтальной интеграции может быть выгодным, так как она позволяет фирме снизить издержки производства и обращения благодаря экономии от масштаба, а кроме того, горизонтальная интеграция уничтожает или снижает воздействие конкуренции и усиливает контроль компании над рынком.

Более широкое влияние горизонтальной интеграции на процесс функционирования рынка заключается в том, что, с одной стороны, она повышает эффективность использования ресурсов, снижает цены и издержки, с другой – из-за ослабления конкуренции и повышения уровня концентрации продавцов на рынке ухудшает эффективность размещения ресурсов и несет в себе угрозу монополизма.

Таким образом, горизонтальная интеграция приводит как к положительным, так и отрицательным результатам. Согласно политике ЕС в отношении конкуренции, перед комиссией по монополиям и слияниям может быть поставлен вопрос, наносит ли вред интересам общества горизонтальная интеграция, осуществляемая компанией, уже признанная монопольной, или предполагаемое слияние (поглощение) двух компаний, контролирующих совместно более 25% рынка данного продукта, дает экономический эффект.

Вертикальная интеграция производства заключается в слиянии компаний, специализация производства которых осуществляется на разных стадиях (Stages) производства (фазах вос-



А, В, С – принимающие страны.

Рис. 2. Вертикальная интеграция производства

производства – Phases of reproduction) одного и того же продукта с целью сокращения издержек и повышения прибыли в рамках производственно-хозяйственной деятельности всей вертикальной группы.

Вертикальная интеграция может охватить или производство компонентов (комбинирование), или все стадии движения продукта (всеобъемлющая интеграция).

В настоящее время внутрипроизводственная вертикальная интеграция, обеспечивающая производство товаров разной степени обработки и тем самым приводящая к вертикальной диверсификации, широко распространена в крупных промышленных фирмах. Так, например, в электронной промышленности развиваются одновременно два параллельных процесса вертикальной интеграции – «вниз» и «вверх». Интеграция «вниз» идет от производства сложных электронных систем к производству полупроводников. Интеграция «вверх» идет от производства полупроводниковых микросхем к производству микрокалькуляторов, электронных игр, бытовой автоматики, персональных компьютеров и т. д.¹

Вертикальная интеграция приводит к диверсификации (вертикальной) в том случае, когда компания производит более одного вида продукции разной степени обработки, каждый из которых может иметь различное назначение, а следовательно, и различный жизненный цикл. Если же этого не происходит и компания за счет вертикальной интеграции производит изделия разной степени обработки, имеющие одно назначение, то в этом случае жизненный цикл производимых изделий не меняется, а следовательно, не достигается основной эффект диверсификации – изменение жизненного цикла производимых изделий.

¹ Гончаров В.В. Роль организационных структур и нововведений в ускорении YNG промышленных фирм западных стран. М.: Экос, 1987.

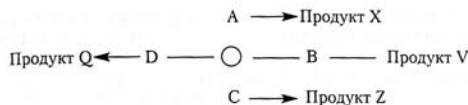
Вертикальная квазинтеграция состоит во внешнепроизводственной интеграции ведущей компанией независимых фирм, производящих для нее комплектующие детали и узлы (квазинтеграция «вниз») или занимающихся сбытом продукции ведущей фирмы (квазинтеграция «вверх»). При этом такая внешнепроизводственная интеграция может быть полной или частичной. При полной внешнепроизводственной интеграции (или квазинтеграции) интегрируемое производство осуществляется независимой компанией, но под контролем ведущей компании. Интегрируемая фирма не обязательно является дочерней компанией, но имеет деловые связи исключительно только с ведущей компанией. Ведущая компания осуществляет наиболее важный, ключевой производственный процесс, поэтому обладает контролирующей властью.

При частичной квазинтеграции компания, осуществляющая основное производство, контролирует предшествующие или последующие примыкающие по технологии стадии воспроизводственного цикла товаров с помощью долговременных контрактов и предоставления услуг. При этом интегрируемые фирмы, не являясь собственностью ведущей компании, могут иметь деловые отношения не только с последней, но и с другими фирмами.

Выгоды от вертикальной интеграции достигаются за счет различных эффектов:

- технической экономии от соединения последовательных производственных процессов;
- обеспечения надежных источников поставок факторов производства или каналов сбыта с целью поддержания своей конкурентной способности;
- сокращения некоторых торговых затрат при совершении сделок с поставщиками ресурсов и с рекламными и торговыми агентами путем трансакции внутри компании;
- экономии на управлении за счет внедрения административной системы управления несколькими видами производственной деятельности;
- финансовой экономии в результате использования выгодных активных сделок, а также при снижении стоимости растущего капитала.

Вертикальная интеграция может одновременно иметь положительный эффект, а также быть недостаточной для крупного бизнеса. Она может вызывать различные антиконкурентные последствия. Отсутствие у потенциальных конкурентов доступа к рынкам сбыта или источникам сырья, как и доступ на невыгод-



A, B, C, D – принимающие страны, в A выпускается готовая продукция X, в B – готовая продукция V, в C – готовая продукция Z, в D – готовая продукция Q.

Рис. 3. Диверсификация международного производства

ных условиях, требует от них той же степени интеграции, что и у существующих фирм. В этой ситуации необходимость иметь большой первоначальный капитал затрудняет широкомасштабный вход на рынок.

Согласно британской политике в отношении конкуренции, вертикальная интеграция, осуществляемая посредством образования фирмы-монополиста или путем слияния двух вертикально родственных фирм, объединяющих активы более 30 млн ф. ст., попадает под контроль комиссии по монополиям и слияниям. Комиссия должна определить, будет ли такая вертикально интегрированная компания действовать против интересов общества или нет.

Диверсификация производства – выпуск разнообразной продукции в разных принимающих странах.

Целесообразность налаживания производства определенной продукции в той или иной стране вместо экспорта этой продукции определяется величиной импортных пошлин на этот вид продукции в принимающей стране. При высоких импортных пошлинах и растущем спросе международная компания может принять решение вместо экспорта этой продукции перейти к ее производству в стране-импортере. Кроме того, организация производства широкого ассортимента продукции в принимающих странах позволяет международной компании выходить на новые рынки, страхуя себя тем, что в других странах новая продукция пользуется устойчивым спросом, и в случае неудачи с освоением нового рынка компания может возместить свои потери за счет увеличения выпуска и сбыта других товаров в каких-либо странах.

Современными организационными структурами, отражающими процессы горизонтальной и вертикальной интеграции и диверсификации производства, являются следующие.

1. Картель (Cartel) – добровольное объединение на основе соглашения производителей одной продукции в целях монополизации рынков производства и сбыта продукции, ограничения конкуренции, дележа рынков и установления контроля над ценами.

Картели никогда не имеют ярко выраженного доминирующего звена. Соглашения достигаются в результате встреч и договоренностей руководства производственных структур, сохраняющих свою самостоятельность. Картельное соглашение, как правило, содержит разнообразные количественные квоты, характер и состав которых определяется целями картеля, например квоты на лимиты кредитов, экспорт продукции, долю в совместном капитале и т. п. Превышение квот обычно влечет за собой штрафные санкции, невыполнение поощряется премией. В настоящее время, как правило, функционирует скрытая форма картелей, не оформленных договором. В зависимости от степени автономности и хозяйственной свободы, оставляемой договором членам картеля, различают картели низшего и высшего порядка. Первые регулируют только условия сбыта и деловой активности участников, не затрагивая непосредственного процесса производства и сбыта продукции. Вторые регулируют цены, вид и объемы производимой членами картеля продукции, вопросы рационализации производства, использование патентов, формы и процессы сбыта продукции и т. д. Отличительными признаками картеля являются: транснациональный характер деятельности, осуществление единой ценовой политики, наличие внутренней конкуренции, оговоренный профиль производства. Правовая основа его деятельности – соглашение монополий разных стран о разделе рынков сбыта, источников сырья, установление монопольных цен, как правило, в рамках одной страны. К международным картелям относятся компании, занимающиеся сырьем, полуфабрикатами или промежуточными продуктами международного потребления. Это биржа металлов в Лондоне, ОПЕК, Российский алюминиевый союз и др.

Во многих странах, особенно в США и странах ЕС, в антимонопольных целях законодательно запрещены картели, связанные с регулированием цен, делением рынка и ограничением объема выпуска и производственных мощностей.

2. Синдикат (Syndicate) – это форма монополистического объединения предприятий, характеризующая более высоким уровнем концентрации производства, чем картель. Участники синдиката сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, но теряют коммерческую независимость. В синди-

кате реализации продукции всех его членов, а также закупки материальных ресурсов осуществляются через единый орган – контору по сбыту, которая сосредоточивает все заказы и распределяет их пропорционально квотам участников соглашения. Централизация функций сбыта позволяет проводить единую рыночную стратегию, а функций снабжения – экономить на издержках.

3. Консорциум (Consortium) – временный хозяйственный союз независимых организаций, компаний, целью которого является скоординированная деятельность в области предпринимательства: размещения займов, осуществления финансовых коммерческих операций, получения заказов, повышения конкурентоспособности. Консорциум имеет солидарную ответственность за свою деятельность. Для консорциумов характерны не только координация деятельности, долгосрочная стратегия развития, но и единая инвестиционная политика.

Исторически консорциумы являются одной из форм сращения банковского и промышленного капиталов. Чаще всего образуются консорциумы банков, которые объединяются на основе временного соглашения для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению акций или займов, кредитования крупных капиталоемких проектов, усиления совокупной финансовой мощи и распределения риска между партнерами.

В промышленности консорциумы создаются для совместного осуществления крупномасштабных проектов. Предприятия, входящие в консорциум, как правило, не имеют общего капитала и не создают совместных производств, выполняя закрепленную за ними часть задания своими силами. Консорциумы часто возникают в новых науко- и капиталоемких отраслях промышленности или на стыке различных отраслей.

При образовании консорциума входящие в него организации полностью сохраняют свою самостоятельность, починаясь совместному руководству лишь в той части хозяйственной деятельности, которая очерчена рамками договора.

Консорциум не только сложен по организационной структуре, но и его деятельность носит транснациональный характер. Характерными отличительными признаками консорциума являются осуществление единой инвестиционной и деловой политики, наличие внутренней конкуренции.

К современным проектам, реализуемым международными консорциумами, относится: проект «Северное сияние», созданный для освоения Штокмановского нефтегазового месторождения на шельфе Баренцева моря, проект КТК (Каспийского трубо-

проводного консорциума, созданного для транспортировки нефти с месторождения Тенгиз в Западном Казахстане), совладельцами которого являются семь заинтересованных стран.

4. Концерн (Congern) – связанно-диверсифицированная (СД) организация, предполагающая юридическую (но не хозяйственную) самостоятельность предприятий, находящихся под единым руководством. Это форма интеграции научно-производственных, торгово-сбытовых, организационно-экономических и финансовых возможностей участников для реализации выбранной стратегии развития.

Концерн может возникнуть или на базе отношений зависимости одних организаций от других, или как объединение равноправных организаций-партнеров под единым руководством.

В состав концерна обычно входит финансовый институт, аккумулирующий денежные средства участников. Для образования концерна одного договора, как правило, недостаточно. Общей предпосылкой его создания является установление отношений господства одних организаций над другими путем соответствующего участия капиталов. Одним из путей образования концерна является «отпочковывание» от головной организации дочерних, в которых головная организация участвует с правом решающего голоса.

Главным отличием концерна от любой другой формы объединения является наличие существенных стратегических соответствий между входящими в него организациями.

5. Конгломерат (Conglomerate) – несвязанно-диверсифицированная корпорация типа концерна, созданная на основе слияния (mergers) и поглощения (takeover) разнородных компаний или имеющая дочерние компании в разных отраслях. Они не связаны кооперацией, имеют разный профиль деятельности, стратегические соответствия (СС) между ними минимальны, но они сохраняют определенную самостоятельность. Основной причиной их создания является снижение риска, связанное с объединением в одну группу предприятий различных видов.

Конгломерат отражает процесс слияния собственности и капитала, образуя замкнутый рынок капиталов, в рамках которого идет концентрация денежных средств от диверсифицированных видов деятельности. Управление диверсифицированными активами и формирующимися на их основе потоками осуществляется из определенного центра.

Отличительными признаками конгломерата являются: единство собственности и капитала, транснациональный харак-

тер деятельности, наличие единого центра координации деятельности, осуществление единой финансовой и кадровой политики, наличие внутренней конкуренции, внутреннее распределение финансовых ресурсов.

Практика управления показала, что управление и воздействие центра на простые структуры ограничены, организационная структура конгломерата не позволяет рационально распределять ресурсы, требуются организационные изменения и определенные сдвиги в сознании управленческого персонала всех уровней корпорации. Основная цель таких объединений – гибкое управление капиталами, направление их в выгодные сферы, быстрая ликвидация нерентабельных производств, эффективная реализация избыточных накоплений, минимизация негативного влияния циклов деловой активности отраслей. В качестве примеров конгломератов можно назвать «Mitsubishi», «Raytheon», ВТР, «Hanson». Компания «Hanson», в частности, специализируется на приобретении технологически простых предприятий в стабильных секторах рынка.

6. Холдинг (Holding) – компания, контролирующая одну или несколько других компаний. Собственностью может быть полной (100%) или частичной (51% и более голосующих акций). Подобная собственность представляет возможность контроля над политикой дочерних компаний.

Распространение холдинговых компаний связано в первую очередь с развитием акционерных форм организаций, образованием финансовых связей между ними и осуществлением финансового контроля через владение акциями.

Холдинговая компания включает бухгалтерский учет результатов деятельности дочерних компаний в бухгалтерскую отчетность всей группы компаний. Холдинговые компании наиболее часто используются для диверсификации или создания конгломерата, когда одна фирма управляет рядом отдельных компаний, действующих в различных сферах производства, но каждая из этих компаний в той или иной степени зависит от материнской компании. К холдингам могут быть отнесены предприятия, акционерные общества (АО) и общества с ограниченной ответственностью (ООО). В странах Запада максимально распространена такая юридическая форма организации и функционирования холдингов, как АО.

Основной причиной создания холдингов является потребность разрешения противоречия между необходимостью расширения количества участников бизнеса и сохранением уровня со-

гласовности действий разнообразных юридических лиц в соответствии с общей стратегией собственника. Суть холдинга составляет система участия в капитале крупного бизнеса, подчинение головному предприятию множества формально независимых компаний, имеющих капитал, значительно превосходящий материнский.

Для установления своего контроля над дочерними компаниями материнские фирмы используют деление акций на голосующие и «безголосные» (простые, с правом голоса, и привилегированные, без этого права). С помощью подобной дифференциации акций холдинги получают возможность контролировать капитал, в десятки раз превосходящий собственный.

Основные цели создания холдингов за рубежом таковы.

1. Консолидация деятельности группы предприятий по поводу налогообложения посредством заключения договоров об отношениях, в соответствии с которыми прибыль или убытки предприятий переводятся непосредственно в холдинговую компанию (что позволяет холдингу учитывать убытки одного предприятия и прибыли другого для уплаты налогов с оставшейся части прибыли).

2. Создание дополнительных производственных мощностей в результате поглощения предприятий и образования единой компании.

3. Проникновение при посредничестве холдинга в другие сферы производства и сбыта товаров. Проведение общей технической, экономической, кадровой политики и осуществление единого контроля за соблюдением общих интересов компаний.

4. Ускорение процесса диверсификации производства.

Если холдинг находится в структуре международной компании, то целями его создания могут быть: минимизация налога на дивиденды; аккумулярование прибылей иностранных филиалов; минимизация воздействия валютного контроля на прибыль международной компании.

К преимуществам холдингов следует отнести:

- централизованное финансово-экономическое управление цепочками технологически связанных предприятий;
- снижение рынков инвестиций и взаимных поставок;
- рост возможностей финансового и налогового маневрирования и ускорение внедрения новшеств.

Негативы, присущие холдингам, сопряжены с возможностями:

- усиления монопольных тенденций;

- манипулирования капиталами дочерних фирм в ущерб интересам «аутсайдеров»;
- искажения финансовой отчетности и уход от налогов;
- злоупотребления контрольно-бюрократическими функциями.

Тенденция экспансии акционерного контроля со стороны мощных финансовых и промышленных структур очевидна и в России. Этой экспансии способствовало практическое отсутствие отечественного законодательства, которое должно было бы регламентировать взаимодействие основного и дочерних предприятий, их права и ответственность друг перед другом, принципы консолидации управленческой информации и ее открытости.

Примером может служить созданная в 1998 г. холдинговая компания «Интеррос», включающая:

1) материнскую компанию, реализующую функции стратегического управления дочерними фирмами;

2) дочерние и зависимые структуры промышленного блока (компания «Норильский никель», «Сиданко», «Связинвест», «Пермские моторы», «Новолипецкий металлургический комбинат» и др.);

3) дочерние и зависимые структуры финансового блока («ОНЭКСИМ Банк», группу «МФК-Ренессанс», ряд региональных банков и страховых компаний);

4) дочерние структуры медиахолдинга (газеты «Комсомольская правда» и «Известия», журнал «Эксперт», региональные телерадиокомпании и др.).

Холдинговая промышленная компания «Новые программы и концепции» (НПК) – это компания уже следующего поколения. Она явилась следствием концентрации активов высокотехнологичных предприятий. При формировании НПК был принят на вооружение принцип наиболее эффективного и сложного построения управления промышленным холдингом – матричная система управления. Ее суть состоит в определении ведущих программ холдинга, концентрирующих управленческие действия по продуктовому и функциональному принципам.

Организационная структура холдинга подвижна, способна оперативно реагировать на запросы среды, позволяя централизованно координировать усилия всех направлений.

Одновременно она остается открытой для всех ситуационных инноваций при смене рыночной конъюнктуры, предоставляет возможность гибкого поведения в отношениях с государственными компаниями и институтами. Организационно-управленче-

ский вызов НПК заключается в создании структуры и разработке алгоритма действия, открывающих возможность саморазвития, предотвращения кризисов и прогнозирования успеха.

11.2. Основные положения организационной структуры управления международной компании

Разработка стратегии организационного развития международной компании имеет свое содержание, методологию, технологию. Главное – это определение *общего подхода* к организации систем управления. Он может быть таким, как представлено на рис. 1 приложения 5. Этот подход отражает свое развитие в связи с разработкой проблем реструктуризации компаний, идей реинжиниринга бизнес-процессов.

Необходимо обратить внимание на органичный характер организационной работы, ее естественной принадлежности любому бизнесу. Причем теоретически и практически приходится осуществлять два взаимосвязанных, но различных комплекса работ. Первый – создание собственно компании, позволяющей реализовать необходимый комплекс бизнес-процессов, второй – создание и обеспечение эффективности функционирования системы управления, что и предлагается делать в рамках стратегии организационного развития компании. В данном случае наша цель заключается в рассмотрении содержания второго комплекса, так как от его удачного проведения зависят успехи и в первом.

По оценке Т. Питерса и Р. Уотермана¹, любой разумный подход к созданию организации должен охватывать и рассматривать как взаимозависимые по крайней мере семь переменных: структуру, стратегию, состав работников, стиль управления, системы и процедуры, совокупность приобретенных навыков, умений, совместно признаваемые ценности (т. е. культуру). Эта идея была тщательно разработана и получила известность как модель 7-С компании «Мак-Кинси» (рис. 4.).

Данная модель показывает, во-первых, что при организации управления компанией нужно руководствоваться ею для того, чтобы создать целостную систему, способную эффективно функционировать. Имеются в виду система производства и система управления. Процедуры включают в себя интегрированный

¹ Peters T., Waterman R. In Search of Excellence, Harper and Row. N.Y., 1982.



Рис. 4. Модель «Мак-Кинси» 7-С

комплекс технологий управления: планирования, финансирования, маркетинга и т. п., применение которых необходимо создать в данной организационной системе.

Во-вторых, если ставится задача изучить конкретный опыт управления, то нужно попробовать эту схему для анализа, чтобы изучить все элементы системы управления. В-третьих, схема оказывается полезной для понимания важности не только относительно «жестких» составляющих – стратегии и структуры, но также и важности «мягких» организационных составляющих – стиля, систем, персонала, навыков и ценностей.

Организационная структура связана с формой, принятой компанией с целью достижения стратегических целей. Международные компании уделяют особое внимание структуре из-за большой географической удаленности отдельных подразделений и необходимости координации деятельности между ними.

Структуры обычно классифицируются по следующим двум показателям: высота и ширина структуры; степень иерархичности управления.

Высота структуры. Различные организации используют различные формы структур. Высота относится к количеству слоев внутри структуры. Крупные организации выше, а менее крупные – ниже. Высота конкретной организации зависит от сложности задач, решаемых в рамках предложенной стратегии.

Небольшой завод, скорее всего, будет конкурировать только в одном промышленном секторе, часто лишь с одним типом товара. Этот сценарий намного проще сценария для транснациональной химической компании, конкурирующей на многих национальных рынках по различным видам продукции, к тому же в большей степени зависящей от НИОКР и правового регулирования.

Высота также способствует привлечению профессиональных менеджеров в средние слои организационной структуры, которые могли бы следить и управлять всеми аспектами деятельности крупных организаций. Но далеко не перед всеми организациями стоят такие требования; для подобных организаций подходят более «плоские» структуры. Компании, нуждающиеся в большом количестве узких специалистов, часто имеют несколько слоев менеджмента (увеличивая таким образом высоту структуры), что характерно для бухгалтерских, инженерно-строительных фирм, химических концернов.

Ширина структуры. Понятие «ширина» организационной структуры относится к степени централизации или децентрализации компаний. Децентрализованная организационная структура – это такая структура, в которой центральный орган управления дает некоторую самостоятельность в принятии решений другим частям компании. В централизованной компании центр передает лишь малую часть своих полномочий или не передает их совсем. На практике между этими двумя диаметрально противоположными типами существуют промежуточные варианты, что схематично изображено на рис. 5.

Международные компании чаще используют организационные структуры, находящиеся в правой части этой схемы. Как и в случае с шириной и высотой организационной структуры, существует некий баланс между затратами и преимуществами конкретных типов. Преимущества централизации в большей степени связаны с возможностью центра сохранить более жесткий контроль над деятельностью компании. Это целесообразно для организаций небольшого размера, выпускающих небольшой ассортимент продукции или действующих на небольших сегментах рынка. Некоторая степень децентрализации выгодна для компаний, действующих на нескольких рынках, когда наличие знаний о региональных рынках играет решающую роль в достижении успеха.

Иерархическая конфигурация структур. Компании используют жесткую структурную иерархию в определенных



Рис. 5. Типология организационной структуры международной компании

пределах. Жесткая иерархия не всегда является подходящей формой для компании, особенно если положение в организационной структуре не особенно зависит от управленческих навыков.

В некоторых условиях формальные иерархии полностью соответствуют методам реализации стратегии, в других же предоставление работникам некоторой степени свободы позволяет компании работать более эффективно в различных сферах деятельности. Например, использование матричных структур позволяет компании выполнять намного больше количество функций, чем при формальной иерархической структуре (см. ниже). Некоторые компании пытаются достигнуть компромисса, организовав работников в функциональные или многофункциональные группы, не являющиеся частью организационной структуры и действующие, главным образом, независимо при выполнении своих задач.

Определяющие факторы организационной структуры

Согласно Г. Минцбергу, существуют два основных подхода¹ к формированию организационной структуры: ситуационный и конфигурационный.

Теория *ситуационного подхода* предлагает использовать несколько ключевых факторов. Основной упор в этой теории делается на то, что структура компании будет зависеть от ситуации, в то время как конфигурационный подход предполагает некоторую предопределенность структуры.

¹ Mintzberg H. The Structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, Co., 1979.

Структура, используемая компанией (которая может быть как отечественной компанией, так и международной), будет зависеть от ряда важных факторов:

- 1) сферы деятельности;
- 2) среды деятельности компании;
- 3) глобальной стратегии компании;
- 4) возраста и истории компании;
- 5) размера компании и ограничений нормы управляемости;
- 6) технологического уровня компании;
- 7) географической зоны деятельности компании;
- 8) культуры компании;
- 9) руководства и стиля руководства.

Сфера деятельности. Компании, чья деятельность, направленная на получение прибыли, носит циклический характер (в том числе производственная деятельность), в основном используют иерархическую структуру с централизованной системой принятия решений, так как иерархические структуры больше подходят для стандартизации деятельности. Компании, чья деятельность диверсифицирована, носит творческий или инновационный характер, скорее всего, воспользуются более «приземленными» структурами с распределенными полномочиями, которые поддерживают горизонтальные связи.

Среда деятельности компании. Чем динамичнее и сложнее среда деятельности, тем более адаптирующейся должна быть компания. В таких условиях для увеличения гибкости компании система принятия решения будет децентрализованной. С другой стороны, согласно Минцбергу, в условиях «враждебности» среды деятельности компания стремится централизовать систему принятия решений. Что касается среды деятельности международных компаний, то однородность рынка позволяет использовать централизованную систему принятия решений, а диверсификация рынка требует от компании быть более гибкой, что означает децентрализацию системы принятия решений.

Глобальная стратегия компании. При использовании глобальной универсальной стратегии структура компании для облегчения глобальной координации и интеграции деятельности использует централизованную систему принятия решения. Стратегия, основанная на необходимости гибкости на местных рынках, потребует передачи части полномочий местным отделениям. Транснациональная стратегия, совмещающая глобальную координацию с гибкостью на локальных рынках, ис-

пользует комплексную структуру, позволяющую совмещать некоторую степень централизованного управления с передачей определенных полномочий местным отделениям компании. Открытия в области информационных и коммуникационных технологий сделали возможным использование новых технологий, направленных на сглаживание этих противоречивых целей.

Возраст и история компании. Г. Минцберг обнаружил, что старые компании и компании во вновь сформировавшихся отраслях имеют более формализованную структуру. В некоторых случаях формализация структуры произошла на этапе создания компании, в остальных же она шла одновременно с развитием бизнеса. Таким образом, новой небольшой компании не нужна формальная или сложная структура, но с ростом компании такая потребность в формализации и иерархичности увеличивается.

Размер компании и ограничения нормы управляемости. Крупные компании имеют более формализованные и сложные структуры с большей специализацией и четко определенными методами коммуникации. Задачи компании концентрируются в соответствующих подразделениях, имеющих четкую систему взаимодействия. Размер такого подразделения зависит от эффективной нормы управляемости (т. е. количества подчиненных, которыми менеджер может управлять напрямую). Виды деятельности обычно группируются по функциональному критерию; таким образом, маркетинговая деятельность и деятельность, связанная с продажей, будут объединены в одно подразделение. А такие виды деятельности, как кадровая, подготовка персонала и выплата зарплаты, часто объединяют в подразделение, называемое «управление трудовыми ресурсами».

Технологический уровень компании. Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) расширили потенциальную норму управляемости отдельных менеджеров, позволяя создавать более «низкие» организационные структуры. Одновременно ИКТ позволяет централизованно координировать деятельность и предоставлять некоторую свободу действий местным отделениям компании, увеличивая гибкость компании в целом. В прошлом международные компании работали на многонациональной основе, предоставляя значительную автономию филиалам из-за практической невозможности координации деятельности при существующих ограничениях в сфере коммуникаций.

Географическая зона деятельности. Чем шире географическая зона деятельности компании, тем более сложной и формализованной должна быть структура компании. ИКТ расширила возможности компании по увеличению географической зоны. Открытия в сфере телекоммуникаций, такие как спутниковая и кабельная технологии, предоставили возможности интеграции и управления компанией в мировом масштабе.

Культура компании. Система ценностей, суждения и убеждения членов компании играют важную роль в формировании организационной структуры. Творческие компании (такие, как разработчики программного обеспечения или рекламные агентства) зачастую имеют более свободную структуру (с меньшей иерархичностью), а производственные используют иерархические структуры с четко определенными и формализованными группами деятельности. На организационную культуру часто влияет культура страны базирования. Так, например, организационная культура многих японских компаний находится под влиянием таких черт, как верность и послушание, характерных для японского общества.

Руководство и стиль руководства. Крупные компании с сильным руководством часто применяют структуры, концентрирующие полномочия в центре компании. Небольшие компании используют структуры, в центре которых находится руководитель компании. Стиль руководства компаний находится в сильной зависимости от организационной культуры.

Конфигурационный подход к организационной структуре, по Минцбергу, должен учитывать следующие параметры:

- разделение труда (логическое распределение задач внутри организации);
- формализацию поведения (стандартизация рабочих процессов);
- тренинг (программы и инструкции, которые помогают работникам овладеть знаниями и навыками, необходимыми для выполнения работы);
- идеологическую обработку (адаптация работников к принятым организационным нормам);
- группирование подразделения по функциям (маркетинг, финансы, производство и т. д.) и по целевым рынкам. Может возникнуть несоответствие между этими двумя видами, так как группирование по функциям акцентирует внимание на эффективности процессов, протекающих в организации, в то время как

группирование по рынкам делает организацию более гибкой, но провоцирует дублирование функций (снижая, таким образом, эффективность);

- размер подразделения (число рабочих мест в отдельно взятом подразделении предприятия);
- системы планирования и контроля;
- механизмы связи и интеграции. Такие механизмы, как необходимость выполнения заданий и комитеты по их выполнению, могут сплотить подразделения организации;
- необходимость централизации и децентрализации (степень, до которой необходимо или желательно делегировать подразделения полномочия по принятию решений).

Кроме того, важно рассмотреть системы горизонтальных и вертикальных связей внутри организации и требования к ним. Для международных подразделений компании особую важность представляют системы группирования, планирования и контроля, интеграционных механизмы, централизация и децентрализация, а также идеологическая обработка. Способ группирования подразделений является одним из важнейших решений, принимаемых во внимание при формировании структуры международной организации. Это не просто выбор между группированием по функциям или по рынкам, а скорее поиск компромисса между двумя этими способами. Организационные структуры международных компаний должны учитывать необходимость координации и объединения деятельности разбросанных по разным географическим регионам подразделений, в то же время эти структуры должны по возможности реагировать на местные запросы, когда это необходимо. Матричная и транснациональная структуры являются альтернативными организационными формами, которые нацелены на выполнение этих противоречивых требований¹. Идеальной организационной структуры не существует. Есть несколько часто встречающихся типов структур, которые отвечают вышеназванным параметрам и отражают всевозможные внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие организационной структуры.

Влияние национальных факторов на структурную форму

Слабость традиционной организационной структуры в международном и глобальном контексте дала толчок развитию в

¹ Bartlett C., Ghoshal S. Managing across borders: new organizational responses // Sloan Management Review. 1987. № 1. P. 45–53.

последующих работах С. Бартлетта и С. Гошала¹ мнения, что формальная структура является хоть и мощным, но грубым инструментом стратегических изменений. Они утверждают, что для развития разнонаправленных и гибких стратегических преимуществ компания должна соответствовать своей структуре и расширять свои фундаментальные организационные возможности. Какова же специфика формирования организационных структур в ключевых регионах мира?

Европейские компании. Их организационная структура формируется под воздействием задач, окружающей среды, а также наследия или истории управления, которые, в свою очередь, формируют организационную культуру. Европейские компании, выносившие свой бизнес за рубеж в 1920-х и 1930-х гг., во времена протекционизма и ограниченных транспортных и коммуникационных технологий, развивались как децентрализованные объединения. Эти объединения характеризовались наличием головного офиса, который отвечал за инвестиции, и национальных подразделений, имевших значительную управленческую автономию.

Американские компании. Период роста американских компаний пришелся на 1950-е и 1960-е гг. и основывался на превосходстве уровня развития техники. Компании развивались в виде координированных объединений, в которых знания передавались в филиалы, структуры были жесткими с превалированием центрального планирования. Филиалам предоставлялась ограниченная свобода при модификации продукта, необходимой для реагирования на изменения на местном рынке.

Японские компании. Японские компании, интернационализировавшиеся в 1970-х гг., развивались как централизованные субъекты деятельности, так как их стратегии зависели от стоимостных преимуществ, требующих жесткого централизованного контроля за деятельностью.

Каждая из трех вышеозначенных интернациональных структур имеет свои недостатки. Децентрализованные объедине-

ния обладали децентрализованными полномочиями, но это выразилось на увеличении издержек из-за дублирования деятельности и неспособности добиться эффективности, возможной при международной координации деятельности. В свою очередь, централизованные субъекты деятельности добились преимуществ в координации вследствие ограничения полномочий на местах.

По мере того как глобальная и транснациональная стратегии становятся более усложненными, компании не справляются с возложенными на них задачами. Одной из основных проблем при достижении цели стало отсутствие возможности четко определить глобальную стратегию фирмы.

Таким образом, ключевым заданием для компании является не создание более элегантной и сложной структуры, а поиск индивидуальных возможностей и мотивации для выживания в условиях запутанной и быстро меняющейся окружающей среды. Для достижения этой цели Бартлетт и Гошал (1995) предложили изменение в традиционном организационном порядке, который подчеркивает *организационную анатомию* (формальную структуру), *физиологию* (коммуникационные процессы и процесс принятия решений) и *психологию* (корпоративные ожидания и нормы, формирующие восприятие и действия менеджеров).

Прежде чем начинать поиски идеальной организационной анатомии, необходимо изменить организационную психологию; затем следует обогатить коммуникационные процессы и процессы принятия решений посредством улучшения организационной физиологии. И только потом эти изменения должны быть обобщены и подкреплены организационной анатомией через изменение формальной структуры. Компании, в которых особое внимание уделяется необходимости изменения организационной психологии в сфере корпоративных ожиданий и норм, формирующих восприятие и действия менеджеров, наиболее успешно реагируют на изменения во внешней среде бизнеса. Эти изменения могут быть подкреплены переменами в организационной физиологии и обогащением коммуникационных процессов и процесса принятия решений. В итоге все должно быть объединено изменением в организационной анатомии. Конфигурационные организационные модели по С. Бартлетту и С. Гошалу представлены на рис. 2 приложения 5.

¹ Bartlett C., Ghoshal S. Managing across borders...; *Idem.* Organizing for a worldwide effectiveness. The transitional solution. California management Review 30, 54-74; *Idem.* Managing across borders: How transitional Solution, Harvard Business School Press, Boston; *Idem.* What is a global manager? Harvard Business Review, 70 (5). P. 124-132; *Idem.* Transitional Management: Text, Cases and Reading in Cross-Border Management. R.D. Irwin, Homewood, 1995.

11.3. Типология организационной структуры управления международной компании

При характеристике организационной структуры международной компании целесообразно использовать «пирамиду С. Маджара»¹ (рис. 6), которая связывает менеджмент, основные внутренние функции фирмы и систему информационного обмена с внешней средой.

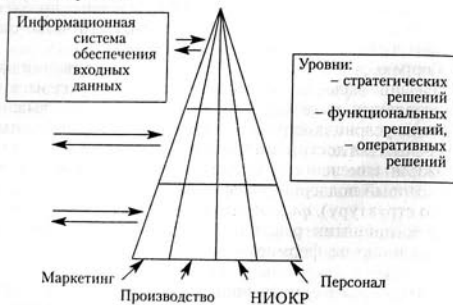


Рис. 6. Концептуальная структура организации менеджмента компании, или «пирамида Маджара»

Она позволяет свести все организационное многообразие занятых международным бизнесом фирм к трем основным макроорганизационным структурам²:

- макропирамида (macro pyramid);
- «зонтик» (umbrella);
- интергломерат (interglomerate)³.

Макропирамида (рис. 7) представляет собой компанию, имеющую четко выраженный стратегический центр, который осуществляет стратегическое планирование и распространяет его на другие подразделения корпорации.

¹ *Majara S. International Marketing. A Strategic Approach to World Markets Revised / Ed. Routledge. L.; N.Y., 1993. P. 20.*

² *Ibid. P. 19.*

³ *Interglomerate + international + conglomerate.*

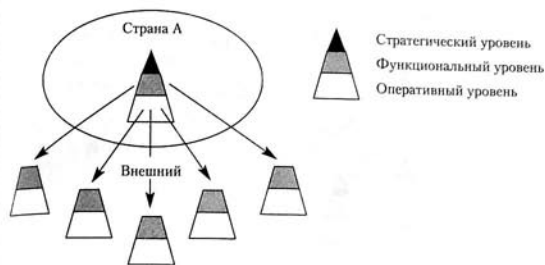


Рис. 7. Модель международной компании типа «макропирамида»

В ходе стратегического планирования принимаются управленческие решения относительно стратегического предвидения, распределения ресурсов, адаптации компании к внешней среде, к внутренней организации. Подразделения компании ориентированы на принятие оперативных управленческих решений в рамках строгих стандартов и нацелены на результаты. В данной организационной структуре вполне допустимы погрешности в управлении, связанные с отсутствием у центра знания местных условий.

Организационная макроструктура «зонтик» (рис. 8) предполагает достаточно высокую автономию зарубежных подразделений, в том числе и на уровне принятия стратегических решений.

Центр сохраняет и в этой структуре решающую роль в принятии стратегических решений общего плана, оказывая помощь своим зарубежным подразделениям. Особенности данной организационной структуры являются:

- определенная автономность зарубежных подразделений, в том числе и на стратегическом уровне;
- концентрация интеллектуального потенциала в штаб-квартире компании с целью достижения синергического эффекта;
- максимум экономической эффективности от получения зарубежными подразделениями профессиональной помощи от центра;
- достаточно высокий уровень гибкости организационной структуры международной компании в силу определенной сво-

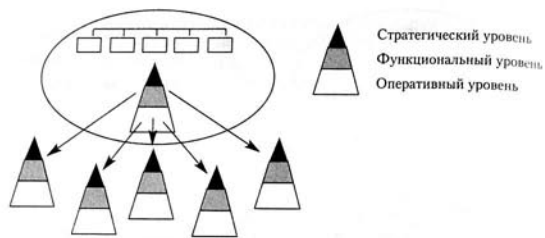


Рис. 8. Модель международной компании типа «зонтик»

боды локальных подразделений, что повышает их мотивацию к труду.

Между тем «зонтик» имеет недостатки субъективного и объективного характера.

Во-первых, тенденция к обособленности зарубежных подразделений приводит к игнорированию распоряжений и потере доверия к профессионализму служб центрального аппарата, а в конечном итоге – к противоречиям между ними.

Во-вторых, автономия приводит к конкуренции между дочерними компаниями, которые подконтрольны одной и той же материнской компании.

В-третьих, службы центрального аппарата в результате прямого контроля зарубежных подразделений снижают качество своей работы.

В конечном итоге организационная структура «зонтик» является средством принятия децентрализованных управленческих решений. Такую структуру использует множество крупных и средних компаний.

Организационная макроструктура *интергломерата* (рис. 9) (международного конгломерата) представляет собой совокупность подразделений, осуществляющих обособленный бизнес с его собственными правами и уровнем стратегической ответственности. Деятельность интергломерата сильно диверсифицирована. Стратегические задачи штаб-квартиры головной компании – обеспечение прибыли и денежных средств – выполняют и соотносятся с учетом собственных стратегических задач зарубежных подразделений и способов их выполнения.

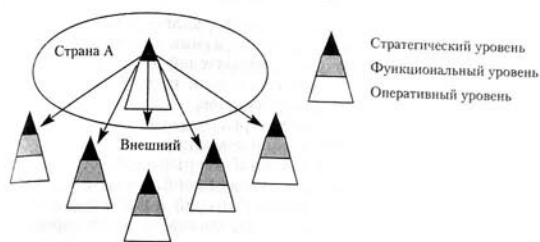


Рис. 9. Модель международной компании типа «интергломерат»

На рис. 9 видно, что главная штаб-квартира осуществляет только стратегическое управление, в том числе управление финансами, и заинтересована в реализации основной цели – максимизации прибыли на инвестированный капитал в целом по всему конгломерату.

Преимущества данной организационной макроструктуры в следующем:

- зарубежные подразделения имеют большую свободу стратегического выбора и могут быть структурно организованы либо как макропирамиды, либо как «зонтик»;

- в рамках интергломерата возможно существование в течение определенного времени малоприбыльного или даже убыточного подразделения;

- имеется возможность сокращения центрального аппарата. Как правило, привлекаются профессиональные консультанты, которые решают вопросы налогов, финансов и логистики.

Таким образом, приведенная типология организационных макроструктур свидетельствует о возможностях крупного, среднего и мелкого бизнеса использовать ту или иную модель международного предпринимательства с целью достижения своих стратегических задач.

Типология организационных макроструктур С. Маджара не является единственной в мировой практике. Так, в частности, С. Паливода¹ адаптировал организационные структуры между-

¹ Paliwoda S. International Marketing. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann; Boston, 1993. P. 377–395.

народной компании к динамике рынка, включая конкуренцию, оказывающую воздействие на предложение товаров и услуг, а также к изменениям во вкусах потребителей. В основу систематизации международной компании вошли такие ключевые экономические категории, как товар и рынок.

Используя методологию М. Брука¹, можно выделить шесть типов организации международной компании.

1. Директивный тип, когда штаб-квартира головной компании строит свои отношения с зарубежными филиалами на основе централизации управленческих функций и в конечном итоге отвечает за функциональную деятельность в международном масштабе.

2. Географический тип предполагает наделение локальных менеджеров титулом международных, региональных и национальных менеджеров с ориентацией на географические рынки, а не на товары.

3. Товарный тип связан с прямым контролем за зарубежными подразделениями менеджеров товарных групп. Соблюдение стандартизации службами головной компании ведет к потере координации деятельности зарубежных подразделений.

4. Матричный тип ведет к децентрализации системы управления за счет передачи менеджерам зарубежных подразделений ответственности за товарную группу, географическое направление, а иногда и за функциональные управленческие связи. Роль менеджера головного офиса упрощается, он отвечает за координацию всех коммуникаций между штаб-квартирой компании и зарубежными подразделениями.

5. Проектный тип предполагает ориентацию управленческой структуры на выполнение функциональных задач создания какого-либо проекта. Создается ряд интеллектуальных групп из состава персонала компании, который подвижен и гибок при выполнении поставленной задачи.

6. Смешанный тип использует имеющиеся возможности всех типов с учетом различного уровня централизации управления, присущего всем пяти типам.

Типология, предложенная О. Уильямсоном², расширяет представление о возможностях определенного синтеза типобор-

¹ Brook M.Z. Centralization and Autonomy: A Study in Organization. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

² Williamson O.E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Macmillan The Free Press. N.Y., 1975

зующих критериев, построенных на следующем базисе: товар – рынок – активы – менеджмент.

Предложенные О. Уильямсоном формы сводятся к следующим:

1) унитарная компания, где четко выделяются функциональные линии: финансы, сбыт и производство. Как правило, это традиционное предприятие и оно типично для компаний малого и среднего размера;

2) холдинговая компания, в которой подразделения выделялись не только функционально, но и по собственности, став дочерними компаниями. Автономность подразделений очевидна при слабом влиянии исполнительных связей от головного офиса;

3) мультидивизионная компания, в которой оперативные функции, привязанные к подразделениям, отделены от принятия стратегических решений. Штаб-квартира осуществляет управление международным развитием;

4) переходная мультидивизионная компания, которая характерна при крупномасштабных слияниях и поглощениях каких-либо зарубежных компаний;

5) нечистая мультидивизионная компания, в которой значительная часть центрального аппарата головной компании вовлечена в разработку и принятие оперативных решений в подразделениях;

6) смешанная компания, где доминируют те или иные признаки, характерные для других типов компаний.

Таким образом, приведенные типологии организации международной компании, предложенные С. Маджарой, С. Паливодой, М. Бруком и О. Уильямсоном, позволяют провести четкую грань между типами международных организационных структур. Теоретически международные компании могут выбрать одну из целого ряда альтернативных организационных структур, представленных в табл. 1 приложения 5. Каждая структура имеет присущие ей сильные и слабые стороны. Основной представленной типологии международных организационных структур являлся упрощенный вариант, предложенный Г. Минцбергом¹ с учетом обоснованных положений и выводов, изложенных в работе Дж. П. Гэлбрейта² «Типовые организационные структуры».

¹ Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Prentice Hall, 1979.

² Galbraith J.R. Designing Complex Organizations. Addison; Wesley, 1973.

К традиционным организационным формам относятся:

- 1) функциональная организация;
- 2) матричная организация;
- 3) организация с системой подразделений.

Рассмотрим их подробнее.

Функциональная организация (Functional organization). В ее основные функции входят исследования и разработки, производство и маркетинг (сбыт). Каждая из этих функций передана самостоятельным организационным структурам, отчитывающимся непосредственно перед руководством. Иногда эти функциональные отделы непосредственно контролируются высшим руководством, если обязанности членов руководства соответствуют функциональному делению. Функциональные организации можно охарактеризовать как организации, ведомые предложением (supply-driver organizations).

Примером традиционной функциональной организации может служить компания «Sandoz/Zaadunie»¹, которая селекционирует, выращивает и продает семена овощей и цветов (рис. 10).

К функциональной структуре компании позже было добавлено несколько перекрестных связей, необходимых для координации работы секторов: несколько продуктовых групп, которые несут ответственность за продуктовую координацию; несколько групп, занимающихся перспективными связями, которые работают по конкретным темам, таким как, например, качество; консультативная группа по логистике, которая имеет дело с производством, и с планированием сбыта.

Продуктовые группы организованы в строгом соответствии с определенным видом продукта. Назначаемый продуктовой координатор из сектора маркетинга возглавляет группу, в которую также входят координаторы по выращиванию семян из производственного сектора и менеджер по разработке из исследовательского сектора. Сектор обработки не представлен в продуктовых группах, но он все же является для них связующим звеном. Продуктовые группы так же, как и группы, занимающиеся перекрестными связями, подотчетны совету, состоящему из руководителей четырех секторов, и отчитываются перед руководителями своих секторов. Фактически это матричная организация, в которой две линии подотчетности замыкаются на одних и тех же руководителях. Главная задача продуктовых групп за-

¹ Jackson J.H., Morgan C.P., Poahillo J.G.P. Organizational Theory: a Marco Perspective for Management. 3rd ed. Prentice Hall, 1986.



Рис. 10. Общая структура компании «Sandoz/Zaadunie»

ключается в том, чтобы составлять ежегодные планы по обеспечению урожая (crop-policy plans). Они связаны с долгосрочной политикой.

В существующей структуре компании имеется достаточный потенциал для развития внутреннего предпринимательства. Инициатива, касающаяся развития новых продуктов, продуктовых форм или рынков, исходит из всех структурных подразделений организации. Недостаток системы управления подразделениями проявляется в необходимости проведения многочисленных консультаций.

Преимущества функциональной организации связаны с достижением высокого уровня специализации, с возможностью управлять и осуществлять контроль за каждым видом деятельности, а также оптимизировать штат функциональных отделов, с осуществлением инноваций.

Однако функциональные глобальные структуры редко используются компаниями США, хотя их успешно применяют некоторые европейские и американские фирмы с очень ограниченным ассортиментом продукции.

Недостатки этих структур следующие:

– трудно осуществлять координацию функций, что приводит к их обособлению (например, производства от маркетинга);

– подразделениям приходится отчитываться перед несколькими разными отделами корпоративного центра, что приводит к дублированию усилий и возможному разрыву связей;

– эта структура непригодна для фирм с широким ассортиментом продукции или с обширной сетью региональных подразделений.

Наличие этих недостатков заставило большинство международных компаний обеспечить функциональную ответственность на уровне глобальных структур, ориентированных на продукт или регион. Частично мы уже это видели на примере компании «Sandoz/Zaadunie».

*Промежуточные формы организации*¹ находятся между функциональной и матричной организациями.

К ним относятся:

– функциональная организация со «связывающими позициями» (functional organization with liaison positions), имеющая продуктовую или рыночную ориентацию. Руководители, занимающие такие позиции, не имеют формальных полномочий, но часто способны осуществлять неформальное руководство;

– функциональная организация с продуктовыми или рыночно-перекрестными связями (functional organization with product or market-cross connections), приблизительно такими же, как в компании «Sandoz/Zaadunie». Эта форма организации предполагает создание временных групп и постоянных комитетов, которые «накладываются» на функциональную структуру.

В рамках такой структуры отделы, отвечающие за продукт в корпоративном центре, несут ответственность за свой продукт или услугу, производимые за рубежом, включая функциональную и региональную ответственность. *Глобальная структура, ориентированная на продукт*, особенно подходит компаниям с широким ассортиментом продукции, когда товар приобретает самыми разнообразными конечными потребителями и когда требуется высокий уровень технологической оснащенности. Продуктовая структура позволяет создать крупные организации на базе координации и интеграции производства в разных странах. Она также позволяет компании быстро реагировать на действия конкурента. Принципиальным недостатком глобальной структуры, ориентированной на продукт, является отсутствие должного внимания к международному и региональному планированию. Такая структура может иметь множество руководителей с опы-

том работы с определенным товаром, но с недостаточным знанием международных (региональных) рынков. Так, подразделение может акцентировать внимание на местном рынке в ущерб иностранному. Таким же образом отсутствие достаточных знаний может затруднить оценку изменений экономических и политических условий на зарубежных рынках, что приводит к сокращению возможностей для дальнейшего расширения. Следовательно, в рамках глобальной структуры, ориентированной на продукт, трудно обеспечить координацию и интеграцию подразделения в определенном регионе.

Проблемы, связанные с недостаточной региональной координацией, преодолеваются с помощью *глобальных региональных структур*. В рамках такой структуры подразделения (независимо от товарного ассортимента) отчитываются непосредственно перед корпоративным руководителем, ответственным за данный регион. Каждое региональное подразделение несет ответственность как за ассортимент продукта, так и функциональную ответственность по всем операциям, осуществляемым в данном регионе. Подобные региональные подразделения могут располагаться в центре (головном предприятии), однако обособленные региональные подразделения чаще находятся в соответствующем регионе. Например, штаб-квартиры многих американских компаний расположены в Европе.

Исследование, проведенное Дэниелсом¹, выявило различные причины создания таких штаб-квартир:

– необходимость объединения ресурсов – обеспечение поддержки действующего подразделения при помощи штата специалистов;

– необходимость рационализации продукта – управление интеграцией товара на европейском уровне;

– обеспечение размера подотчетных структур – уменьшение количества подразделений, которые отчитываются непосредственно перед головной компанией;

– повседневный контроль – осуществление более тщательного оперативного контроля над подразделением, это возможно при удаленном расположении головной компании;

– развитие управленческого персонала – региональная штаб-квартира приспособлена к подготовке штата высококвали-

¹ Daniels J.D. Approaches to European regional management by large US multinational firms, management // International Review. 1986. № 26(2).

¹ Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Prentice Hall, 1979.

фицированных управленцев, способных действовать на мировом уровне;

– унификация отношений с внешним миром – объединение усилий по связи с общественностью.

Глобальная региональная структура больше подходит международным компаниям с узким ассортиментом, деятельность которых, однако, географически распылена. Такая структура позволяет координировать и интегрировать деятельность в пределах определенного региона, а также более чутко реагировать на условия местного рынка. Концентрация сведений об отдельном регионе в одном обособленном подразделении позволяет расширить деятельность компании в данном регионе. Многие фирмы мирового уровня основали обособленные региональные штаб-квартиры в Европе после образования там единого рынка в 1993 г. Недостатки глобальной региональной структуры связаны с недостаточной интеграцией ассортимента продукции и с возможным дублированием усилий функциональных и товарных специалистов в каждой штаб-квартире.

Многорегиональные организации (multidomestic organizations) имеют возможность выбора: или дальнейшее разделение по регионам, или развитие функциональной организации, или развитие организации с подразделениями (продуктовыми или рыночными), или их некая комбинация. Структура предполагает, что руководство осуществляет прямой контроль над подразделениями, а подразделение несет ответственность за прибыль в регионе, стране или группе стран. В наши дни традиционная форма таких организаций уже встречается редко, однако организационный принцип все еще используется в целом ряде многочисленных компаний.

Матричная организация (matrix organization) является оптимальной структурой, позволяющей сохранить преимущества каждой международной структуры и избавиться от ее недостатков. Матричная организация является попыткой скоординировать и объединить функциональную, региональную и связанную с продуктом деятельность фирмы во всем мире. В рамках этой структуры ответственность за зарубежные операции распределяется между региональным отделением и отделением, связанным с продуктом, причем менеджеры подразделений отчитываются перед двумя начальниками (при этом нарушается принцип иерархии в организации). Координация и интеграция ответственности в рамках данного продукта и региона достигается путем частого обмена информацией между региональным отделением и

отделением, занимающимся данным продуктом, а также с помощью генерального директора. Недостатки матричной глобальной структуры связаны с трудностями в управлении из-за столкновения интересов регионального и продуктового отделений. Процесс принятия решений также затруднен, так как принятие решений предполагает коллективную ответственность.

Стимул для матричного развития. В работе А. Чандлера «Стратегия и структура»¹ впервые определена связь между корпоративной стратегией и корпоративной структурой, которая показала, что по мере изменения продуктовой/рыночной стратегии фирмы меняется и ее организационная структура.

Работа Д. Стопфорда и Я. Уэллса «Стратегия и структура мультинационального предприятия»² определяет модели развития, выявленные в структурах многих мультинациональных компаний. Они сводятся к следующему. В том случае, если за рубежом продается ограниченный ассортимент товаров, а объем экспортной торговли – лишь небольшая доля совокупных продаж, многие компании начинают зарубежную деятельность с создания международных подразделений. Те организации, которые впоследствии расширяют ассортимент предлагаемых за границей товаров, стремятся открыть филиалы по всему миру. Компании, увеличивающие объем зарубежной торговли, не расширяя ассортимента продукции, достигают этой цели путем учреждения в определенной местности дивизиональной структуры. Когда объем зарубежных продаж достигает высокого процента от общих продаж, а ассортимент предлагаемой продукции расширяется, корпорации часто останавливают свой выбор на матричной организационной структуре. Развитие этой структуры показано на рис. 11, в модели структурных этапов международной деятельности³ Стопфорда и Уэллса.

В соответствии с моделью Д. Стопфорда и Л. Уэллса развитие по пути 1 и 2 помогает достичь наивысшей точки в развитии глобальной матричной структуры.

¹ Chandler A. Strategy and Structure. MIT Press. Cambridge, MA. 1962.

² Stopford J.M., Wells L.T. Strategy and Structure of Multinational Enterprise. N.Y.: Basic Books, 1972; G.S. Total Global Strategy – Managing for World wide Competitive Advantage. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

³ Stopford J.M., Wells L.T. Op. cit.



Рис. 11. Модель структурных этапов международной деятельности

Глобальные матричные структуры. С точки зрения процесса интернационализации внедрение глобальных структур становится необходимым для достижения координации и интеграции географически разбросанных объектов деятельности. Единственным возможным выходом из данной ситуации является глобальная матричная структура – средство для достижения глобальной координации и реагирования на местном уровне.

Преимущества матричных структур. Одним из положительных ключевых моментов в применении матричной структуры стала возможность достичь масштабной координации и интеграции деятельности предприятия посредством глобальных товарных дивизионов. Местное реагирование достигается через глобальные региональные или географические структуры. Таким образом, глобальная матричная структура, совмещающая как продуктовые, так и географические дивизионы, помогает одновременно добиться и глобальной координации, и реагирования в национальном масштабе. В сравнении с жесткой иерархической структурой главным преимуществом матричной структуры является способность согласовывать действия менеджеров, работающих на мировом и национальном (единичном) рынках.

Недостатки матричных структур. Многие компании, в числе которых находятся «Доу», «Кемикал» и «Ситибанк», после введения матричных структур были вынуждены отказаться от их

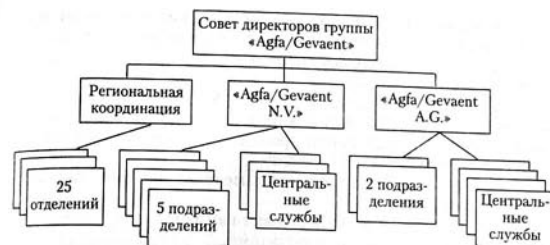


Рис. 12. Современная организационная структура компании «Agfa/Gevaent»

применения. Это было вызвано некоторыми проблемами в управлении, являющимися неотъемлемой частью структур данного рода, а именно:

- дублирование полномочий;
- двойная отчетность (зачастую менеджеры были вынуждены отчитываться перед зачастую руководством, имеющим противоположные цели);
- избыточное время, потраченное на достижение компромисса;
- дублирование некоторых видов деятельности, информации и коммуникации;
- возросшие административные издержки¹.

Примером матричной структуры может быть современная организационная структура компании «Agfa/Gevaent», которая занимается разработкой, производством и сбытом фототоваров (рис. 12).

Представленная организационная структура может быть названа организацией с матричными подразделениями, которые обладают большими полномочиями. У Ойхи (Ouchi) называет ее обществом М-формы² («М» означает «матричная»).

¹ Bartlett C.A., Ghoshal S. Op. cit.

² Ouchi W.G. The M-form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge. Addison-Wesley Publishing Company, 1988.

Компания «Agfa/Gevaert» передала конечные стадии производственного процесса в подразделения, которые и отвечают за их осуществление. Подразделения решают, что следует делать, а функциональные отделы – как это делать.

Как и в первом случае (при анализе функциональной организации), в классификации Г. Минцберга и при анализе матричной организации выделяются промежуточные организационные формы, которые характеризуются:

- наличием функциональных менеджеров, выполняющих интегрирующую роль;
- функциональными перекрестными связями;
- функциональными контактами.

Кроме того, в этой классификации выделяется «чистая» организация с предпринимательскими единицами (pure unit structure), которую Г. Минцберг называет рыночной структурой (market structure).

Таким образом, матричная структура формируется в ответ на многообразные требования как реакция на чрезмерную сложность структур с множеством автономных отделений. С другой стороны, часто матричная организация очень скоро теряет склонность к нововведениям. Она испытывает особые трудности с осуществлением основных принципов реализации центральной власти в компании. К тому же она постоянно вырождается в анархию и быстро становится бюрократической и нетворческой. Долгосрочный курс развития при матричной организации обычно остается неопределенным.

Организация с системой подразделений (unit organization), или, как иногда ее называют, стратегическими предпринимательскими единицами (strategic business unit, SBU) является организацией, ведомой спросом (demand-driven organization). Такая организация упорядочена не в соответствии с логикой внутренней специализации компании, а в соответствии с логикой рынка. Целью такой организации является непосредственная связь (one-to-one linkage) с целевыми группами, с тем чтобы служащие могли концентрироваться только на своих клиентах.

Организация с системой подразделений может иметь или продуктовую, или рыночную ориентацию. Если она является чисто продуктовой организацией, то ее подразделения составлены по продуктовому признаку, каждое из которых отвечает за определенную группу продуктов безотносительно к рынку, на котором эти продукты продаются. В рыночной организации подразделения ориентированы на рынок (например, потребительский, про-



Рис. 13. Организационная структура компании «Hodon»

мышленный), т. е. в сферу их деятельности включены все продукты, предназначенные для специфических групп потребителей.

Компания «Hodon BV» более всего соответствует этой организационной форме, где сбыт, производство и разработка децентрализованы. Однако большая часть функций обеспечения и обслуживания осуществляется в централизованном порядке (тип организации – система подразделений с центральным аппаратом управления).

Компания «Hodon BV» предлагает широкий набор услуг: по стирке на индустриальной основе, по прокату постельного белья, по оказанию услуг в области личной гигиены, по развитию сети кафетериев «A.Petit» в больницах, по уборке и транспортировке бытового мусора и промышленных отходов, а также по утилизации специфических отходов. Ее товароборот приближается к 1 млрд долл., и только менее его половины приходится на Нидерланды. Компания является частью корпорации «Vendex International BV». Различные виды деятельности распределены по отдельным независимым компаниям, которые являются частью национальных организаций и отделений. Национальные организации существуют в Бельгии и Франции, а также формируются в Нидерландах. Отделения организованы в соответствии с продуктовой или рыночной специализацией (рис. 13).

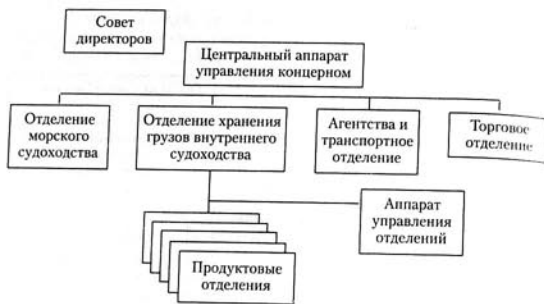


Рис. 14. Схема организационной структуры компании «Van Ommeregen»

В этой компании синергия между подразделениями достигается отчасти благодаря осуществлению функции центрального офиса корпорации и отчасти благодаря неформальным каналам коммуникации.

Другой тип организации – *система подразделений с децентрализованным аппаратом управления*, где все основные функции переданы в подразделения, точнее, аппарат распределен между двумя уровнями – подразделениями и центром. Это означает, что некоторые конкретные функции аппарата управления также разделены.

Компания «Van Ommeregen» – наглядный пример организации такого типа, хотя независимость подразделений здесь явно недостаточна. Это диверсифицированная компания в области логистики, транспорта и торговли, товароборот которой составляет около 500 млн долл. Компания имеет хорошую коммуникационную культуру, что обеспечивает достижение синергии. Тем не менее в условиях диверсификации деятельности управления 150 компаниями-производителями головная компания предлагает большую степень их независимости (децентрализация управления) (рис. 14).

Между подразделениями существует особая синергия, что не позволяет отнести эту компанию к конгломератному типу. С другой стороны, виды хозяйственной деятельности так разнооб-

разны, что в подразделениях ими занимаются особые специалисты. Все это дополняется центральным аппаратом управления на уровне различных национальных организаций и аппаратом, действующим на уровне холдинга.

В этой компании очень сильны национальные организации, которые существуют во многих странах мира, и поле взаимодействия между этими организациями и подразделениями намного сильнее, чем между функциональными отделами и подразделениями. Вот почему организационная структура компании «Van Ommeregen» не в полной мере соответствует понятию «система подразделений с децентрализованным аппаратом управления».

Необходимо обратить внимание, что в рассмотренной нами классификации организация с подразделениями – это продолжение идеи *дивизиональной организации* (divisional structure). Разница между ними заключается в масштабах деятельности организационных единиц и степени их однородности, а соответственно и в числе этих единиц.

Дивизиональная структура – организационная структура, сформированная либо по продуктовым, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используются крупными диверсифицированными корпорациями, выпускающими широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типична для них – продуктовая структура управления, при которой центральная штаб-квартира фирмы подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью. При дивизиональной структуре отделения могут быть специализированы и по рынкам сбыта (рис. 15).

Обследование 102 японских компаний, проведенное в начале 1980-х годов, показало, что количество дивизиональных структур росло в связи с ростом диверсификации номенклатуры производства. Однако степень распространения продуктовых и региональных отделений гораздо ниже, чем в США и Великобритании. В США более 80% диверсифицированных и специализированных компаний применяют структуру с отделениями. Из японских компаний только 45% применяют дивизиональную структуру, хотя диверсифицированные компании в Японии составляют более 60%¹.

¹ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1987; Гончаров В.В. Проблемы совершенствования управления нововведениями на промышленных предприятиях западных стран. М.: Экос, 1986.

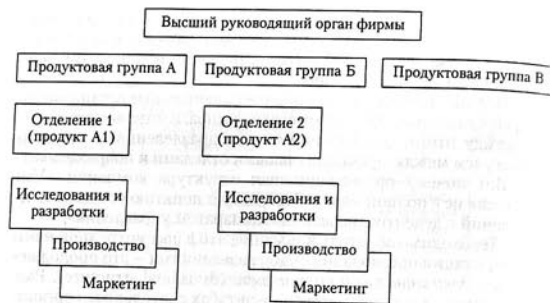


Рис. 15. Дивизиональная организационная структура

Следует подчеркнуть одну особенность, которая заключается в том, что большинство американских компаний (а также некоторые европейские и японские) использовали данную структуру на одном из этапов своей международной деятельности. Сильные и слабые стороны международных дивизиональных структур сходны с преимуществами и недостатками экспортирующих подразделений. Так, компания вовлекается в международную деятельность главным образом с помощью зарубежного подразделения (посредством прямых иностранных инвестиций), так как все знания и международный опыт сосредоточиваются в одном подразделении. Это обеспечивает больший контроль и координацию зарубежных операций, а также соблюдение интересов зарубежного подразделения в процессе корпоративного планирования.

Однако недостаток этой структуры заключается в том, что между зарубежным подразделением и материнской компанией может возникнуть конфликт, схожий с разногласиями между местным отделением и отделением экспортирующим. Зарубежные подразделения компаний существуют недолго. Успешно стимулируют прямые иностранные инвестиции, зарубежное подразделение само «роет себе яму». Дальнейшее расширение деятельности компании за рубежом посредством прямых иностранных инвестиций приводит к необходимости ужесточения контроля и планирования зарубежной деятельности со стороны материнской

компании. Это заставило многие международные компании заменить зарубежные подразделения глобальными структурами, позволяющими лучше координировать и интегрировать их в мировую экономику. Такие глобальные структуры могут быть функциональными, ориентированными или на продукт, или на регион.

Как мы видели, приведенная классификация многообразных организационных структур не лишена недостатков, которые компании вынуждены преодолевать, реагируя на изменения рыночной конъюнктуры.

В этой связи известные американские экономисты Т. Питерс и Р. Уотермен предложили в начале 1980-х годов *гибридную* альтернативу всем этим формам, которая, по их мнению, должна отвечать трем главным требованиям: эффективности с точки зрения основ политики бизнеса, регулярного обновления и профилактики окостенения (стагнации) путем обеспечения умеренной чувствительности к главным угрозам для корпорации. При этом результирующая форма организации должна, по их мнению, опираться на три основы, каждая из которых соответствует одному из указанных выше основных требований¹ (см. рис. 13 приложения 5).

Основа устойчивости призвана реагировать на требования обеспечения эффективности. Основа предприимчивости осуществляет регулярное обновление. Основа лояльности обеспечивает профилактику окостенения и застоя.

На рис. 3 (приложение 5) показано, что основа устойчивости опирается на поддержание простой организационной формы, на развитие долгосрочных ценностей.

К простой форме Т. Питерс и Р. Уотермен относят специализированное на конкретной продукции подразделение (отделение), организационная структура которого является перспективной и лучшей формой. Свою приверженность к дивизиональной структуре авторы объясняют тем, что все действия администрации и персонала в конечном итоге сосредоточиваются на продуктах или рынках, поскольку такой подход проще.

Для основы предприимчивости характерен принцип «малое прекрасно», который предполагает выделение новых или разросшихся видов деятельности в новые организации (отделения). Малое рассматривается как условие сохранения адаптивности, хотя при этом отчасти приходится жертвовать экономической эффективностью.

¹ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.

Другими характеристиками основы предпринимчивости является то, как строится система экономических показателей, оценивающих деятельность отдельных подразделений и корпорации в целом, и как используются отдельные звенья аппарата управления корпорации. Как и в первом случае, Питерс и Уотермен склонны отдавать предпочтение простым по структуре организациям (отделениям), которые могли бы брать на себя практически все необходимые штабные функции.

Третья основа – ломка старых привычек – включает готовность к регулярной реорганизации, а также к реорганизации на временной основе для решения конкретных проблем. Регулярная реорганизация – это готовность

- регулярно отпочковывать новые подразделения (отделения), когда старые становятся слишком большими и бюрократическими;
- перераспределять производство продуктов или их ассортимент среди подразделений (отделений);
- привлекать таланты и объединять их в проектные группы;
- к реорганизации и перетасовке производственных ячеек.

Регулярная реорганизация является способом преодоления изменчивых трудностей без создания громоздких постоянно интегрирующихся органов. При этом отпочкование, разделение и передача изготовления продуктов или ассортимента являются способами преодоления трудностей, которые постоянно подвержены изменениям.

Что касается практического использования данных рекомендаций, то активное формирование крупным бизнесом одной из трех «основ» – основы предпринимчивости – стало очевидным уже в начале 1990-х годов. Экспертные оценки экономистов говорят о том, что крупные фирмы завтрашнего дня будут состоять из десятков, а может, и из сотен небольших самостоятельных действующих подразделений (отделений), каждое из которых будет обладать большой степенью автономности и деятельностью которых будет нацелена на рынок продукции определенного вида или на определенного потребителя. Некоторые называют такую организацию *гибридом большой и малой фирм*. Такой гибрид сочетает преимущества большой фирмы – доступ к крупному капиталу, возможность крупных инвестиций, возможность привлечения талантливых управляющих, ученых и инженеров – с основными преимуществами малого бизнеса – гибкостью, скоростью операций и предметной направленностью деятельности.

Примером реорганизации подобного рода в конце 1990-х годов были многие крупные радиоэлектронные фирмы, такие как ИБМ, «Сименс», «Майкрософт» и др. Таким образом, для международной компании не существует одной определенной структуры. Скорее, есть ряд принципов, которыми руководствуются менеджеры глобальных предприятий для создания и формирования своих организаций. Эти принципы помогают достичь продолжительной координации на глобальном уровне и быстрой реакции местных подразделений на изменения, а также определенного уровня в формировании организационной структуры и компетенции. Они дают возможность говорить о разграничении в подразделениях управленческих функций между стратегическим менеджментом и менеджментом оперативным. Общим для всех представленных типологий организации макроструктур международной компании является международное осуществление управленческих функций и разделение контроля, принятия решений, ответственности, ресурсов.

Эти базисные критерии правомерно рассматривать применительно к характеристикам множества организационных моделей международной компании (многонациональных, интернациональных, транснациональных, глобальных компаний и др.), используемых в международном менеджменте.

Контрольные вопросы

1. Классифицируйте организационные структуры международной компании по ее важнейшим показателям. Каковы их основные характеристики?
2. Назовите определяющие факторы организационной структуры международной компании.
3. Дайте характеристику ситуационного подхода (по Г. Минцбергу) применительно к организационной структуре международной компании.
4. Какова специфика формирования организационных структур международной компании в ключевых регионах мира?
5. Проиллюстрируйте организационные формы интеграции международной компании на основе:
 - горизонтальной интеграции производства;

- вертикальной интеграции и вертикальной квазиинтеграции производства;
 - диверсификации международного производства.
6. Перечислите современные организационные структуры, отражающие процессы горизонтальной и вертикальной интеграции и диверсификации производства. Дайте их подробную характеристику.
 7. Назовите отличительные признаки концерна и конгломерата как основных разновидностей диверсифицированных оргструктур международной компании.
 8. Объясните, с чем связано распространение в современных условиях холдинговых оргструктур международной компании. Каковы цели создания холдингов, укажите их преимущества и недостатки. Приведите примеры из практики создания холдингов за рубежом и в российских условиях.
 9. Что следует понимать под типологией международной компании? Каково организационное многообразие макроорганизационных структур, занятых международным бизнесом?
 10. Назовите отличительные особенности концептуальной структуры организации менеджмента международной компании (по С. Маджаре). Графически покажите используемые им три организационные структуры.
 11. Какие альтернативные типы организации международной компании вы еще знаете? В чем специфика методологии М. Брука и каково ее современное значение?
 12. Перечислите основные типы оргструктуры международной компании, используемые в современной международной деловой практике. Что подразумевал Г. Минцберг под упрощенным вариантом структуры международной компании?
 13. Дайте характеристику и назовите отличительные особенности оргструктуры международной компании:

- функциональной организации и ее разновидностей;
 - региональной и многорегиональной организаций;
 - матричной организации;
 - организации с системой подразделений;
 - дивизиональной организации.
- Приведите конкретные примеры перечисленных организационных форм международной компании.

Литература

- Виссера Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1996.
- Гершикова И.Н. Менеджмент. Практикум: Учебное пособие для вузов. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
- Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. М.: МНИИПУ, 1998.
- Гончаров В.В. Создание и функционирование акционерных компаний. М.: МНИИПУ, 1998.
- Капустин С.Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. М.: Дашков и К°, 2002.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2006.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
- Barlett C., Ghoshal S. Transnational management: text, cases and reading in Cross-Border management. R.D. Irwin, Homewood, 1995.
- Drucker P.F. Concept of the Corporation. New Brunswick; L., 1993.
- Majara S. International marketing. A Strategic Approach to World Markets Revised Ed. Rutledge. L.; N. Y., 1993.
- Mintzberg H. The Structuring of organizations. Prentice Hall; Englewood Cliffs, 1979.
- Ouchi W.G. The M-form Society: How American Teamwork can Recapture the Competitive Edge. Addison – Wesley Publishing Company, 1988.
- Paliwoda S. International Marketing. 2nd ed. Butterworth; Heinemann Ltd. Oxford, J., Boston, etc., 1993.

Глава 12

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

В условиях глобализации мировой экономики международные компании должны прилагать усилия по определению путей своего перспективного развития. Планирование позволяет осознать и предвидеть будущие проблемы и найти пути их решения в деятельности международной компании на всех уровнях ее стратегического управления. Использование международных компаниями планирования обусловлено расширением географии операций международной компании и выходом за пределы страны базирования. Следовательно, планирование является важнейшим элементом стратегического управления, т. е. одним из этапов реализации процесса международного менеджмента.

12.1. Выработка и обоснование стратегических решений по развитию международной компании

Международная компания является сложным и противоречивым организационно-экономическим образованием. Для достижения определяемых ею целей необходима разработка стратегии, которая должна быть основана на потенциальных возможностях компании.

Задачи разработки, применения и руководства процессом выполнения стратегии являются ключевыми в управлении компанией, определяют ее долгосрочное развитие и конкурентное положение на рынке. Реализация этих задач на практике требует понимания и концепции стратегии, и процесса ее формирования. Стратегия компании на международном уровне должна быть рассмотрена как многомерная концепция, охватывающая всю деятельность организации, обеспечивающая режим единства, управляемости и целенаправленности.

Обратимся к основным характеристикам, которые позволяют дать унифицированное определение концепции стратегии.

1. Стратегия как последовательная унифицированная и интегрированная модель решений.

Общепринято рассматривать стратегию как главную силу, обеспечивающую всесторонний и интегрированный план действий для организации в целом. Согласно этой точке зрения, стратегия гарантирует выполнимость основных целей компании.

2. Стратегия как средство постановки организационной цели в рамках ее долгосрочных задач, программ действий и приоритетов при распределении ресурсов.

В данном случае речь идет о том, что стратегия является способом четкого определения долгосрочных целей и задач организации, а также необходимых программ действий для выполнения этих задач и изыскания необходимых ресурсов. К долгосрочным задачам компании относятся те, которые отвечают за критерий стабильности. Желательная стабильность долгосрочных задач не устраняет необходимости постоянного руководства и адаптации программ компании, а также требует соответствия между стратегическими задачами и программами, с одной стороны, и распределением человеческих, финансовых и технологических ресурсов – с другой.

3. Стратегия как определение конкурентных владений компании.

Признано, что одной из центральных задач стратегии является определение коммерческой деятельности, которой компания занимается или намерена заниматься. Это определяет место стратегии как основной силы, которая направляет и распоряжается процессами роста, диверсификации, поглощения.

4. Стратегия – это реакция на внешние возможности и угрозы, а также знание своих внутренних сильных и слабых сторон, необходимых для достижения конкурентного преимущества.

В соответствии с этим подходом центральным вопросом стратегии является достижение долгосрочного конкурентного преимущества над основными конкурентами компании в различных направлениях коммерческой деятельности. Это определение означает, что конкурентное преимущество проистекает из полного понимания внешних и внутренних факторов, которые воздействуют на организацию. Стратегия нужна организации для достижения жизнеспособного паритета между внешней средой и внутренними возможностями. Роль стратегии не должна рассма-

триваться как пассивное реагирование на возможности и угрозы, исходящие извне, а как непрерывная и активная адаптация организации к потребностям изменяющейся среды.

5. Стратегия как канал для определения управленческих задач на уровне международной компании, бизнес-единицы и функциональных подразделений.

Различные иерархические уровни в компании имеют совершенно разные управленческие обязанности с точки зрения их вклада в определение стратегии компании.

На корпоративном уровне решаются вопросы общего стратегического масштаба. На бизнес-уровне вся деятельность направлена на усиление конкурентной позиции каждой бизнес-единицы внутри отрасли.

На функциональном уровне ключевое значение имеет развитие необходимых навыков работы в области финансов, административной инфраструктуры, кадрового обеспечения, технологии, поставок, логистики, производства, распределения, маркетинга, продаж и услуг, необходимых для поддержания конкурентоспособности.

Признание различия этих управленческих ролей и гармоничное объединение результатов – это другое ключевое измерение стратегии.

6. Стратегия как определение экономической и неэкономической выгоды, которую международная компания намерена предоставить собственникам бизнеса.

В рамках этого измерения стратегии обязательства компании перед собственниками рассматриваются как более сложные категории, чем необходимость максимизации прибыли.

В данном случае стратегия рассматривается как средство создания социальных контактов. Окончательным результатом является создание экономической и социальной организации с особой корпоративной культурой и организационной структурой.

Основываясь на различных измерениях, выявляющих различные компоненты стратегии, можно сформулировать следующее определение стратегии.

Стратегия – это последовательная, унифицированная и интегрированная модель решений, которая определяет и показывает организационную цель в рамках долгосрочных задач, программ действий и приоритетов при распределении ресурсов¹.

¹ См.: Кочугуев М.Н. Концептуальные основы бизнес-стратегии. М.: ГУ-ВШЭ, 1999. С. 5.

Стратегия выбирает направление бизнеса, которым международная компания занимается и которым должна заниматься, и пытается достигнуть долгосрочного устойчивого преимущества в каждом виде предпринимательской деятельности, обращаясь к возможностям и угрозам внешней среды компании, а также к сильным и слабым сторонам организации. Стратегия охватывает все иерархические уровни компании (корпоративный, функциональный, оперативный) и определяет природу экономической и неэкономической выгоды, которую компания намеревается предоставить собственникам.

Основываясь на унифицированной точке зрения, можно сказать, что стратегия становится фундаментальной основой, с помощью которой международная компания может отстоять свою жизнеспособность.

Существуют три основных иерархических уровня, которые являются существенными в любом процессе формального планирования: корпоративный уровень, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Корпоративный уровень включает в себя решения, которые охватывают всю международную компанию в целом. Принятие этих решений не может быть децентрализовано без риска совершить серьезные ошибки. Корпоративная стратегия описывает общее движение компании с позиции роста и управления различными подразделениями и продуктами. Это стратегия компании в целом, по всем сферам ее деятельности.

На *бизнес-уровне* основные усилия направлены на сохранение долгосрочного конкурентного преимущества во всех сферах деятельности компании. Менеджеры на этом уровне формулируют и осуществляют стратегические действия, совпадающие с основными корпоративными интересами, поскольку ограничены ресурсами, выделенными для конкретной бизнес-единицы.

Функциональные стратегии – стратегии по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности. Они не только укрепляют функциональные требования, представляемые всем комплексом различных сфер деятельности компании, но и создают некий запас основных конкурентоспособных средств для развития уникальных возможностей компании.

Эти три иерархических уровня являются основными для разработки стратегического планирования в большинстве компаний, тем не менее в некоторых случаях эти уровни могут быть расширены или сокращены. В случае если компания занимается только одним бизнесом с функциональной организационной



Рис. 1. Иерархия стратегии

Источник: J. David Hunger, Thomas L. Wheelen. Essentials of Strategic Management. 2 nd.ed. Institute of International Business Relations, 2001.

структурой, может быть достаточно только корпоративного или бизнес- и функционального уровня. Для полностью децентрализованной компании, в которой каждое подразделение занимается собственным бизнесом с самостоятельными функциональными структурами, будет достаточно только корпоративного и бизнес-уровня. К уровням иерархического планирования необходимо добавить международный уровень, если компания активно занимается международным бизнесом.

Все уровни планирования используются компанией одновременно, они поддерживают друг друга и оказывают влияние друг на друга (рис. 1).

Таким образом, сущность стратегии сводится к целенаправленному управлению, позволяющему достичь конкурентного преимущества в каждом виде бизнеса, в котором задействована компания.

Почему сегодня идея разработки стратегии развития все больше проникает в управленческую практику? В настоящее время новые политические, экономические, организационные условия диктуют руководителям компании необходимость разработки принципиально новых подходов к управлению в долгосрочной перспективе. Для этого целесообразно разрабатывать стратегию развития компании, т. е. продумывать такие условия и меры, которые будут способствовать достижению поставленных целей. Если этого не делать, компания рискует направить свои усилия на достижение ложных целей, не соответствующих ее условиям и возможностям. Это обычно приводит к поражению в конкуренции и утрате автономности, когда контроль за деятельностью предприятия переходит к более сильным ком-

паниям со всеми вытекающими последствиями для предпринимателей.

Процесс разработки стратегии (или стратегическое планирование) – это отчетливо выраженное организационное усилие, основой которого является специфика стратегии фирмы и которое определяет пути реализации стратегии. Он отличается долговременностью и крупномасштабностью целей и задач.

Под стратегическим планированием понимается процесс определения важнейших стратегических целей компании, предполагающий учет перспективы развития, включающий в себя распределение ресурсов и инициирование действий, разработанных для достижения поставленных целей, а также осуществления мониторинга получаемых результатов¹.

Стратегический план международной компании – вершина всех ее планов. Он определяет самые общие цели и стратегию компании как в настоящее время, так и на будущее. В нем должны быть отражены такие моменты:

- общие целевые задачи и роль организации;
- стратегия для перехода из современного состояния в конкурентоспособное состояние в будущем;
- реалистичность общей стратегии компании на фоне других планов, разработанных в организации;
- предпочтительное место, которое хотела бы занимать данная компания в структуре более сложной системы (социальной, экономической, политической), частью которой она является.

Важность стратегического плана состоит в том, что он дает исходные нормы для решений о направлениях планирования для всех уровней компании. Стратегический план – это общий документ, определяющий совместимость планов-проектов с другими планами компании.

Стратегическое планирование (в отличие от долгосрочного планирования) прямо не связано с временными ограничениями и ориентирами на выделение наиболее важных для данной компании событий, приводящих к изменению номенклатуры продукции и масштабов производства, на их прогнозирование и оценку возможных последствий. В стратегическом управлении плановый горизонт ограничен не временем, а темпами развития компании и отрасли в целом.

¹ См., например: Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под ред. А.Л. Гапоенко, А.П. Петрухина. М., 2000. С. 84.

Стратегическое планирование: а) непосредственно связано с глобальными целями организации; б) ориентировано на будущее; в) затрагивает неконтролируемые внешние факторы, влияющие на результаты деятельности организации. Стратегическое планирование в основном имеет дело с эффективностью (т. е. взаимосвязью между целями и результатами). Стратегическое планирование затрагивает все системы (материальную, организационную, финансовую и т. д.), в рамках которых функционирует международная компания.

С организационной точки зрения стратегическое планирование призвано играть двоякую роль: служить связующим звеном между организацией и ее внешней средой, обеспечивающим соответствие деятельности и ее результатов внешним условиям ее функционирования, и выполнять интегрирующую роль, т. е. обеспечивать координирование всех видов деятельности, направленных на формирование и достижение целей компании.

Системы стратегического планирования в международных компаниях призваны решать центральные задачи предпринимательской деятельности: прогнозировать развитие внешних (по отношению к компании) условий хозяйствования; определять место, которое должна будет занять компания в хозяйственной системе; формулировать стратегию достижения этой цели. Такой подход практиковался при принятии стратегических решений и раньше. Но, как правило, решения эти принимались без предварительного анализа, а скорее на основе опыта и интуиции высших руководителей компании. В условиях же увеличения размеров компаний, усложнения их хозяйственных операций и связей, усиления воздействия на них со стороны государства и общества встала задача разработки более формализованного подхода к принятию стратегических решений.

Взаимозависимость планирования и других функций и видов деятельности компании является объективным фактором, что указывает на необходимость учета этой взаимосвязи при проектировании систем планирования в компании.

Система стратегического планирования имеет вид, представленный на рис. 2.

В результате действия системы стратегического планирования должны быть созданы иерархические комплексы планов (см. рис. 1 приложения б), описывающие поведение компании в прогнозируемых условиях. Эти планы должны обладать следующими тремя важнейшими чертами:

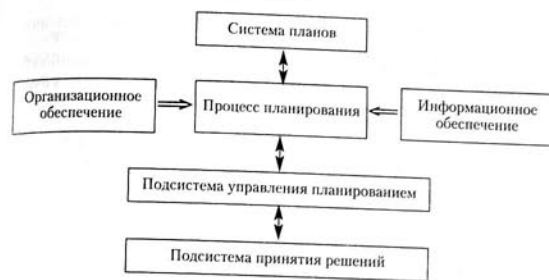


Рис. 2. Система стратегического планирования

- ориентацией на перспективу, степень которой зависит от функциональной области и организационного уровня, на котором формируется план;

- оценкой элементов компании по их роли и задачам в реализации общего плана;

- персональным участием ведущих лиц компании.

Планы служат материальным выражением планирующей деятельности компании. Выявленные в результате планирования факторы, как материальные, так и нематериальные, дают основу для установления взаимопонимания. Менеджмент компании склонен рассматривать изменения в структуре международной компании или в характеристике ее продукции как реальный результат системы стратегического планирования.

Подход к планированию и относящаяся к нему информация, рассмотренные в единой системе, дают принципиальную модель общей системы стратегического планирования. Основными элементами этой системы являются планы проектов, которые, как показано на рис. 1 приложения б, соединяются между собой в определенной последовательности.

Каждый уровень плана строится исходя из требований верхнего уровня и детализирует эту часть плана, концентрируя внимание на отдельных видах деятельности, связанных общей целью. Система планов охватывает все временные периоды и позволяет осуществлять планирование на всех уровнях компании и во всех функциональных областях ее деятельности, от исследований до административного управления.

К методологическим особенностям стратегического планирования относятся следующие:

1) адаптивный характер планирования, позволяющий гибко реагировать и приспосабливаться к изменениям внешних факторов, а также вносить необходимые корректировки по мере изменения деловой и социальной обстановки;

2) возможность оперативного сбора и обработки информации об отрасли, рынке, конкуренции и др. для завоевания конкурентного преимущества в сфере международного бизнеса;

3) разработка стратегического плана должна отражать перспективы развития всей международной компании;

4) основанием для разработки стратегического плана должна быть стратегическая база данных.

Особое значение имеет обеспечение строгого соблюдения основополагающих принципов стратегического планирования, которые определяют характер и содержание всей деятельности в этой области. К основным принципам стратегического планирования относятся:

– *принцип динамического равновесия*, который означает, что при постановке целей и планировании основных показателей деятельности компании предполагается превышение темпов роста доходов над темпами роста затрат;

– *принцип единства* означает, что планирование должно носить системный характер, т. е. основываться на целостной совокупности рыночного хозяйства, взаимосвязи отдельных элементов, наличии единого направления развития всех составных частей системы;

– *принцип участия* означает, что каждый работник компании независимо от должности и выполняемой им функции становится участником плановой деятельности;

– *принцип непрерывности*, суть которого заключена в том, что процесс планирования в компании призван осуществляться постоянно, в рамках установленного цикла;

– *принцип гибкости*, который взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в обеспечении возможности менять направленность планов и процессов планирования в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств;

– *принцип точности* – любой план должен быть составлен с такой степенью точности, чтобы он как можно более мог предусмотреть возможную неопределенность требований рынка;

– *принцип интеграции* предполагает обобщение планов различных уровней иерархии и координацию планов одного и того же уровня.

Весь процесс планирования в международной компании делится на две основные стадии: разработка стратегии компании (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное, тактическое планирование).

12.2. Технологии стратегического планирования: анализ исходного состояния¹

В процессе стратегического планирования большинства международных компаний есть общие черты, к которым относятся: иерархические уровни процесса планирования, определение задач на каждом уровне и выработка последовательности действий, с помощью которых эти задачи должны быть реализованы.

Процесс стратегического планирования в международной компании, имеющей многозвенную систему управления, обычно включает несколько циклов взаимоувязки целей и стратегий разных иерархических уровней, их детализацию и трансформацию в планы-бюджеты. Главным результатом планового процесса является принятие инвестиционных решений по всем направлениям хозяйственной деятельности международной компании.

Исследования нескольких сотен компаний из списка журнала «Форчун» показали, что стратегическое планирование становится сегодня скорее правилом, чем исключением. Одним из наиболее долгосрочных исследований по изучению полезности стратегического планирования является проект «Воздействие рыночных стратегий на прибыль». Начатый на фирме «Дженерал электрик», этот проект в настоящее время охватил свыше 200 фирм, занимающихся более чем 1500 направлениями по производству товаров и услуг. Было установлено свыше 30 факторов, оказывающих предсказуемое влияние на прибыль. Эта информация стала бесценной для фирм, применяющих стратегическое планирование.

¹ В этом подразделе использованы материалы монографии: Канунчик С.Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. М.: Дашков и К, 2002.



Рис. 3. Процесс стратегического планирования

В процессе стратегического планирования происходит разработка целей и задач компании, определяются стратегии их достижения и распределение ресурсов в соответствии с установленными целями и выбранными стратегиями (рис. 3).

Указанный типовой процесс стратегического планирования, содержащий все практические действия, которые следует осуществить в процессе разработки стратегии, в настоящее время не раскрывает технологии, которые позволили бы ответить на вопрос: как делать? В новых экономических условиях разработка стратегии предполагает выполнение определенного объема целесообразных работ. Их можно представить в виде двух больших блоков. Первый – анализ исходной ситуации, состоящий из двух частей: анализа исходного состояния компании и анализа внешней среды (социальной, экономической, политической, инновационной, рыночной и др.). Второй блок – это собственно работы по формированию документов стратегии развития компании. Эти блоки работ показаны на рис. 4, на котором видны последовательность и взаимосвязь выделенных групп работ. Очевидно, что для всех этих работ нужны свои целесообразные технологии.

А. Технология анализа исходного состояния компании. Общая схема работ изображена на рис. 2 приложения 6. Она предусматривает анализ двух проблемных полей: исходного состояния компании и внешнего окружения компании.

Анализ исходного состояния компании целесообразно проводить по следующим взаимодополняющим блокам: анализ сильных и слабых сторон компании; анализ производства; анализ потенциалов компании; анализ реализуемой стратегии; анализ финансового состояния; анализ организационной культуры; анализ организации и управления. Для этого собираются факты, статис-

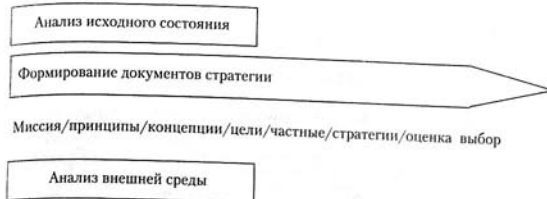


Рис. 4. Комплекс работ по стратегическому планированию

тика, т. е. необходимый объем информации. Причем анализ должен основываться не только на поиске сильных и слабых сторон компании, но, главное, на сравнении с конкурентами.

Нужно сосредоточиться на поиске тех потенциалов, которые могут принести успех в будущем, и в тех областях, которые признаны наиболее выгодными. Потенциал – это источник, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие для достижения определенной цели (рис. 5).

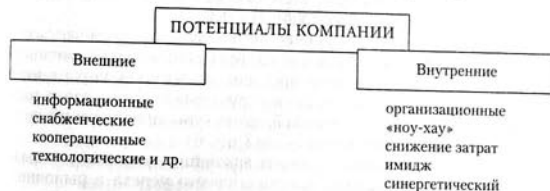


Рис. 5. Состав потенциалов компании

Весь объем работ и информационный массив следует тщательно структурировать. Для этого рекомендуется обобщенная модель компании (см. рис. 3 приложения 6), которая позволяет разработчикам стратегии и руководителю компании выявить практически полный комплекс проблем и эффективно использовать информацию. Часто допускаются две ошибки: во-первых, когда начинают анализировать работу компании, обычно больше концентрируются на недостатках и проблемах и мало обращают



Рис. 6. Анализ внешнего окружения компании

внимания на достижения. Однако развитие бизнеса – это не столько решение проблем, сколько использование возможностей; во-вторых, руководство, как правило, недооценивает потенциал, которым располагает его компания.

В зарубежной литературе эти и последующие действия в совокупности обозначаются термином «СВОТ-анализ» (SWOT-анализ), что означает анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (см. более подробно гл. 13).

Б. Технология анализа внешнего окружения включает в себя анализ условий, в которых предстоит действовать компании, действий и намерений государственных органов управления, структуры и состояния рынков и структуры спроса, анализ развития потребностей покупателей, структуры предложений конкурентов и конкурентной ситуации (рис. 6).

Цель этого анализа – оценить важнейшие перспективы развития рынка и определить факторы своего успеха в рыночной конкуренции. Повторим, что в качестве факторов успеха рассматриваются существующие сильные стороны компании, а также специально формируемые качества в будущем.

Алгоритм анализа включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и оценку стадии развития отрасли. Ключевое место отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции М. Портера. Для оценки конкурентной позиции компании также используют методологический инструментарий под названием «бенчмаркинг». В результате появляется возможность сформу-

лировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций компании и ее развитие.

Определение стадии развития отрасли осуществляется с использованием показателей, характеризующих темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологий. На базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

При анализе внешней среды большое значение придается прогнозированию изменений конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках и оценке тенденций развития отрасли на средне- и долгосрочную перспективу.

При анализе внешней среды можно использовать модель GETS, что означает четыре важнейшие группы внешних сил давления: Government (правительство), Economy (экономика), Technology (технология), Society (общество).

Таковы в основном предметы исследования при анализе внешней среды.

12.3. Технология стратегического планирования: формирование стратегии развития международной компании

Формирование стратегии проводится путем выполнения специально разработанных логических этапов и процедур, скомпонованных в целостный процесс (см. рис. 4 приложения 6). Основным в нем является следующее.

1. На основе аналитических материалов завершается работа по формированию «профиля успеха» компании в будущем.

2. Разрабатывается базовая стратегия (концепция стратегии), в которой формулируются цели компании на будущее, определяется «миссия» компании, формулируются требования ко всем сферам и подсистемам компании, способствующие достижению желаемого успеха.

3. На основе сформулированных целей разрабатываются стратегии отдельных стратегических зон хозяйствования или продуктовые стратегии.

4. Разрабатываются функциональные стратегии, в которых представлены требования, предъявляемые «профилем успеха».

5. Проводится оценка потребностей в ресурсах и вариантов стратегии.

6. На основе оценок ведется уточнение вариантов стратегий, которое приводит к последовательному уточнению положений базовой стратегии.

7. На определенном этапе следует остановиться и принять решение о содержании стратегии развития компании, показать, как отдельные стратегии комбинируются в общую стратегию, оформить как сам документ, так и необходимые приложения. Этим будет завершён поиск ответа на вопрос: что надо делать?

8. Оформляется еще один документ – обобщенная стратегия (включающая ряд конфиденциальных материалов, представляющих коммерческую тайну), которая распространяется среди коллектива, потребителей, поставщиков, инвесторов, журналистов, населения.

9. Начинается управление компанией на основе разработанной стратегии с целью ее реализации.

При разработке стратегии в управленческой деятельности вводится понятие «миссия» компании, или «предназначение» компании.

Миссия – это четко выраженная общая цель, в которой дается ответ на основные вопросы: для чего существует компания; какую потребность она удовлетворяет; каковы основные принципы ее деятельности.

Миссия должна отражать не столько внутренние цели самой компании, сколько потребности внешнего мира (для чего компания существует, какую потребность людей она удовлетворяет). Миссия используется не только для последующей разработки целей, но и для формирования организационной культуры компании. Миссия определяет перспективу, политику в определенном направлении. Естественными результатами четко выраженной политики являются цели и задачи.

Цели и задачи компании вытекают из знания того, почему она существует и какова ее политика. Цели важны не только сами по себе, но и как средство структуризации проблем. Кроме того, цели и задачи составляют неотъемлемую часть обратной связи, в которой нуждается любая жизнеспособная компания. Обратная связь необходима для того, чтобы определить, по-прежнему ли миссия компании соответствует среде, в которой она функционирует, и соотносится ли политика компании с реальным миром. Гибкость и пересмотр политики, относящейся к динамике внешней и внутренней среды, позволяют компании оставаться в русле своего курса и продвигаться по пути к успеху.

На этапе выбора целей происходит качественная конкретизация образа будущего компании, формируется перечень долгосрочных ориентиров развития, которые могут включать в себя следующие направления:

- целевые долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства и обращения;
 - увеличение (удержание) доли на внутренних и внешних рынках;
 - рост капитализации компании (рыночной стоимости акций);
 - повышение уровня инвестиционной привлекательности компании;
 - снижение давления поставщиков сырья и материалов;
 - стратегические ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную структуру управления и т. д.).
- Таким образом, миссия – это краткое, но в то же время четкое определение целей и приоритетов компании.

Цели, которые устанавливает для себя компания, уточняют и детализируют заявление о предназначении, дают ясное представление о направлении развития. Постановка целей важна для определения и утверждения внутренних стандартов оценки деятельности компании.

Стратегические цели устанавливаются и в отношении социальной ответственности компании, индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров и др. Как правило, стратегические цели носят комплексный характер и их реализация возможна лишь на основе разработки комплексных программ. На рис. 5 приложения 6 дан макет программы, ориентированной на достижение отечественной металлургической компанией целей по снижению издержек.

Ключевым моментом является и определение руководством компании ее базовой стратегии. Задача менеджмента компании – создание у персонала чувства сопричастности к формированию стратегии, зачастую уже определенной руководством. Рекомендуемая структура базовой стратегии показана на рис. 7.

Направленность составных блоков базовой стратегии компании дает синергетический эффект (эмерджентность), характеризующийся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их суммы.



Рис. 7. Содержание базовой стратегии развития компании¹

Базовая стратегия является основой для разработки функциональных стратегий и стратегий отдельных зон хозяйствования или центров прибыли. Любое решение базовой стратегии может быть уточнено на основе дальнейших проработок. Например, при оценке проблем конкуренции можно рассмотреть пять вариантов стратегий конкуренции: себестоимости; дифференциации; сегментирования рынка; внедрения новшеств; немедленного реагирования на потребности рынка. Все они обладают определенными преимуществами, но не лишены и недостатков. При этом любой вариант стратегии должен содержать описание методов конкуренции; характеризовать вклад каждого продукта в достижение целей компании; предусмотреть распределение ресурсов между продуктами и функциями.

Следует заметить, что для разных продуктов и рынков может быть несколько различных стратегий, а это требует четкого разделения организации на бизнес-центры (центры прибыли) по видам деятельности.

Важным этапом является и разработка стратегий отдельных центров прибыли, центров ответственности или стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). Как уже отмечалось, в процессе разработки стратегии развития компании может возникнуть вопрос об изменении структуры производственной системы.

¹ Канустин С.Н. Указ. соч. С. 152.



Рис. 8. Деловой экран компании

Чаще всего это является следствием перестройки структуры компании с ориентацией на конечный продукт.

Все СХЕ должны быть оценены руководством компании с точки зрения их перспективности. Существуют две группы параметров для оценки СХЕ:

- перспективность СХЕ: масштабы производства и темпы развития, условия конкуренции, средняя норма прибыли, технический уровень, условия и ограничения и др.;

- позиции СХЕ на рынке по сравнению с основными конкурентами: объем продаж, доля рынка, темп роста, сильные и слабые стороны и т. д.

По этим параметрам проводится анализ каждой СХЕ, после чего они попадают в одну из трех категорий:

I – перспективная («центр роста»), имеющая приоритет в инвестициях;

II – главный источник получения прибыли («дойная корова»), требующая особого контроля за изменениями конъюнктуры;

III – требует поддержания текущей рентабельности или свертывания («дохлая утка»).

Все это может отображаться на деловом экране компании, вариант которого показан на рис. 8.

Важным этапом работ по разработке стратегии развития компании является оценка альтернатив стратегий. Нужно укрупненно оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений. Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев развития компании и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

Сложные проблемы возникают и при выборе эффективной стратегии. Для решения этих вопросов рекомендуется анализировать комплекс возможных стратегий компании, которые лежат в широком диапазоне:

- 1) интенсивный рост и увеличение продаж;
- 2) развитие продукта;
- 3) развитие рынка;
- 4) диверсификация – *концентрическая*, когда новые продукты расположены в смежной с основным продуктом области, например стиральные порошки и мыло; *конгломератная*, когда новый продукт не имеет ничего общего с традиционно производимым;
- 5) интеграция – горизонтальная (объединение между конкурентами) и вертикальная (объединение по цепочке производитель–потребитель);
- 6) стабильность, поддержание сложившегося паритета на рынке;
- 7) уход с рынка, отказ от владения;
- 8) ликвидация компании.

Таковы возможные стратегии поведения компании на рынке. Выбор стратегии, соответствующей внутренним параметрам компании и ее положению на рынке, базируется, как уже отмечалось, на результатах SWOT-анализа и может производиться с учетом следующей матрицы для выбора целесообразных решений (рис. 9).

Выбор производится путем позиционирования точек в координатах матрицы. Например, итоги анализа показывают, что компания имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда предоставляет мало благоприятных возможностей и несет в себе много угроз. В этом случае точка, соответствующая положе-

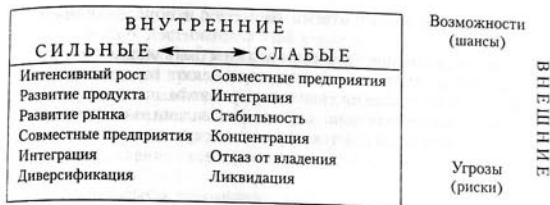


Рис. 9. Матрица для оценки вариантов стратегии

нию компании, позиционируется в районе левого нижнего угла матрицы. Следовательно, наиболее эффективными являются стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации.

Если компания не имеет достаточно внутренних сил и ее в большей мере характеризуют слабости, но в то же время внешняя среда благоприятна (правый верхний угол матрицы), то наиболее эффективными стратегиями являются интеграция с партнерами и создание совместных предприятий с целью компенсации внутренних слабостей для активной работы на перспективном рынке.

Содержание стратегии развития компании представлено в приложении 6 на с. 626, 628. Объем документа «Стратегия» может быть разным. Его содержание зависит от руководителя. Но, главное, он теперь содержит ответ на вопрос: что надо делать?

Реализацию новой стратегии развития не следует понимать как чисто механический процесс, она требует от руководителя по-новому организовывать систему управления компании.

В заключение целесообразно обратиться к обязательным пяти ключевым пунктам, соблюдение которых необходимо руководителю для достижения эффективности управления компанией в будущем.

Видение перспективы – определенность в отношении того, каким должен быть бизнес.

Миссия организации. Формулировка миссии переводит видение в понятия, в которых будет сформулирована стратегия. Миссия объясняет смысл существования, или кредо, компании и цели наиболее общего характера.

Стратегия. Только после тщательного анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз могут быть приняты

решения по общей стратегии развития и обусловленным ею целям.

Цели. На уровне компании должны быть установлены стратегические цели: они конкретно определяют то, чего требуется достичь, чтобы стратегия увенчалась успехом.

Программа действий определяет задачи, которые нужно выполнять, реализовав каждую стратегическую цель или выбор тактик целей.

12.4. Бенчмаркинг в стратегическом планировании

Бенчмаркинг следует рассматривать в качестве новой технологии, способствующей улучшению стратегического планирования и повышению эффективности управления в целом. Бенчмаркинг можно отнести к управленческой технологии, основанной на сравнении деятельности или результатов с лучшими образцами, т. е. с деятельностью и результатами других компаний.

Бенчмаркинг бизнес-процессов обычно проводится в сравнении с ведущими компаниями не только своей отрасли, но и других отраслей производства. Такая возможность объясняется тем, что бизнес-процессы в значительной степени одинаковы, независимо от сектора экономики.

Бенчмаркинг – это систематический процесс выявления лучших организаций, оценка их продукции, методов производства и управления с целью использования передового опыта этих организаций¹.

Считается возможным рассматривать бенчмаркинг и как важнейшее средство постоянного совершенствования деятельности. То есть он позволяет вести непрерывную работу по планированию, координации, мотивации и оценке действий с целью улучшения функционирования компании. Как видно из определения, современные управленческие технологии хорошо координируются с предлагаемой философией управления, в основе которой лежат идеи управления по целям, результатам.

¹ Camp R. Benchmarking: the Sear for Industry Best Practice that led to Superior Performance. Anality Press, 1988; The benchmarking Review //Benchmarking Publishing Ltd, 1999; Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под ред. А.Л. Гапоенко, А.П. Панкрухина. М., 2000.

Важно проводить бенчмаркинг на постоянной основе, так как это помогает достижению стабильности в развитии компании. Следовательно, бенчмаркинг можно трактовать как:

- постоянный процесс непрерывного улучшения;
- определение областей, в которых конкретные улучшения принесут наиболее значимые результаты по отдельным вопросам организации бизнеса или отношениям с заказчиками;
- установление стандартов там, где накоплен достаточный опыт;
- адаптацию и применение новых идей и опыта с целью приведения бизнеса в соответствие с ними и достижения превосходства над конкурентами.

Технологии бенчмаркинга применимы не только в процессе стратегического планирования. Их главное преимущество состоит в том, что они позволяют вести мониторинг положения компании во внешней среде и дают основания для постоянной работы по совершенствованию деятельности данной компании.

Различают **стратегический бенчмаркинг**, когда сравниваются результаты деятельности подразделений, осуществляющих определенную хозяйственную деятельность (некий бизнес) в компании, и результаты деятельности их конкурентов, и **операционный бенчмаркинг** – сравнение процессов ведения бизнеса.

В процессе бенчмаркинга можно выделить четыре этапа.

1. Организация и планирование – определение основных областей, определение процесса для оценки, определение потенциальных партнеров.
2. Анализ данных – сбор данных и выбор партнеров.
3. Мероприятия – обмен информацией и соглашениями. Корректировка целей и разработка откорректированного плана усовершенствований, осуществление плана и мониторинг.
4. Анализ сделанного – оценка процесса и разработка новых стандартов.

Сравнительный анализ проводится по следующим параметрам: рыночная доля, качество продукции, цена продукции, технология производства, себестоимость выпускаемой продукции, рентабельность выпускаемой продукции, уровень производительности труда, объем продаж, каналы сбыта продукции, близость к источникам сырья, качество управленческой команды, новые виды продуктов, соотношение внутренних и мировых цен, репутация компании.

Типичное межфирменное сравнение проводится в тех случаях, когда компания сравнивается с компанией, профиль кото-

рой получен по представительной выборке аналогичных организаций. Обычно анализируют показатели частных видов эффективности, финансовые коэффициенты и другие общие показатели, например использованные ресурсы, выраженные как процент от объема продаж, или активы, выраженные как процент от вложенного капитала. Этот тип сравнения показывает, насколько компания отличается по эффективности от аналогичных ей фирм.

Технологии бенчмаркинга позволяют лучше понимать суть расхождений между текущим положением дел и целями, создают основу для выработки рекомендаций или введения изменений и улучшений, помогают высшему руководству сконцентрировать внимание на том, что должно быть сделано и какого рода стратегические решения следует принять.

Общая схема проведения бенчмаркинга представлена на рис. 15 приложения 6. Рекомендуемая технология позволяет дифференцировать деятельность компаний. Каждая компания должна определить, как выводы, сделанные по результатам бенчмаркинга, будут трансформированы в реальную деятельность.

Компании, которые удачно проводят бенчмаркинговые исследования, согласны в том, что бенчмаркинг делает руководителей более чувствительными к использованию стратегических ресурсов и результатам деятельности. Он делает их более восприимчивыми к необходимости изменений, а также увеличивает мотивацию и стремление к их внедрению. Бенчмаркинг, кроме того, помогает принять оптимальные стратегические решения благодаря более точной оценке рыночной привлекательности производимой продукции, ведущих факторов, основных технологий и требуемых инноваций, идентификации критических ресурсов и факторов затрат. Это помогает убедить руководство в необходимости изменений.

При бенчмаркинге следует иметь в виду два важных аспекта. Во-первых, действие справедливого закона убывающей отдачи: значительно больше усилия и средства требуются для того, чтобы обеспечить проведение последних 5% улучшений (следует взвесить, а стоит ли это делать?). Во-вторых, руководство компании не обязательно захочет видеть компанию или подразделение в числе лучших в своей категории по каждому виду услуг, так как это связано с издержками. Однако при правильном использовании бенчмаркинг оказывается ценной технологией непрерывного совершенствования компании. Эффективный учет издержек служит основой для сопоставительного анализа, а эффективная фор-

ма ведения бюджета делает расчеты единичных издержек легкими и точными.

Основные действия при использовании технологии бенчмаркинга следующие:

- 1) определение того, что подлежит сравнению: товары, услуги, процессы, практика и т. д.;
- 2) определение организаций, которые будут служить эталоном для сравнения. Это могут быть другие подразделения той же компании, конкуренты или сторонние компании;
- 3) определение методов сбора информации и сбор информации. Измерители должны быть выбраны так, чтобы можно было делать значимые сравнения;
- 4) определение существующего уровня выполненной работы. Это включает в себя определение тех областей, в которых сравниваемая компания существенно отличается по уровню выполнения работ от компании, выбранной в качестве эталона для сравнения;
- 5) определение будущего уровня выполнения работ, т. е. прогноз тех улучшений, которые могут произойти в сравниваемых компаниях с тем, чтобы цели, намечаемые в программе по улучшению деятельности, не слишком быстро устаревали;
- 6) информирование о результатах бенчмаркинга высшего руководства и тех работников, которых затрагивают меры по улучшению деятельности;
- 7) определение целей компании. Сравнивая результаты бенчмаркинга и стратегию компании, эксперты устанавливают цели компании и то, как организация должна измениться, чтобы их достичь;
- 8) разработка плана действий для выполнения каждой задачи;
- 9) осуществление практических мер по улучшению результатов деятельности;
- 10) бенчмаркинг на новом уровне и т. д.

Краткое описание алгоритма работ дает представление о том, что технологии бенчмаркинга удачно вписываются в логику разработки стратегии развития и логику действий руководителя в процессе реализации этой стратегии. Причем технологии бенчмаркинга часто дополняются другими. В частности, возможно широкое применение подходов, повышающих эффективность расходования бюджетных средств. Для этого используется концепция «value for money» («ценность за деньги»), при которой в каждом конкретном случае расходования бюджетных средств

происходит сравнение количества истраченных средств с приобретенным полезным эффектом (результатом). Это своего рода концепция повышения эффективности использования бюджетных средств.

Бенчмаркинг часто рассматривают и как инструмент всеобщего управления качеством. В этом помогает ориентация на стандарты управления качеством и, прежде всего, на стандарты ISO серии 9000. Это дает возможность при применении бенчмаркинга делать выводы о том, как и в каком направлении развивать систему и технологии управления.

Таким образом, бенчмаркинг представляет собой весьма успешную управленческую технологию, которая должна быть востребована в современной практике предпринимательской деятельности в нашей стране.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое планирование? Каковы особенности процесса планирования в международных компаниях?
2. Какими плановыми документами представлена система стратегического планирования современной компании?
3. Назовите и охарактеризуйте этапы стратегического планирования. Насколько важно планирование для международных компаний?
4. Что представляет собой миссия компании и чем определяется ее содержание?
5. Каков алгоритм анализа исходного состояния компании в технологии стратегического планирования?
6. Что такое стратегия развития компании?
7. Что представляет из себя комплекс работ по стратегическому планированию?
8. Изобразите графически обобщенную модель компании. Какую информацию она позволяет выявить менеджменту компании?
9. Перечислите логически связанные этапы и процедуры, позволяющие формировать стратегию компании.

10. Разработайте вариант делового экрана компании. Поясните, по каким параметрам проводится анализ стратегических хозяйственных единиц (СХЕ).
11. Какова роль бенчмаркинга в стратегическом планировании?
12. Разработайте общую схему проведения бенчмаркинга. Какие выводы можно сделать по результатам бенчмаркинга?
13. Какие органы управления выполняют контрольные функции в международных компаниях?

Литература

- Бочаров В.В.* Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. М.: МНИИПУ, 1998.
- Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес / Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2007.
- Капустин С.Н.* Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. М.: Дашков и К, 2002.
- Кузьмина Т.И.* Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: Учебник. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. СПб.: Питер, 2006.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1997.
- Парахина В.Н.* Стратегический менеджмент. М.: КноРус, 2006.
- Управление международной компанией: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. М.: Экономистъ, 2005.
- Hunger J., Wheelen T.L.* Essentials of Strategic Management. 2nd. ed. Institute of International Business Relations. 2001.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.* Global and Transnational Business. Strategy and Management. John Wiley & Sons Ltd., 2000.

Глава 13

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

В современных рыночных условиях обеспечить компании успешное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективное управление и стратегическое планирование. Для адаптации к изменяющимся условиям компании вынуждены выработать новые подходы к управлению. Процессы интеграции, перемещение капитала, рабочей силы, ресурсов, появление новых рынков создают новые возможности и угрозы. Исчезновение протекционистских барьеров уже не сдерживает конкуренцию, что ставит перед компаниями вопрос об укреплении конкурентных позиций. Большинство российских компаний не уделяют достаточного внимания анализу конкурентной среды и будущим тенденциям развития, часто они не готовы к изменениям и не могут использовать новые возможности. В то же время именно проведение SWOT-анализа как наиболее эффективного инструмента стратегического планирования позволяет учесть соотношение динамики окружающей среды и развития компании при выборе оптимальной стратегии в современных экономических условиях.

13.1. Сущность SWOT-анализа и его основные элементы

В настоящее время одной из основных характеристик современных подходов к стратегическому планированию является обязательный анализ факторов внешней и внутренней среды, позволяющий выявить возможности и угрозы окружающей среды и сильные и слабые стороны международной компании.

Среда состоит из трех компонентов, так называемых переменных: макросреды, непосредственного (ближайшего) окружения и внутренней среды организации (рис. 1).



Рис. 1. Переменные среды

Источник: Hunger J.D., Wheelen T.L. Essentials of Strategic Management. 2 nd. ed. Institute of International Business Relations, 2001.

Чтобы завоевать конкурентное преимущество в быстроменяющихся условиях, компания должна соответствовать внешней окружающей среде. Необходимо добиться стратегического соответствия между тем, чего хочет среда и что компания может предложить, и между тем, что необходимо компании и какие возможности может предоставить среда.

Широко известным методом подобного анализа является SWOT-анализ. Компании используют этот инструмент, чтобы избежать стратегических «сюрпризов» и гарантировать долгосрочное существование в условиях современной экономики¹.

¹ Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка // <http://www.marketing.spb.ru>

SWOT – это аббревиатура слов «Strengths» (силы), «Weaknesses» (слабости), «Opportunities» (благоприятные возможности) и «Threats» (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в S и W, а внешняя – в O и T.

В управленческой практике процедура такого анализа включает следующие элементы (рис. 2):



Рис. 2. Элементы SWOT-анализа

Первоначально SWOT-анализ был основан на структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее он стал использоваться более широко – для конструирования стратегий¹.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление возможностей и угроз окружающей среды, а также внутренних сильных и слабых сторон фирмы и, во-вторых, установление связей между ними. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

– использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

– являются ли слабые стороны компании ее уязвимыми местами? Какие аспекты требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

¹ SWOT-анализ и стратегическое планирование // <http://www.swot.ru>.

– какие благоприятные возможности дают компании шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

– какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты¹?

Основные факторы, которые нужно учитывать в SWOT-анализе, представлены в табл. 1 приложения 7.

Для того чтобы с максимальной отдачей использовать результаты SWOT-анализа, важно не только выявлять угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения важности и возможной степени влияния на стратегию международной компании.

Но SWOT-анализ не является универсальным средством. Он имеет следующие недостатки: во-первых, метод является слишком пространным; во-вторых, он не использует количественные коэффициенты для выявления приоритетов; в-третьих, один и тот же фактор может относиться к нескольким категориям. SWOT-анализ не предполагает свержения мнения с количественными данными и не имеет логических связей с реализацией стратегии².

Целесообразно использовать расширенный подход к применению SWOT-анализа, который позволяет избежать многих спорных моментов.

13.2. SWOT-анализ макросреды (сканирование внешней среды) международной компании

Первым этапом SWOT-анализа является сканирование внешней среды бизнеса.

Еще совсем недавно планирование включало только рассмотрение внутренних факторов, влияющих на деятельность компании. Сейчас менеджмент компании вынужден обращаться к точной оценке внешних факторов, подводящей его к пониманию того, является ли отрасль привлекательной для ведения биз-

¹ Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 1995. С. 56.

² Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. М.: Вершина, 2006. С. 97.

неса и какое влияние будут оказывать на бизнес изменения макросреды. Менеджмент должен быть готовым ко всем изменениям в отрасли, особенно к изменениям в поведении конкурентов. Только глубокое понимание структурных характеристик отрасли, а также правильная оценка поступков конкурентов могут привести к эффективному стратегическому мышлению, необходимому для здорового развития компании в долгосрочной перспективе.

Во внешней среде современные исследователи международного менеджмента выделяют общую (макросреду) и конкурентную среды¹. Анализ целесообразно начинать именно с макросреды, потом провести структурный анализ отрасли и выявить основные стратегические факторы – возможности и угрозы (рис. 3).

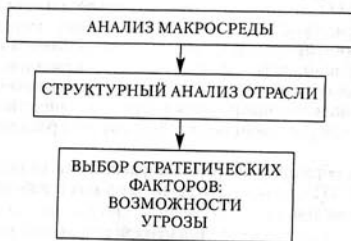


Рис. 3. Анализ внешней среды

Макросреда представляет собой совокупность общественных и природных факторов, так называемых основных сил или компонентов. Она не поддается контролю со стороны компании, и ее поведение не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью². При анализе этой среды рассматриваются следующие переменные: экономические факторы; технологические факторы; политико-правовые факторы; социально-культурные факторы (см. табл. 2 приложения 7).

В деятельности интегрированных корпоративных структур необходимо учитывать международную компоненту. Это

¹ Dess G.G., Miller A. Strategic Management. N. Y.: McGraw-Hill. Inc., 1993. P. 39.

² Ibid. P. 45.

связано с тем, что факторы внешней среды, названные выше, в той или иной мере влияют на все организации, а среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Причем последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития различаются в каждой стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет¹.

Учитывать эти и многие другие макроэкономические факторы необходимо особенно тогда, когда компания готовится к выходу на международные рынки.

Итак, методология анализа макросреды может быть представлена следующим образом:

- определение наиболее важных факторов макросреды, которые влияют на привлекательность отрасли;
- оценка степени важности каждого из факторов в настоящее время и в прогнозируемом будущем;
- выделение основных возможностей и угроз для последующего проведения SWOT-анализа.

Непосредственное окружение (отрасль) включает элементы или группы факторов, которые оказывают прямое воздействие на предприятие, и оно в свою очередь тоже влияет на них.

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности компании: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями.

Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.

¹ Nickelles W.G., Wood M.B. Marketing. N. Y.: Worth Publishers, 1997. P. 114–115.

На этом этапе анализа важно понять фундаментальные факторы, определяющие интенсивность конкуренции и прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

Для оценки привлекательности отрасли целесообразно использовать известную модель «Пять сил конкурентной борьбы» (Porter's Five-Forces Model) М. Портера. Важно учитывать, что общая и конкурентная среды взаимосвязаны и постоянно изменяются. В основном общая среда оказывает большее воздействие на конкурентную среду. Например, изменение в процентных ставках и колебание курса валюты могут иметь значительное влияние на спрос и, соответственно, на прибыль многих отраслей. Однако индивидуальные или совместные действия компаний одной отрасли редко могут влиять на макроэкономические показатели!

Проведение структурного анализа отрасли включает следующие этапы: во-первых, определение наиболее важных факторов, оказывающих влияние на привлекательность отрасли, исходя из пяти сил конкурентной борьбы; во-вторых, оценка степени важности каждого из факторов в настоящее время и в прогнозируемом будущем; в-третьих, выделение основных возможностей и угроз для последующего проведения SWOT-анализа.

После сбора информации о макросреде и факторах привлекательности отрасли информацию можно консолидировать одним из возможных способов. Для этого целесообразно использовать External Factor Analysis Summary Table (EFAS) (табл. 1), так как он позволяет использовать количественную оценку стратегических факторов – возможностей и угроз.

Этапы составления таблицы EFAS:

- в первый столбец вносятся возможности и угрозы;
- во втором столбце каждому фактору присваивается вес от 0,0 (самый незначительный) до 1,0 (самый важный) в зависимости от влияния фактора на стратегическое положение компании. Сумма весов должна составлять 1,00;
- в третьем столбце оценивается способность компании управлять фактором (возможностью) или противодействовать ему (угрозе) от 1,0 до 5,0 (5 – исключительная; 4 – выше среднего; 3 – средняя; 2 – ниже среднего; 1 – низкая);

¹ Dess G.G., Miller A. Strategic Management. N. Y.: McGraw-Hill, Inc., 1993. P. 66.

Таблица 1

External Factor Analysis Summary Table (EFAS)

Внешние факторы (1)	Вес (2)	Ранг (3)	Взвешенная оценка (4=2 x 3)	Комментарии (5)
Возможности ----- -----				
Угрозы ----- -----				
Итого	1.00		Σ	

Источник: David Fred R. Strategic Management: concepts & cases. 9th ed. Prentice Hall, 2002.

- в четвертом столбце вес фактора умножается на его значение для получения взвешенной оценки фактора;
- пятый столбец используется для обоснования оценки каждого фактора;

– вычисляется суммарная взвешенная оценка, которая является индикатором реагирования компании на факторы окружающей среды в настоящем и будущем. Этот показатель может быть использован для сравнения конкурентных позиций разных компаний отрасли. Суммарная взвешенная оценка для фирмы, имеющей средние конкурентные позиции в отрасли, всегда равна 3,0.

Рассмотрим практические аспекты применения SWOT-анализа на примере компании «Career Ladder»¹, которая аккредитована при NASBA (National Association of State Boards of Accountancy) в качестве организатора мероприятий по профессиональному обучению и повышению квалификации (Continuing Professional Education – CPE) на рынке стран СНГ.

Сканирование макросреды относительно внешних факторов проводилось на основе анкетирования менеджеров москов-

¹ См.: Емкость рынка бизнес-тренингов – 2006 // <http://www.top-career.ru/>; Комиссарова Т., Баженова Н. Краткий обзор рынка тренинговых услуг г. Москвы. 2006 // <http://www.solutiontree.ru/>; Прогноз рынка бизнес образования России до 2016 года. 2005 // <http://www.lico.ru/> (16.03.2007).

ского представительства компании. Цель анкетирования – выявление наиболее важных факторов макросреды, которые влияют на привлекательность отрасли, и оценка степени важности каждого из факторов в настоящее время и в прогнозируемом будущем. Результаты исследования представлены в специально разработанной форме (см. график 1 приложения 7), где буквами «Т» обозначены значения того или иного фактора в настоящее время, а буквами «б» – значение в будущем.

На основе результатов первого этапа анализа можно классифицировать отрасль как очень привлекательную, несмотря на некоторые трудности, которые несет в себе макросреда. Из графика следует, что *неблагоприятными экономическими факторами* являются: инфляция, воздействие курса валют, уровень безработицы и предложение рабочей силы. К *благоприятным экономическим факторам* относятся: уровень зарплат, степень глобализации, международная конкуренция.

Относительно *технологических факторов* отрасль является очень привлекательной.

Политико-правовые факторы для отрасли являются средне-привлекательными, так как факторы «поддержка государства» и «налоговое законодательство» не оказывают значительного влияния на отрасль. Однако сейчас наблюдается лояльное отношение государства к международным компаниям. Влияние этого фактора схоже с факторами «степень глобализации» и «международная конкуренция».

Последняя группа факторов, относительно которых отрасль классифицируется как очень привлекательная, – *социально-культурные*.

Чтобы подвести итог анализа привлекательности отрасли на основе внешних факторов, выделим возможности и угрозы для последующего SWOT-анализа. К *возможностям* следует отнести:

- рост уровня зарплат как фактор мотивации персонала, привлечения новых специалистов в отрасль и роста спроса на тренинговые услуги;
- степень глобализации и международную конкуренцию как стимулы к повышению конкурентоспособности российских компаний за счет повышения квалификации менеджеров, использование этих факторов для продвижения международных квалификаций ACCA, CFA, ДипИФР;
- сложность и новые технологии как возможность получения конкурентного преимущества на рынке;

– рабочую этику, адаптивность персонала к международным рынкам, карьерные ожидания, уровень образования как факторы увеличения спроса на рынке бизнес-образования (в том числе спрос на международные квалификации) и повышения прибыльности.

К *угрозам* относятся: рост уровня безработицы, дефицит рабочей силы, налоговое законодательство, воздействие курса валют.

На первом этапе мы выявили важнейшие признаки отраслевой привлекательности на макроуровне, будущие тенденции и классифицировали отрасль как очень привлекательную. Чтобы перейти ко второму шагу – структурному анализу отрасли, основанному на модели «Пять сил конкурентной борьбы», – необходимо ознакомиться с основными характеристиками отрасли и динамикой ее развития. В качестве имеющейся итоговой информации следует обратить внимание на следующее.

Емкость рынка бизнес-образования в России составляет, по разным оценкам, 170–200 млн долл. Большая часть этих средств сосредоточена в Москве (от 50 до 70%). Рост рынка краткосрочного бизнес-образования составляет от 15 до 55% в год. Текущий объем потребления бизнес-образования в России катастрофически мал по сравнению с Европой: 1,5 долл. и 86 долл. на человека в год соответственно.

Это означает, что в максимальном значении рынок бизнес-образования в России может составить от 9 до 11 млрд долл. в год. С учетом прогноза развития российского рынка размер рынка бизнес-образования к 2016 г. составит примерно 1,5 млрд долл. Согласно мнениям экспертов, к 2016 г. московский рынок краткосрочного бизнес-образования превысит отметку в 500 млн долл.

Всего заявляют о себе как о тренинговых порядка 500 компаний, реально на рынке заметны около 60-ти, и лишь о 25–30 можно говорить как о сильных компаниях с деловой историей и репутацией. Эти два-три десятка компаний занимают 75–80% рынка, у них же концентрируются самые крупные корпоративные заказы¹.

Таким образом, можно сделать вывод, что сейчас наблюдается достаточно типичная ситуация для развивающегося рынка в период завершения первой стадии его развития².

¹ Емкость рынка бизнес-тренингов. 2006//<http://www.top-career.ru>.

² Прогноз роста рынка бизнес-образования России до 2016 года. 2005//<http://www.lico.ru>.

Далее необходимо на основе данного обзора отрасли выявить факторы ее привлекательности. Для этого обратимся к модели «Пять сил конкуренции» (рис. 1 приложения 7 с. 635).

Произведем оценку степени важности каждого из факторов в настоящее время и в прогнозируемом будущем и консолидируем полученные результаты (табл. 2).

Таблица 2

Привлекательность отрасли на основе анализа по модели «Пять сил конкуренции»

Факторы	Текущая привлекательность			Будущая привлекательность		
	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
Барьеры входа			X			X
Товары-субституты		X			X	
Интенсивность конкурентной борьбы			X			X
Власть поставщиков		X			X	
Власть покупателей			X			X
Общая оценка			X			X

Из данной таблицы следует, что отрасль является очень привлекательной и имеет благоприятные тенденции развития.

К возможностям, которые можно определить на основании этого анализа, относятся: минимизация издержек за счет экономии от масштаба; использование широких возможностей дифференциации продукта с целью вхождения в новые сегменты и расширения портфеля клиентов; разработка новых продуктов; высокие темпы отрасли; повышение издержек переключения потребителей за счет повышения особенностей и качества предоставляемых продуктов; диверсификация каналов распространения; расширение географии предоставления услуг.

Угрозами являются: возможное появление товаров-субститутов; интеграция со стороны потребителей (создание корпоративных университетов); усиление ценовой конкуренции со сто-

Таблица 3

External Factor Analysis Summary Table, Career Ladder

Внешние факторы	Вес (значимость параметра)	Ранг (способность управлять)	Взвешенная оценка (вес x значение)
1. Возможности			
Рост уровня зарплаты	0.3	3	0.9
Степень глобализации	0.4	4	1.6
Международная конкуренция	0.3	3	0.9
Сложность	0.3	4	1.2
Новые технологии	0.5	4	2
Рабочая этика	0.25	3	0.75
Адаптивность персонала к международным рынкам	0.3	4	1.2
Карьерные ожидания	0.5	5	2.5
Уровень образования	0.4	5	2
Минимизация издержек	0.35	2	0.7
Дифференциация продукта	0.6	3	1.8
Разработка новых продуктов	0.6	3	1.8
Повышение издержек переключения потребителей	0.6	4	2.4
Темпы роста отрасли	0.7	5	3.5
Диверсификация каналов распространения	0.35	2	0.7
Расширение географии предоставления услуг	0.4	4	1.6
2. Угрозы			
Рост уровня безработицы	0.15	1	0.15
Воздействие курса валют	0.2	1	0.2
Дефицит рабочей силы	0.5	5	2.5
Налоговое законодательство	0.15	1	0.15
Интеграция вперед со стороны потребителей	0.45	3	1.35
Появление товаров-субститутов	0.5	3	1.5
Усиление ценовой конкуренции со стороны мелких игроков (демпинг)	0.6	4	2.4
Копирование программ и технологий	0.3	4	1.2
Увеличение количества небросовестных компаний	0.3	5	1.5
Итого	Сумма всегда равна 10.00		36.5

роны мелких игроков (демпинг); копирование программ и технологий из-за сложности их патентной защиты; увеличение количества недобросовестных компаний, снижающих общие показатели качества в отрасли и влияющих на формирование негативного мнения покупателей.

Итак, заключительным этапом сканирования внешней среды является составление External Factor Analysis Summary Table (EFAS) (табл. 3).

Опираясь на результаты этой оценки, можно сказать, что основными возможностями для компании являются: глобализация, новые технологии, карьерные ожидания, уровень образования, дифференциация продукта, разработка новых продуктов, высокие темпы отрасли, повышение издержек переключения потребителей, расширение географии предоставляемых услуг (см. график 2 приложения 7).

Основные угрозы (см. график 3 приложения 7) – дефицит рабочей силы, появление товаров-субститутов, усиление ценовой конкуренции со стороны мелких игроков (демпинг), интеграция вперед со стороны потребителей, увеличение количества недобросовестных компаний.

Таким образом, при анализе макросреды выявлена привлекательность отрасли, что имеет большое значение для формирования деловой стратегии.

Выявление внутренних стратегических факторов – сильных и слабых сторон – способствует компании использовать возможности и избегать угроз.

13.3. SWOT-анализ внутренней среды (сканирование) международной компании

Внутренняя среда – это совокупность всех внутренних факторов, которые определяют процессы жизнедеятельности организации, среда, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса.

Прагматический подход к внутреннему сканированию состоит в том, чтобы оценить бизнес в целом с точки зрения его долгосрочной перспективы.

Прежде всего менеджером потребуются идентифицировать факторы, обеспечивающие конкурентную позицию компании в отрасли. Далее необходимо продиагностировать текущее положение и затем определить желаемые конкурентные позиции в будущем.

Сканирование внутренней среды преследует три важных цели.

Первая – обеспечить наилучшую скоординированность внутри менеджмента и обменяться мнениями по вопросам, касающимся поиска оптимальных решений для достижения конкурентного преимущества. *Вторая* – дать обобщенную оценку текущего положения бизнеса с признанием сильных и слабых сторон. *Третья* – увидеть будущую траекторию развития, уделяя при этом внимание функциональным задачам, являющимся необходимыми элементами поддержки бизнес-стратегии.

Особенность сканирования внутренней среды компании заключается в том, что идентификация сильных и слабых сторон происходит относительно главных конкурентов. Последовательность анализа такова:

- идентификация наиболее значимых конкурентов;
- определение критических (решающих) факторов успеха – это подвластные фирме способы достижения высокой конкурентной позиции и обеспечения уровня доходности выше среднегоотраслевого;
- подготовка обобщающей оценки и определение в целом сильных и слабых сторон международной компании.

Выявление наиболее значимых конкурентов осуществляется с точки зрения рынка и с точки зрения компании (функциональный подход). Соответственно к значимым конкурентам относят тех из них, которые соответствуют одному или нескольким из следующих критериев.

С точки зрения рынка: имеют большую долю рынка; имеют подтвержденные временем устойчивые темпы роста; уровень доходности выше среднегоотраслевого; демонстрируют агрессивное отношение к вашему бизнесу или наиболее значимым его сегментам; имеют достаточно уязвимую позицию относительно ваших конкурентных действий.

С точки зрения компании: имеют самые низкие издержки; сильную техническую базу и самый сильный маркетинг; предлагают товар лучшего качества; демонстрируют самый высокий уровень вертикальной интеграции; показывают самый высокий уровень коэффициента использования производственных мощностей.

Этот шаг необходим, так как надежная стратегия должна подкрепляться знанием о наиболее значимых конкурентах, т. е. она преследует цель достижения долгосрочного превосходства над ними.

Удобным инструментом для обобщения задач, стоящих перед международной компанией, и определения ключевых факторов успеха является цепочка ценностей компании (value chain) (рис. 4). Она позволяет диагностировать имеющиеся сильные и слабые стороны, а также определить потенциальные возможности, необходимые для достижения конкурентного преимущества.

Применение этой технологии требует разделения деловой единицы на так называемые стратегические стадии, каждая из которых вносит свой вклад в создание добавочной стоимости фирмы.

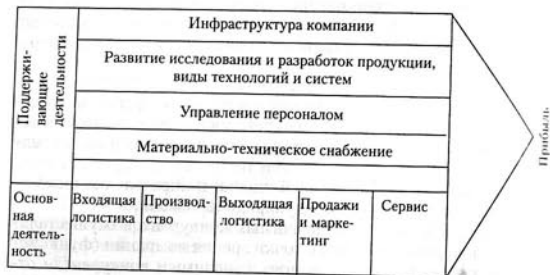


Рис. 4. Цепочка ценностей компании

Источник: Хэкс А., Мэджлаф Н. Стратегическая концепция и процесс: прагматический подход. М., 1996.

Основные виды деятельности – это те, которые связаны с физическим движением сырья и готовых изделий, производством товаров и услуг, маркетингом, продажей и последующим сопровождением продукции производственной фирмой.

Вспомогательные (поддерживающие) виды деятельности обеспечивают поддержку не только основных действий, но и друг друга. Они составляют управленческую инфраструктуру фирмы, которая включает все процессы и системы, необходимые для обеспечения надлежащей координации и ответственности, а также управление человеческими ресурсами, развитие технологии и материально-техническое обеспечение. Определение видов деятельности в цепочке ценностей представлено в табл. 3 приложения 7.

Анализ цепочки ценностей является неотъемлемой частью выявления и формирования конкурентных преимуществ во всех ключевых управленческих областях компании.

Выявленные сильные и слабые стороны используются для последующего проведения SWOT-анализа, а именно для консолидации информации в Internal Factor Analysis Summary Table (IFAS) (табл. 4).

Таблица 4

Internal Factor Analysis Summary Table

Внутренние факторы (1)	Вес (2)	Ранг (3)	Взвешенная оценка (4=2x3)	Комментарии (5)
Сильные стороны				

Слабые стороны				

Итого	1.00		Σ	

Построение IFAS аналогично процессу построения EFAS.

Продолжим разьяснения, касающиеся практического применения SWOT-анализа, на примере сканирования внутренней среды компании «Car ladder».

Для выявления сильных и слабых сторон компании мы пользуемся цепочкой ценностей (см. рис. 2 приложения 7).

Выявление сильных и слабых сторон производится с помощью схемы (см. график 4 приложения 7), в которой все факторы, выявленные в цепочке ценностей, объединены в три большие группы: производство, маркетинг, менеджмент.

Таким образом, компания занимает стабильную конкурентную позицию, и в будущем ее положение будет улучшаться.

Полученные данные позволяют приступить к завершающему этапу сканирования внутренней среды – составлению Internal Factor Analysis Summary Table (IFAS) (см. табл. 4 приложения 7).

Результаты оценки позволили выделить основные факторы стратегического развития компании. Сильными сторонами компании являются (см. график 5 приложения 7): наличие зна-

TOWS Matrix

Внутренние факторы	Сильные стороны S	Слабые стороны W
Внешние факторы		
Возможности O	Стратегии SO	Стратегии WO
Угрозы T	Стратегии ST	Стратегии WT

чительного опыта работы на рынке, профессионализм штатных преподавателей, широкий ассортимент, имидж надежной компании, количество крупных клиентов, высокое качество учебных материалов, четкая стратегическая направленность бизнеса.

К основным слабым сторонам (см. график 6 приложения 7) относятся: издержки, администрирование (бухгалтерия), эффективность рекламы, количество преподавателей.

Таким образом, заключительным этапом анализа является преобразование IFAS и EFAS в TOWS Matrix, демонстрирующую, каким образом угрозы и возможности внешней среды соотносятся с сильными и слабыми сторонами компании, и позволяющую разработать стратегическую программу действий по завоеванию или усилению конкурентного положения на рынке (см. табл. 5 приложения 7).

На данный момент компания «Career ladder» осуществляет стратегию быстрого роста. И результаты исследования подтверждают правильность выбранного направления и конкретных действий, которые компания должна предпринять, чтобы предотвратить угрозы и не упустить возможности развивающегося рынка.

В качестве вывода можно сказать, что, несмотря на сильное конкурентное положение и привлекательность отрасли, в которой функционирует компания, существует ряд слабых сторон и угроз. Самое главное – во время быстрого развития не упустить из виду эти аспекты, так как ими могут воспользоваться конкуренты. В нашем случае необходимо обратить внимание на такие важные факторы, как дефицит персонала (преподаватели), появление товаров-субститутов, развитие технологий в области обучения, эффективность рекламы, совершенствование внутренних бизнес-процессов, разработка новых программ. В период развития рынка, когда много незанятых ниш, а спрос постоянно растет, очень важно выйти на рынок с новым продуктом первым, поэтому большое внимание должно уделяться исследованию рынка, потребностей клиентов и управлению продуктовым ассортиментом.

13.4. SWOT-анализ в подготовке стратегических решений

TOWS Matrix показывает, каким образом угрозы и возможности внешней среды соотносятся с сильными и слабыми сторонами компании (табл. 5):

Для формирования этой матрицы используются таблицы IFAS и EFAS. Факторы с наиболее высокими показателями переносятся в соответствующие клетки матрицы. На пересечении строк и столбцов формируются возможные стратегии, которые компания может применить для достижения конкурентного преимущества.

Сущность *стратегии SO* заключается в том, насколько компания может использовать свои сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями отрасли. *Стратегии WO* показывают, как возможности отрасли могут помочь компании ликвидировать слабые стороны. *Стратегии ST* позволяют бороться с угрозами, используя сильные стороны фирмы. И наконец, *стратегии WT* рассматриваются как оборонительные, их цель – минимизировать слабые стороны и избежать угроз.

Таким образом, мы получаем матрицу, в которой содержится информация о сильных и слабых сторонах компании, о возможностях и угрозах отрасли. На основе полученной информации принимаются решения о дальнейшем направлении развития международной компании, формулируется стратегия и долгосрочная программа действий, направленная на реализацию стратегии.

В целом следует говорить об образе организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей международной компании (см. рис. 3 приложения 7).

Для международной компании, как правило диверсифицированной, ее корпоративная стратегия состоит в действиях, направленных на завоевание позиций в различных отраслях и странах, а также на улучшение менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (см. рис. 4 приложения 7).

Контрольные вопросы

Важнейшими сторонами корпоративной стратегии международной (диверсифицированной) компании являются:

1) действия по завершении диверсификации (портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ), а также решение о границах диверсификации и позиционировании компании в выбранных отраслях;

2) акцентирование менеджмента на усилении долгосрочных конкурентных позиций в среде международного бизнеса; реализация плана управления портфелем развития СЗХ: расширение их деятельности, возможная реорганизация и ликвидация убыточных производств;

3) поиск путей усиления синергизма среди относительных не связанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество;

4) установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов международной компании в наиболее привлекательные СЗХ.

Факторы, определяющие стратегический выбор международной компании, представлены на рис. 5 приложения 7.

Итак, когда исследование закончено и сделаны выводы о необходимости стратегии и программе действий, можно оценить достоинства и недостатки предложенной методологии и то, каким образом она помогает усовершенствовать SWOT-анализ.

В проведенном анализе было предложено несколько ступеней отбора наиболее важных факторов и дана их количественная оценка. При достаточно большой выборке и использовании достоверной и современной информации погрешность анализа незначительна. Достоинством этого подхода является структурированность и возможность получения количественных показателей. При проведении исследования значительно расширяются границы стратегического мышления, рождаются новые идеи развития бизнеса, а главное – создается основа для разработки стратегии.

Существует множество подходов к реализации SWOT-анализа, но во всех своих модификациях он остается наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования. Хотя после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению стратегического поведения фирм и их конкурентного окружения, тем не менее SWOT-анализ продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

1. В чем заключается сущность и методология SWOT-анализа?
2. Определите место SWOT-анализа в системе стратегического планирования.
3. Каким образом осуществляется сканирование внешней среды (макросреды) организации?
4. Каковы основные компоненты (переменные) при анализе окружающей среды международной компании? Дайте им краткую характеристику.
5. Что следует понимать под структурным анализом отрасли? Каковы основные его этапы?
6. Поясните на примере модель М. Портера «Пять сил конкурентной борьбы». Какова ее роль в формировании структуры отрасли?
7. Каким образом осуществляется количественная оценка стратегических факторов – возможностей и угроз?
8. Какие основные факторы характеризуют внутреннюю среду международной компании?
9. В чем заключаются особенности сканирования внутренней среды компании и какие цели оно преследует?
10. Для каких целей используется цепочка ценностей фирмы в SWOT-анализе компании?
11. Изобразите графически матрицу, отражающую сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы отрасли.
12. Какова роль SWOT-анализа в выработке стратегических решений?
13. Назовите основные факторы, определяющие стратегический выбор международной компании.

Литература

- Аксмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006.
 Барinov В.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2006.

- Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2006.
- Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес / Пер. с англ. / Под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006.
- Управление международной компанией: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. М.: Экономика, 2005.
- Hoover's Handbook of World Business 2003 (Austin: Hoover's Business Press, 2003).
- Hunger J., Wheelen T.L. Essentials of Strategic Management. 2 nd. ed. Institute of International Business Relations, 2001.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. Global and Transnational Business. Strategy and Management. John Wiley & Sons Ltd., 2000.
- Pearce II J.A., David F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line // The Academy of Management Executive (May 1987).
- Прогноз роста рынка бизнес-образования России до 2016 года, 2005 // <http://www.lico.ru/> (16.03.2007).
- SWOT-анализ и стратегическое планирование // [http://www.swot.ru/catalog/doc/swot-analis/\(10.04.2007\).](http://www.swot.ru/catalog/doc/swot-analis/(10.04.2007).)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА

Глава 14
**УПРАВЛЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

Международная практика управления показывает, что большинство крупных компаний, составляющих фундамент реальной экономики, широко используют методы управления на основе конкурентоспособности, которые позволяют компании использовать имеющиеся ресурсы для постоянного улучшения своих экономических показателей. Причин управлять конкурентоспособностью международной компании сегодня достаточно много, и хотя рынок корпоративного контроля играет здесь немаловажную роль, это не единственная и даже не самая мощная движущая сила, особенно за пределами национальных границ.

Если управление конкурентоспособностью внедрено и организовано должным образом, международная компания получает огромные выгоды. Такое управление, по сути, представляет собой непрерывную реорганизацию, направленную на достижение максимальной реализации потенциала компании. Этот метод действует и дает хороший эффект, который проявляется в росте экономической эффективности.

14.1. Понятия конкуренции и конкурентоспособности

В современных системах управления предприятиями все более заметную роль играет управление конкурентоспособностью международной компании.

Во-первых, это объясняется тем, что конкурентоспособность является определяющим показателем компании, позволяющим ей получить внешнюю оценку эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов и обеспечить определенные гарантии финансовой устойчивости на перспективу.

Во-вторых, конкурентоспособность позволяет компании заявить о достижении высоких стандартов качества производимой продукции, что является определяющим фактором ее устойчивости на внешних рынках и привлекательности для потенциальных инвесторов.

В-третьих, наличие конкурентных преимуществ позволяет компании обеспечить рост собственного капитала, что выступает важнейшей предпосылкой ее научно-технического развития. Концентрация капитала позволяет интенсивно повышать капиталовложения и производительность труда, осуществлять крупномасштабные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

В-четвертых, современная практика управления, как правило, позволяет заказчиком произвести оценку существующей у поставщика системы управления конкурентоспособностью, которая рассматривается потребителями продукции как дополнительная гарантия стабильности качества поставок. При этом система управления конкурентоспособностью должна соответствовать международным правилам конкуренции, хотя они пока и не составляют правовую базу для эффективного регулирования международной конкуренции.

Научные представления об основах конкуренции и конкурентоспособности на международном рынке в настоящее время претерпевают существенные изменения.

Важно понимание новой формы, которую приняла конкуренция в последние десятилетия. Впервые в мире доминирует *единая форма экономической организации*, можно сказать, новый капитализм. Рынки стали атрибутом, объединяющим интересы людей, а недостатки рынков в значительной степени игнорируются. Современная конкуренция всеобъемлюща: она применима к организациям как государственного, так и частного сектора. Современная конкуренция – более широкое понятие, чем капитализм, поскольку она существует и в природе, и в обществе, тогда как капитализм – это форма общественного устройства.

Конкуренция обладает следующими основными чертами:

- она универсальна, так как повторяется в распознаваемой форме независимо от времени и места;
- конкуренция и ее отражение в рыночной системе – явление разнорядковые, так как существует множество рыночных систем;
- конкуренция динамична, она развивается с течением времени;

- конкуренция заключает в себе налет двусмысленности, так как ей присущи противоречия;
- конкуренция взаимопроникающая, и результаты ее непостижимы.

В конечном итоге конкуренция действует как *упорядочивающая система*, согласовывающая различные стремления и цели с помощью распространения информации, реализующая возможности (рост) и поощряющая результат (распределение). Конкуренция содержит в себе механизмы (внутренняя и внешняя динамика), необходимые для возникновения новых форм общественного устройства (новый капитализм) и акцентирующие внимание на сетях, информации, взаимозависимости, неупорядоченности, американизации.

В новой форме общественного устройства продуктивность и конкурентоспособность в большей степени зависят от взаимоотношений между международными компаниями. Отношениям способствуют информационные потоки. Информационное содержание становится все более явным, причем не только в потреблении и производстве товаров и услуг, но и в возрастающем внимании к производству информации. Взаимозависимость привносит риск неупорядоченности и хаоса, так как действия любой отдельной части системы не могут быть изолированными. *Конкуренция становится более жесткой*. Ныне конкуренция не только усилилась, но стала многообразной. Международные компании, соперничающие за рыночные ниши, изменили облик практически каждого рынка. Одинаковые товары продаются на разных рынках на абсолютно несхожих конкурентных основах: на одном рынке на основе цены, на другом – на основе потребительского выбора, где-то – на основе качества, а на остальных – на основе обслуживания до, во время и после продажи. С падением торговых барьеров любая национальная территория любой компании стала незащищенной от иностранных конкурентов. Правомерны слова авторов книги «Рейнжиниринг корпорации» М. Хаммера и Д. Чампи¹, что в современном мире три силы по отдельности и в совокупности все глубже погружают компании в среду, которую большинство управляющих воспринимают как незнакомую для себя. Авторы обозначили эти три силы как три «К»: клиенты, конкуренция и коренные изменения. Не существует универсального суперконкурента, который мог бы заполнить все ниши сети.

¹ См.: Хаммер М., Чампи Д. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб., 1997.

Стабильность и благополучие любого государства относительно, они уязвимы перед лицом изменений.

Одним из наиболее авторитетных исследований последних лет в области международной конкуренции является монография М. Портера «Competitive Advantages of Nations», имеющая в русском переводе название «Международная конкуренция»¹. Предложенный в этом труде подход к анализу конкурентных преимуществ стран положен в основу настоящей работы. Портер отходит от традиционного анализа факторов производства как единственного источника конкурентных преимуществ, смещает акцент исследования в области экономики фирмы с макро- на микроэкономические категории.

Теория М. Портера дает новое объяснение конкурентных преимуществ, основанное на предположении, что фирма добивается успеха при благоприятном сочетании четырех детерминант (ромб определяющих факторов) конкретного сектора производства (рис. 1):



Рис. 1. Ромб факторов международного конкурентного преимущества стран

Ромб экономического развития описывает взаимосвязь стратегии компаний с ее структурой, конкуренцией, параметрами спроса, смежными отраслями, качеством бизнес-среды. Влияние же правительства, согласно Портеру, проявляется через качество бизнес-среды и государственные закупки.

¹ Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.

По мнению Портера, устойчивых конкурентных преимуществ страна может добиться в тех секторах, где она обладает необходимыми факторами производства, где характер внутреннего спроса дает местным производителям более четкую картину мировых тенденций, чем в других странах, где поставщики и смежные отрасли также достигли высокого уровня развития и где структура и цели фирм, а также конкуренция между ними благоприятны для данного сектора. Из факторов производства Портер выделяет факторы высокого уровня и специализированные факторы как основу достижения устойчивого успеха.

В современных условиях интернационализация деятельности компаний и проводимых ими операций дифференциация продукции и активная торговля между странами стали важнейшим условием роста конкурентоспособности международной компании. Международные компании испытывают гораздо более сильное (чем национальные фирмы) воздействие международной конкуренции. Это выражается не только в заметном ускорении процесса централизации и увеличении размера сделок с участием международных компаний. Не менее важным результатом является то, какой характер приобретает экспансия международного капитала благодаря нынешним организационным изменениям в структуре международной компании. В этой связи особое значение приобретает проблема соотношения собственности и конкуренции в условиях господства международных компаний. В первую очередь речь идет о том, какое воздействие на конкуренцию, национальную и международную, оказывает укрупнение собственности ведущих международных компаний в результате огромного роста централизации капитала и расширения различных видов транснациональных партнерств.

Укрепление экономической мощи международной компании не всегда равнозначно усилению ее монопольной власти, поскольку та же тенденция характеризует развитие целого ряда конкурирующих компаний из разных стран. Скорее возможности международной компании повышаются в перестройке структуры своего производства, ее мобильности в распределении и использовании ресурсов. Несмотря на увеличение своих размеров, международные компании проявляют гибкость, способность к адаптации в усложняющейся обстановке мирового хозяйства. «Пороки гигантизма» во многом нивелируются именно возрастанием конкуренции, которая заставляет международные компании принимать нестандартные решения, идти на союзы и альянсы, еще недавно считавшиеся немислимыми. Более того, международные

компании активно конкурируют не только с другими компаниями, но и в отдельных сферах деятельности или на отдельных рынках со своими же партнерами по союзам.

Отношения внутри международной компании являются важной составной частью международных связей. Давая общую оценку внутрифирменным отношениям, можно выделить следующее. *Интернационализация* означает развитие *квазирыночных отношений* в международном масштабе, которые в обстановке международного производства сохраняют связь и в определенной степени зависят от характера изменений, происходящих в производственной сфере.

В международной компании план и конкуренция как механизмы внутрифирменного регулирования дополняют друг друга, но замещения конкурентного механизма плановым не происходит. Рост планового начала по сравнению с открытым, традиционным рынком возрастает. В международной компании этот процесс, возрастающий до международных масштабов, означает реальное преодоление административных и экономических перегородок между странами.

Одновременно сохраняется конкуренция филиалов, и в крупных по размерам международных компаниях предпосылки ее сохранения более осязаемы, чем в национальных корпорациях. Удаленность предприятий международных компаний друг от друга, их функционирование в странах с разными традициями, экономическими условиями, юридическими нормами особо требуют децентрализации в принятии оперативных решений, что создает благоприятные условия для конкуренции.

Филиалы международной компании могут иметь отдельные виды конкурентных преимуществ в зависимости от различий в государственной поддержке, научно-техническом уровне, степени конкурентности рынка, подготовке рабочей силы и управленческого персонала. Нивелируя в той или иной мере подобные различия, международные компании не в состоянии устранить их совсем, и это создает даже более широкие возможности для конкуренции по сравнению с национальными компаниями.

Вместе с тем господство транснационального бизнеса пронизывает систему связей, суть которых вытекает из превращения *отношений конкуренции в отношения монополии*. Вопрос о монополии и конкуренции в начале нового столетия, как и ранее, имеет первостепенное значение и непосредственно относится к механизму и методам хозяйствования. В новых условиях их реализации становится очевидным, что монополия видоизменяется

конкуренцию, трансформировала условия конкурентной борьбы, на новый уровень теории и практики подняла вопрос соотношения планомерности, порождаемой крупной корпорацией, с конкурентными отношениями, с механизмом конкуренции.

Более того, сосуществование, переплетение монополии с конкуренцией, взаимодополнение монополистических и конкурентных методов хозяйствования, переход одного в другое и есть главная отличительная черта, способ саморазвития мирохозяйственных связей в новом столетии. И касается это как экономики в целом, так и отдельной корпорации.

Ущемление конкуренции в сфере господства международной компании приводит к свертыванию механизма функционирования товарных отношений и распространению регулируемых отношений — монополистической планомерности. Поэтому монополия международной компании экономически реализуется через *монополистическую планомерность*, которая является важнейшим составным элементом структуры монополистического господства. Субъектом монополистической планомерности выступает монополия, центр международной компании, а объектом — отношения воспроизводства монополистического капитала. Тем самым предопределяется роль монополистической планомерности как способа утверждения господства международной компании, как способа повышения эффективности транснационального бизнеса с целью получения монопольных сверхприбылей. Осуществление монополистической планомерности предполагает широкое использование *экономических рычагов*, которые подразделяются на две группы:

- экономические рычаги, обусловленные товарной природой капитализма. К ним относятся издержки производства, цены, прибыль, кредит, различные формы материального вознаграждения и др.;

- экономические рычаги, вытекающие из растущего обобществления производства и общественного характера производительных сил, связанных с научно-технической революцией. К этим рычагам относятся уровень производительности труда, использование производственного оборудования, объем и ассортимент выпускаемой продукции, освоение новой техники и технологии, специализация и т. п.

И в том и в другом случае экономические рычаги широко используют товарные формы. Возникает противоречие, которое состоит в том, что реализация монополии международной компании невозможна при господстве рынка, его свободе и независи-

мости, она невозможна и при отсутствии рынка. Это противоречие целиком вытекает из капиталистической природы монополии международной компании, которая противопоставляет монополистические объединения одно другому независимо от их размеров и сферы деятельности.

Стремление международной компании разрешить возникшее противоречие в свою пользу еще больше усиливает это противоречие, осложняя механизм функционирования экономики, приспосабливая структуру общественного производства к нуждам самовозрастания транснационального капитала. Природа последнего способствует росту господства международной компании и вглубь, ивширь.

Вглубь – когда отношения монополии международной компании сменяют конкуренцию на всех или почти на всех фазах воспроизводства капитала: производства, распределения, обмена и потребления.

Вширь – когда вследствие развития процессов диверсификации и конгломерации, а то и просто благодаря сговору между гигантами под эгидой монополии оказываются самые различные отрасли национальной экономики и отдельные отрасли хозяйства других стран.

В результате под контроль международной компании попадает значительная часть звеньев международного разделения труда. С одной стороны, неразвитым элементом системы отношений монополистического господства становятся отношения, складывающиеся в мировом капиталистическом хозяйстве. С другой стороны, монополистическое господство испытывает воздействие противоречий между капиталистическими странами в сфере международных экономических отношений.

Поскольку интернационализация производства становится материальной основой упрочнения монополистического господства международной компании в мировом хозяйстве, постольку *международные экономические отношения* в пределах их влияния и проникновения начинают выступать как *составной элемент отношений, обуславливающих воспроизводство и самовозрастание капитала международной компании.*

Анализ структуры отношений господства транснационального бизнеса способствует раскрытию качественной и количественной сторон монополизации капиталистической экономики.

Предел монополизации заложен в самом монополистическом капитале, сохраняющем свою частнособственническую природу, а потому неизбежно сталкивающимся в конкурентной борьбе

капиталы различных международных компаний. Отношения конкуренции поднимаются на новую высоту, действуют с огромной экономической силой. Частная форма монополистического капитала ограничивает степень подчинения рыночных отношений монополии. И хотя рынок перестает быть единственной формой общественной связи между производителями в общественном воспроизводстве, его роль в воспроизводстве монополистического капитала остается значительной. Полное воспроизводство и самовозрастание капитала международной компании так или иначе включает рыночные отношения. Только в масштабе всей мировой экономики возможно создание наиболее оптимальных условий для воспроизводства как каждого индивидуального капитала, так и общественного капитала в целом.

Внутренняя противоречивость отношений монополии, невозможность ее существования без конкуренции и рынка создают объективное основание для развития путей и методов воздействия международных компаний на процесс реализации созданных ими товаров и услуг. Вот почему в последние десятилетия наряду с ростом уровня монополизации экономики практически во всех развитых капиталистических странах получают распространение все *новые формы включения рынка в систему монополистического господства.* Оставаясь разнородными и разнопорядковыми, отношения монополии и рыночные отношения переплетаются и образуют противоречивое единство, вытекающее из товарной основы капиталистического способа производства.

Что же отличает систему монополистического господства от господства капитала в период расцвета свободной конкуренции?

Со стороны производительных сил монополистическое господство опирается на высокообщественное производство.

Со стороны производственных отношений – на отношения транснационального капитала, способного проникать во все сферы мирового хозяйства и пронизывать все элементы структуры общественного устройства капиталистических стран.

Сочетание обеих сторон обуславливает возникновение *монополистического присвоения*, которое не всегда находится в прямой зависимости от величины транснационального капитала, а определяется всей совокупностью отношений монополистического господства. Громадные размеры международной компании позволяют держать под контролем не только внутрифирменные монополии, но и некоторую часть общественного и международного разделения труда, присваивая плоды научно-технической революции. В результате развивается планомерная эксплуатация

всех источников монополий прибыли, а отношения монополистической планомерности становятся решающими в экономической реализации капиталистической монополии.

Новые условия экономической деятельности, вызванные глобализацией мировой экономики и обострением конкурентной борьбы, заставляют международные компании, в том числе наукоемких отраслей, находить новые способы повышения своей конкурентоспособности и ослабления давления международной конкуренции. Речь идет о расширении военного бизнеса и деятельности в сфере услуг на основе использования новых форм конкурентной борьбы (см. гл. 2).

Транснационализация деятельности международной компании показывает, что конкурентоспособность международной компании выступает как многоплановая экономическая категория, которую можно рассматривать на нескольких уровнях: конкурентоспособность товаров, фирм, отраслей (рынков), регионов, стран.

Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь, так как страновая и отраслевая конкуренция в конечном счете зависит от способности конкурентных производителей выпускать конкурентоспособные товары.

Под конкурентоспособностью товара понимается комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его успех на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность можно выявить только в сравнении с товарами-аналогами. Среди определяющих ее разноплановых факторов в настоящее время первостепенное значение имеют неценовые факторы, из которых важнейшими являются качество товара и его новизна, а также издержки производства, производительность и интенсивность труда, влияющие на цену и качество изделий.

Международная конкурентоспособность любой компании складывается из ряда преимуществ, которые выявляются на мировом рынке путем сопоставления с соответствующими показателями зарубежных фирм-конкурентов. К важным конкурентным преимуществам относятся: рентабельность производства, характер инновационной деятельности, уровень производительности труда, эффективность стратегического планирования и управления фирмой, ее способность быстро реагировать на меняющиеся требования и условия рынка и др.

Чем шире у компании набор конкурентных преимуществ, тем благоприятнее предпосылки для ее успешной деятельности

на мировом рынке, тем более устойчивые позиции она может занять в отдельных сегментах этого рынка.

В свою очередь международная конкурентоспособность проявляется в двух аспектах:

а) ценовая конкурентоспособность; важно, чтобы внутренние производители действовали эффективно и чтобы правительство могло контролировать внутренний темп инфляции и поддерживать «реалистичский» устойчивый курс своей валюты;

б) неценовая конкурентоспособность; важно, чтобы внутренние производители предлагали потребителям экспорта привлекательные новые изделия, совершенствуя их качество и характеристики.

Конкурентоспособность отраслей характеризуется определенной специализацией стран на мировом рынке вследствие развития международного разделения труда. Так, в США наиболее конкурентоспособными отраслями являются авиационная, аэрокосмическая, уникальное машиностроение, автомобилестроение, производство суперкомпьютеров и разработка информационных технологий; в Японии – электронная, электротехническая, автомобильная промышленность, судостроение, станкостроение и др. В российской экономике наиболее конкурентоспособны на мировом рынке экспортно-ориентированные отрасли и отрасли, которые базируются на сравнительно передовых технологиях и высокопрофессиональных кадрах.

Концепция страновой конкурентоспособности основана на использовании в международном разделении труда сравнительных преимуществ национальных экономик. В ходе индустриального развития в рыночной среде созревают новые конкурентные условия, меняющие общий вектор конкуренции от использования, главным образом, сравнительных преимуществ к использованию динамично меняющихся конкурентных преимуществ, основанных на научно-технических достижениях и инновациях на всех стадиях производственного цикла – от создания товара до продвижения его к потребителю.

Конкурентоспособность стран является синтетическим показателем, который объединяет конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей и отраслей и характеризует положение стран на мировом рынке.

В самом общем виде ее можно определить как способность страны в условиях свободной конкуренции производить и реализовывать товары и услуги, удовлетворяющие требованиям миро-

вого рынка и повышающие благосостояние народа данной страны и отдельных ее граждан.

Для определения рейтинга конкурентоспособности страны в мировой таблице о рангах используются многофакторные векторные модели, в которых учитывается 381 показатель. Они сведены в восемь агрегированных групп: внутренний экономический потенциал, внешнеэкономические связи, государственное регулирование, кредитно-финансовая система, инфраструктура, система управления, научно-технический потенциал, трудовые ресурсы.

Международная компания в свою очередь вызвала к жизни и внутрифирменную конкуренцию, вышедшую за национальные границы, с ее специфическими условиями, особым положением субъектов конкуренции. Возможность внутрифирменной конкуренции создается за счет значительной децентрализации управления в международной компании, оперативной самостоятельности ее подразделений. Разукрупнение управленческих функций, повышение самостоятельности низовых звеньев компании, заметно различающиеся условия оперирования международной компании в стране базирования и в принимающих странах создают основу для конкурентного сопоставления результатов и деятельности в разных областях.

В отличие от рыночной, открытой конкуренции внутрифирменную конкуренцию можно охарактеризовать как сознательно допускаемую, *направляемую конкуренцию, встроенную в общий механизм отношений внутри компании*. Поскольку она протекает под контролем корпорационного руководства, по его воле могут меняться субъекты самой конкуренции (разные предприятия, филиалы, отделения), направления и сферы деятельности (реализация, разработка новой продукции и технологии, научно-техническая идея). Наличие контроля со стороны руководства предопределяет и необязательный характер внутренней конкуренции, возможность ее свертывания, ориентацию на определенные обстоятельства, связанные с положением компании на рынке. Можно выделить несколько важнейших форм внутрифирменной конкуренции.

Одна из них выражается в *частичном совпадении деятельности филиалов и отдельных производственных линий*. Подобное преднамеренное дублирование стимулируется в таких международных компаниях, как «Диджитал эквипмент», «Хьюлетт-Паккард», «Ванг», «Миннесота майнинг энд мэньюфкчеринг» (ЗМ), «Джонсон энд Джонсон», «Проктэр энд Гэмбл». В корпо-

рации ЗМ конкурируют друг с другом производственные отделения, объединенные в крупные группы. Результат подобной конкуренции – появление на рынке двух сходных товаров, выпущенных разными отделениями.

Идея дублирования производства и создания дублирующих товаров восходит еще к А. Слоану – председателю совета директоров «Дженерал моторз» в довоенное время. Р. Смит, возглавивший в 1980-е годы крупнейшую автомобильную корпорацию капиталистического мира, в качестве одного из приоритетных направлений ее развития выдвинул «восстановление старого духа конкуренции».

Руководство ряда компаний, включая «Ай-Би-Эм» и «Дженерал моторз», поддерживает и поощряет тайную внутрифирменную торговлю (бутлегерство). Возможно получать конкурирующие товары от родственных подразделений (в основном это промежуточные изделия) неизбежно ведет к сравнению товаров по их цене и качеству. Понятно, что в этой ситуации некоторым предприятиям грозят убытки, но в целом доходы корпораций растут. Сходная практика «Хьюлетт-Паккард», «Техас инструментс», «Диджитал» связана с продажей филиалами произведенной продукции самостоятельным, независимым от них торговым агентам, которые могут отказаться от предложенных товаров как не удовлетворяющих потребности рынка. Это заставляет непосредственных производителей изучать и учитывать требования потребителя.

Развитие научно-технического прогресса (НТП) способствует укреплению рыночных позиций международной компании за счет новизны и качества товара, его технического совершенства и надежности.

С этим направлением конкурентной борьбы также связано развитие внутрифирменной конкуренции. Подавление конкурента за счет более эффективного ведения бизнеса означает и ослабление самой конкуренции, нарастание монополистических тенденций. Но со временем в результате совершенствования производства и развития новых товаров и технологий появляются новые конкуренты, новые источники самой конкуренции. Отсюда – постоянно сосуществование монополии (сейчас в форме олигополии) и конкуренции, неуправляемость и непредсказуемость конкурентной борьбы за рынки, научно-технические достижения, рабочую силу.

Рыночная и внутрифирменная конкуренции характеризуют две тенденции в развитии международной компании. Одна из

них, связанная с монополизмом, ведет к застою, другая – к опережению производства, росту производительности труда на основе НТП. Превосходство над конкурентом в современных условиях определяется интенсивностью и эффективностью НИОКР, перспективностью научно-технических идей, заложенных в товаре.

Таким образом, конкурентоспособность в самом широком смысле означает способность опережать других в достижении требуемого качества и стоимости, в укреплении позиций в условиях конкурентного рынка. Вот почему М. Портер выделил пять конкурентных (соперничающих) сил, которые определяют прибыльность отрасли:

- угроза появления нового конкурента;
- угроза замены продуктов или услуг;
- соперничество поставщиков;
- соперничество покупателей;
- борьба между существующими конкурентами.

Все эти силы формируют цены, которые компании могут назначать; уровень издержек, которые требуется нести; масштабы инвестиций, необходимые для того, чтобы одержать верх над соперниками.

В принципе конкурирующие субъекты должны достигать одинаковых или лучших результатов в прибыльности производства и эффективности использования труда и капитала при кардинально меняющемся спросе, при более сложной конфигурации рынков.

14.2. Международный менеджмент как система обеспечения конкурентоспособности

Международный менеджмент является системой обеспечения устойчивой конкурентоспособности интегрированных корпоративных структур на мировом рынке. Данная устойчивость достигается организационным обеспечением качества принимаемых управленческих решений, направленных на достижение компанией конкурентного преимущества в нестабильной внешней среде международного бизнеса.

Управление конкурентоспособностью международной компании принципиально отличается от систем планирования, принятых в 1960-е годы. Управление перестало быть функцией исключительно руководящего аппарата и призвано усовершен-

ствовать принятию решений на всех уровнях организации. В современной экономике централизация в управлении не приносит должных результатов, особенно в крупных международных компаниях. А значит, на оперативном уровне управления (менеджменту низшего звена) нужно научиться использовать показатели конкурентоспособности для принятия грамотных решений.

Управление конкурентоспособностью – это интегрирующий процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях международной компании за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью – важнейшая часть стратегического управления международной компанией. Это неустанный стремление международной компании привести свои цели в соответствие с перспективами, открывающимися в бизнес-среде, и собственными возможностями.

Но управление конкурентоспособностью не должно сводиться только к методологии оценки конкурентоспособности компании. Его главная задача – наметить цели и пути изменения корпоративной культуры. Руководителей, принимающих управленческие решения на всех уровнях компании, тонкости организационного поведения персонала должны заботить не в меньшей мере, чем использование конкурентоспособности международной компании в качестве одного из важнейших критериев эффективности и инструмента для обеспечения устойчивых конкурентных позиций в отдельных сегментах мирового рынка.

Международная компания, являясь частью социальной системы, функционирует в определенной бизнес-среде, с которой вступает в постоянное взаимодействие. Бизнес-среда есть системное состояние международной компании, характеризующее ее status quo с учетом влияния различных факторов, которые могут быть или зависимы, или автономны друг от друга. Допустимо их объединение в группы: экономические, культурные, социальные, научно-технические, технологические, международные, политические, географические, конкурентные. Система и среда, взаимодействуя друг с другом, меняют свои качественные и количественные характеристики. Степень такого изменения зависит в основном от соотношения количественно-качественных параметров и потенциала среды и системы.

Возможности международной компании складываются из:

- имеющихся в наличии ресурсов;



Рис. 2. Энеграмма стратегического управления

– способности эффективно объединять эти ресурсы (человеческий потенциал, сырье, неосозаемые ресурсы – деловая репутация, торговые марки и имидж);

– наличия определяющей системы генерации множественности управленческих реакций на изменения внешней среды, т. е. речь идет о свойствах конкурентоспособности и свойствах системы управления. Достижение цели в конкурентной борьбе определяется мерой использования потенциала, который зависит от уровня развития структуры организации и ее системы управления.

Сложность внутренней структуры международной компании и окружающей среды, находящихся под воздействием взаимосвязанных внешних и внутренних факторов, обуславливает линейность и непредсказуемость событий. Поэтому управление конкурентоспособностью должно опираться на потенциал, который дает обучение и адаптация.

В основе управления конкурентоспособностью должно лежать творческое начало, умение адаптироваться и постоянно учиться, нацеленные на достижение конкурентного преимущества, что графически изображается энеграммой, предложенной британским профессором Р. Мэтьюзом¹ (рис. 2).

¹ Мэтьюз Р. Разумная стратегия // Экономические стратегии. 2000, сентябрь.

Достижение долгосрочной конкурентоспособности зависит от перечисленных стратегических решений через эффективное управление организациями и формирование бизнес-среды. Поэтому процесс формирования и реализации стратегии, нацеленной на достижение международной компанией конкурентных преимуществ, имеет несколько стадий:

- определение целей;
- решение проблемы финансирования;
- рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; выбор адекватного варианта стратегии;
- реализация стратегии;
- адаптация стратегии к внешней среде по мере изменения обстоятельств.

Конкурентоспособность международной компании как субъекта мирового рынка определяется ее способностью в долгосрочном плане увеличивать (что является допустимым в определенный краткосрочный промежуток времени) и сохранять свою долю на рынке. Причем, как показывает мировая практика, это касается и внешнего, и внутреннего национальных рынков. Синтезирующим показателем уровня конкурентоспособности международной компании является доля, которой она владеет на национальном и международном рынках.

Конкурентоспособность международной компании в долгосрочном плане определяет уровень финансового состояния организации, что дает возможность использовать дополнительную прибыль для осуществления стратегического маневра с целью завоевания рынка и получения конкурентных преимуществ.

Положительная динамика конкурентоспособности и финансового состояния компании (двух стартовых начал успешного ведения бизнеса) позволяет международной компании обеспечить эффективность работы всех управленческих, производственных, бытовых и других звеньев организации. Возможность проведения взвешенной сравнительной оценки факторов рыночной эффективности и финансового состояния международной компании дает комплексную картину развития бизнеса организации по сравнению с фирмами-конкурентами.

Обязательным условием конкурентоспособности компании является ее способность производить продукцию, конкурентную не только по качеству, но и по цене. Если же основным для компании станет только критерий прибыли, то такая компания в скором времени потерпит крах. Все большую прибыль, а значит, и реальную возможность успешного развития компания

может получить лишь в том случае, если повышение качества продукции, значительно опережающее рост ее цены, будет сопровождаться снижением себестоимости.

Следует всегда учитывать, что формирование менеджмента, способного обеспечить конкурентоспособность компании, в значительной мере зависит от эффективного использования системного принципа, который подразумевает всю производственную систему предприятия. Производственная система международной компании имеет довольно сложную организационную структуру, вполне сопоставимую с биологическим организмом, жизнь и смерть которого зависят не только от состояния каждого его органа, но и от их взаимодействия друг с другом.

Поэтому преуспевать будут лишь те предприятия, которые быстро и правильно адаптируют к изменяющимся экономическим условиям всю производственную систему, все аспекты ее функционирования: маркетинг, бизнес-процессы, финансы, оргструктуру, кадры, производственные мощности, информационные технологии и др. Причем выбор адекватных методов управления конкурентоспособностью должен осуществляться на основе комплексной (ситуационной, организационно-управленческой, финансово-экономической, производственно-хозяйственной и кадровой) диагностики компании. По результатам диагностики должна определяться стратегия формирования и развития конкурентоспособного предприятия, а также соответствующие этой стратегии направления фактически непрерывных обновлений моделей корпоративного менеджмента.

Управление конкурентоспособностью международной компании требует систематического учета происходящих изменений как в бизнес-среде, так и в структуре самой организации. Изменения могут быть постоянными, но они не всегда одинаковы. Разные виды изменений требуют различных реакций персонала компании. Способность реагировать на изменения – гарантия успеха международной компании на мировом рынке.

Новые возможности ведения бизнеса в значительной мере зависят от новых предложений конкурентов на рынке, которые настолько превосходят предыдущие, что меняют правила конкурентных групп. Новое предложение на рынке – это *прорыв в производственной сфере*; он обычно вызывает резкий сдвиг в темпах роста производства, для его осуществления требуется новая производственная система. Ответом конкурентам на появление новой производственной системы становится значительная перепрофилировка долей рынка. Динамика прорывов не соответствует



Рис. 3. Эволюционный цикл конкурентного поведения

классической концепции, связанной с жизненным циклом производства, приводимым в движение технологией. И для этого объяснения есть свои причины.

Во-первых, прорывы могут быть вызваны помимо технологических другими факторами, такими как экономический цикл, политика правительства и изменяющиеся предпочтения покупателей.

Во-вторых, переходы между фазами жизненного цикла, отмеченного прорывами и скачками, имеют отнюдь не плавную, а прорывную форму.

Образец для понимания прорывов в производственной сфере представлен эволюционным циклом поведения конкурентов (рис. 3). Когда кто-либо обнаруживает новые возможности ведения бизнеса, каковы бы ни были источники этих возможностей, существуют различия в том, как конкуренты исследуют границы возможностей и вводят новые предложения.

Различия в поведении конкурентов соответствуют различным начинаниям в эволюционном цикле. Первый компьютер «Эпл», появление «Макинтош», новые микросхемы и программы – все это создавало момент прорыва. Разница в поведении конкурентов, увеличивающая ценность предложения, продолжается до тех пор, пока не становится невозможным дифференцировать предложения. Ценностная инновация прошла свой путь, и возобладали то лучшее, что можно было позаимствовать у конкурентов. По мере того как предложения сближаются и отдача от ценностных инноваций перестает быть существенной, кто-то осознает преимущество удешевления оптовых поставок. Конкурен-

ты сближаются в общем качестве управления, в постоянных улучшениях и перестройке хозяйственной деятельности, в попытке снизить цены и поддержать свою долю рынка.

Следовательно, управление конкурентоспособностью необходимо рассматривать как *один из системообразующих элементов общего или корпоративного менеджмента*. Поэтому руководители компании, поставившие цель достичь конкурентного преимущества, должны проанализировать и при необходимости усовершенствовать все без исключения элементы производственных, управленческих и других действующих подсистем. Попытки же управления конкурентоспособностью в отрыве от прочих аспектов деятельности любой компании заведомо обречены на провал.

Разработана концептуальная модель управления конкурентоспособностью. Согласно научно обоснованному подходу к управлению как к процессу, концептуальная модель управления конкурентоспособностью понимается как *непрерывная цепь логически взаимосвязанных управленческих функций, воздействующих на производство* с целью обеспечения качества продукции, лежащей в основе ее конкурентоспособности на мировых рынках (рис. 4).

На графической модели представлены все управленческие функции, составляющие содержание процесса управления конкурентоспособностью международной компании. Постоянное поддержание конкурентоспособности – стратегическая цель международной компании, которая инспирируется требованиями и поведением потребителей, информацией о достижениях конкурентов и научно-техническим прогрессом.

Достижение цели обеспечивается реализацией всех функций управления конкурентоспособностью, в том числе разработкой и внедрением мероприятий по повышению конкурентоспособности создаваемой продукции в конце каждого цикла управления (управление качеством, сбытом, стоимостью и т. п.).

При хорошо отлаженном управлении конкурентоспособностью управленческие процессы, такие как планирование и оценка результатов деятельности, обеспечивают информацией и необходимыми стимулами для создания конкурентоспособной продукции тех, кто принимает решения на разных уровнях организации. При оценке работы менеджера необходимо использовать долгосрочные и краткосрочные целевые нормативы, которые служат показателем успеха в достижении конечной общей цели создания конкурентной продукции.

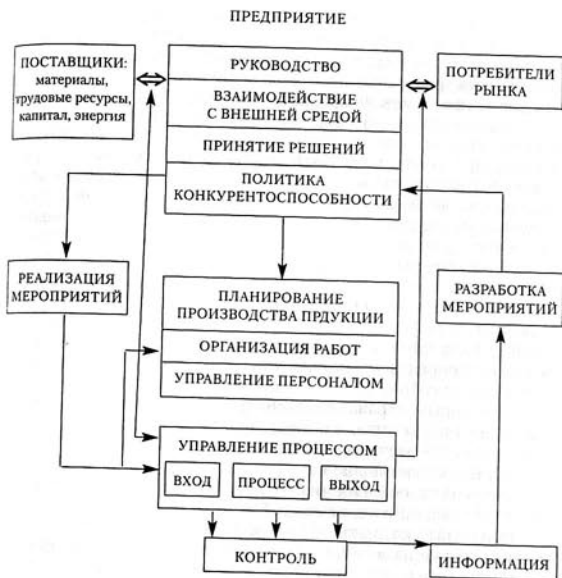


Рис. 4. Модель процесса управления конкурентоспособностью

Управление конкурентоспособностью должно действовать на всех уровнях международной компании. Для производственных менеджеров это могут быть целевые нормативы издержек производства, качества и оборачиваемости запасов. Для каждого отдела или функциональной области зарубежного подразделения нужно выработать свои долго- и краткосрочные цели, которые в сочетании обеспечивали бы выполнение общих задач, стоящих перед зарубежным подразделением. На внешнем уровне управления эта система снабжает корпоративный центр информацией о различных конкурентных стратегиях и помогает оценить слияния, поглощения и расформирования.

Наряду с этим управление конкурентоспособностью может стать основным инструментом повышения эффективности, потому что оно обеспечивает точный критерий оценки результатов, а именно конкурентоспособность, на основе которой можно строить деятельность международной компании.

На основании обследований 30 организаций, предпринимавших усилия для повышения эффективности, С. Дихтер, К. Гэньон и А. Александер¹, эксперты компании «Mc Kinsey», разработали рекомендации, которые назвали шестью *естественными законами трансформирования организации*. Они пришли к выводу, что управление конкурентоспособностью международной компании играет решающую роль в организационных преобразованиях, поскольку в этом управлении соблюдается ряд ключевых принципов.

Во-первых, главной целью международной компании должна быть эффективность. Управление конкурентоспособностью призвано помочь каждому подразделению международной компании в определении конкретных задач, которые они должны ставить перед собой.

Во-вторых, управление конкурентоспособностью помогает международной компании выбрать одну из альтернативных стратегий и оценить ресурсы, необходимые для реализации намеченных стратегических планов.

В-третьих, основными структурными элементами международной компании являются рабочие группы, которым нужны четкие целевые нормативы эффективности и правильный показатель для ее измерения. Управление конкурентоспособностью помогает международной компании выработать эти нормативы.

В-четвертых, очень важно определить зоны особого внимания, что требует компромиссов. Выявляя основные факторы конкурентоспособности, управление конкурентоспособностью создает основу для нахождения правильных компромиссов между конкурирующими целями компании.

Достижение конкурентных преимуществ международной компании в определенном сегменте мирового рынка возможно только на основе согласованной политики конкурентоспособности и управленческих процессов. Решающий фактор конку-

рентоспособности – *уровень управления*, который должен определяться настроенностью руководства на поддержку предпринимательства, нововведений; вознаграждением риска и инициативы; готовностью делегировать полномочия непосредственным создателям материальных благ и услуг; умением привлекать перспективных людей и способствовать развитию их способностей.

Условиями, позволяющими международной компании достичь совершенного управления конкурентоспособностью, могут быть:

- достижение структурных преимуществ перед реальными и потенциальными конкурентами;
 - стремление к улучшению результатов деятельности на основе передовых методов реализации потенциала международной компании;
 - опора на конкурентоспособность;
 - обратная связь в принятии управленческих решений между стратегическим и оперативным уровнями управления;
 - двусторонний обмен информацией;
 - стимулы к самосовершенствованию;
 - низкие издержки;
 - глубокое понимание процессов развития бизнеса и предвидение на основе использования научно-технического опыта, анализа современных тенденций или при творческом подходе.
- Внедрение управления конкурентоспособностью международной компании – это длительный и сложный процесс, однако мировой опыт показывает, что соблюдение ряда условий служит ключом к успеху. *Ключевые факторы успешного внедрения системы управления конкурентоспособностью международной компании* – это:
- 1) понимание и поддержка со стороны высшего управленческого звена компании;
 - 2) особое внимание к совершенствованию принятия решений, входящих в компетенцию всего персонала, прежде всего финансового и производственного;
 - 3) накопление критической массы путем наращивания опыта и навыков управленческого персонала всей компании;
 - 4) акцентирование внимания на достижении конкурентоспособности компании в процессе планирования;
 - 5) внимание к практическим аспектам, а не к методологии;
 - 6) анализ стратегических вопросов в тесной увязке с особенностями каждого зарубежного подразделения;

¹ Dichter S., Gagnon C., Alexander A. *Meto to a CEO: Leading Organizational Transformations* // McKinsey Quarterly. 1993. № 1.

7) наличие необходимой информации (в частности, балансов зарубежных подразделений, сопоставимых внешних данных и т. д.);

8) единообразные и простые в применении формы отчетности и модели оценки конкурентоспособности, облегчающие работу менеджеров;

9) увязка системы поощрения с обеспечением конкурентоспособности;

10) оценка потребности в капитале и людских ресурсах на основе конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью не удается успешно внедрить, если руководители производственных подразделений не станут ежедневно пользоваться им для принятия более обоснованных решений. Их ознакомление с этой концепцией должно быть тесно связано с особенностями их конкретных предприятий и помогать им выдвигать новые идеи, направленные на создание конкурентной продукции, оценивать свою стратегию, определять приоритетность своих инициатив и совершенствовать повседневное управление, опираясь на ключевые факторы конкурентоспособности.

Процесс внедрения системы управления конкурентоспособностью показан на рис. 1 приложения 8.

Если управление конкурентоспособностью является долгосрочной целью международной компании, то система управления конкурентоспособностью должна стать частью корпоративной культуры всего персонала. Между тем не следует забывать о надлежущей организации и кадровом обеспечении процесса планирования, а также о непрерывной переподготовке базового персонала. В условиях децентрализации управления в крупных международных компаниях функции планирования целесообразно передавать в зарубежные подразделения. Материнская компания может оценивать результаты работы своего зарубежного подразделения с учетом его оперативно-хозяйственной самостоятельности.

Важным направлением обеспечения конкурентоспособности международной компании является сохранение и приумножение качества человеческого капитала. На каждом уровне организации надо вести постоянную работу по обучению и переподготовке персонала.

Поскольку управление конкурентоспособностью требует смены типа мышления, высшее звено управления компании должно определиться в последовательности проводимых мероприятий, направленных на адаптацию персонала к новым конку-

рентным условиям хозяйствования. Должен быть учтен и фактор времени, который бы позволил международной компании в последующем добиться конкурентных преимуществ. Усилия персонала компании, и прежде всего менеджеров, должны быть направлены:

– на овладение инструментарием управления конкурентоспособностью, особенно основными факторами конкурентоспособности;

– на освоение управления конкурентоспособностью на всех этапах создания стоимости компании, а в последующем и в ведение системы поощрения на основе достигнутых результатов.

Управление конкурентоспособностью международной компании – это процесс непрерывной максимизации деятельности компании.

От него зависит качество всех принимаемых управленческих решений – от стратегических (на уровне совета директоров) до повседневных управленческих решений менеджеров низшего звена. Управление конкурентоспособностью международной компании призвано сформировать у всех работников мышление, основанное на ключевых факторах конкурентоспособности. Оно должно улучшить двусторонний обмен информацией, поскольку позволяет всем членам организации наиболее эффективно воздействовать на процесс управления. Его следует усиливать обобщением итогов деятельности, измеряемых факторами конкурентоспособности, и системой поощрения на основе достижения конкурентных преимуществ. И наконец, внедрение управления конкурентоспособностью не должно сопровождаться крупными издержками.

Как известно, стратегической целью международной компании является получение и удержание конкурентного преимущества. Однако не каждая международная компания в состоянии его обеспечить. Порой отсутствуют необходимые составляющие конкурентного успеха (производство не соответствует новым условиям конкуренции, недостаточно сегментирован рынок, система сбыта не соответствует продаваемым товарам и др.), в том числе способность к обновлениям и скорость реакции на перемены.

В то же время адаптация персонала компании к изменениям, быстрота реакции на перемены и их использование – неоспоримое преимущество в достижении успеха. Реализация этой непростой задачи требует координации процесса обмена информацией между различными специализированными отделами и службами. Но и этого недостаточно, так как последние предназ-

начены для решения функциональных задач и не могут обеспечить равный доступ ко всей информации рабочим группам – специалистам разных профессий.

В этом случае информационные системы управления конкуренцией позволяют покрыть все функциональные потребности компании. Информационная система управления конкуренцией сумеет синхронизировать функционирование различных служб и связать несколько систем управления производством ради получения конкурентного преимущества. Она поможет производственным центрам правильно реализовать формулу конкуренции, которая определяется эффективностью взаимосвязи нескольких функций. Именно эти взаимосвязи являются основными факторами успеха.

Примером можно назвать компанию «Сименс», где формула конкуренции основывается на быстром приспособлении производства к требованиям рынка. Факторами ее успеха являются качество, дешевизна и новизна. Под этим углом зрения рассматривается деятельность компании во всех аспектах, а не только в области производства или ведения научных исследований.

Каждый фактор успеха поддерживается «информационным пучком», который собирает и обрабатывает информацию. «Информационные пучки» состоят из баз данных и прикладных программ. В базе данных содержится информация, нужная для обеспечения успеха. Эта информация должна быть определена и тщательно соотнесена с теми решениями, которые необходимы для функционирования компании. В компании «Сименс» фиксируется информация о неперспективных и непрофильных отраслях, которые затем преобразуются в отдельные компании – акционерные общества – и становятся самостоятельными либо продаются на открытом рынке. Примером может служить преобразование департамента «Полупроводники» («Halbleiter») в отдельную компанию «Infineon Technologies», которая выпустила акции на открытый рынок в 2000 г.

С другой стороны, для обеспечения конкурентоспособности компания сама активно осуществляет поглощения других компаний в стратегически важных отраслях и идет на создание совместных предприятий. Так, в 2000 г. были приобретены «Schroder Leasing» (Великобритания), «Shared Medical Systems» (США) и др.

Следовательно, компания не является застывшим образованием, под воздействием «информационных пучков» ее структура с течением времени изменяется. Информационные системы

управления конкуренцией ориентированы не на информационные технологии, но на формулу конкуренции, на входящие в нее основные факторы успеха и соответствующие им «информационные пучки». Для понимания этого не обязательно разбираться в информационных технологиях, достаточно понимания природы конкурентного преимущества, т. е. необходима выработка стратегического мышления.

Для внедрения оптимальной информационной технологии необходимы:

- детальное продумывание формулы конкуренции и поддерживающих ее факторов успеха; для этого нужен высокий уровень понимания общих задач управления;
- понимание новых возможностей информационной технологии;
- избавление от давления старого опыта и шаблонных решений.

При всех стратегических возможностях международной компании следует всегда помнить, что само по себе информационное обеспечение не является длительно действующим фактором успеха. Оно лишь помогает реализовывать возможности, создаваемые формулой конкуренции. Технологии широко доступны, а творческие формулы конкуренции, ориентированные на быстроту реакции и обновление производства, достаточно редки.

В последние два десятилетия международные компании перешли от конкурентности, основанной на сбыте, к конкурентности, основанной на совершенствовании производственных процессов; сегодня же они стремятся сохранить свою конкурентоспособность благодаря структурным преобразованиям. Международные компании разрабатывают гибкие, экономически эффективные структуры, позволяющие приспосабливаться к изменениям и взаимодействовать с потребителями и окружающей средой. То же самое справедливо и для отдельных стран, конкурентоспособность которых в целом определяют компании. Поэтому современное государство должно эффективно управлять определенными структурами (административными органами, образованием, научными исследованиями и т. п.), в том числе и международными компаниями.

В связи с этим закономерно возникает вопрос: насколько правовые инструменты, используемые сегодня в национальной и международной практике, полезны и оправданы? В чем проявляется современное отношение политики к конкуренции?

Политика в отношении конкуренции (competition policy) – политика, направленная на обеспечение эффективного использования экономических ресурсов и защиту интересов потребителей. Цель политики в отношении конкуренции – добиться оптимального функционирования рынка, т. е. предложить изделия с наименьшими затратами, «справедливые» цены и прибыли, технический прогресс и улучшение качества продукции. Политика в отношении конкуренции имеет дело с такими явлениями, как монополизация рынка отдельным производителем (доминирующей фирмой), достижение монопольного положения путем слияния и поглощения, сговор между продавцами и антиконкурентная практика.

Политика в отношении конкуренции заключается в контроле над структурой рынка и рыночным поведением, а также в прямом контроле за эффективностью функционирования рынка (например, установление максимального уровня прибыли).

Есть два основных подхода к контролю над рыночной структурой и поведением рынка – недискреционный и дискреционный. *Недискреционный подход* заключается в формулировании приемлемых стандартов рыночной структуры и поведения рынка, в полном запрещении каких бы то ни было нарушений этих стандартов.

Обычно этот подход включает в себя:

- 1) установление максимально допустимой доли рынка (например, не более 20%) в целях ограничения концентрации продавцов и недопущения возникновения монополии. Таким образом, автоматически запрещается любое слияние или поглощение, которое привело бы к увеличению рыночной доли объединенной группы производителей сверх допустимого предела;
- 2) полное запрещение всех форм групповой монополии (соглашения по ограничению торговли, картели), включающих фиксирование цен, раздел рынка и т. д.;
- 3) полное запрещение деятельности, ведущей к ослаблению или уничтожению конкуренции, например исключительно дилерства, отказа в поставке и т. д.

Таким образом, недискреционный подход является попыткой сохранить условия действенной конкуренции путем прямого наступления на обладание монопольной властью и на ее использование.

Напротив, *дискреционный подход* носит более прагматичный характер, допуская, что высокий уровень концентрации продавцов и определенные соглашения между компаниями часто могут приводить к повышению экономической эффективности, а не

к ее снижению. Сущность дискреционного подхода заключается именно в том, что каждый случай необходимо оценивать с точки зрения его конкретных достоинств и недостатков, а не осуждать автоматически. Таким образом, дискреционный подход слияния предполагает, что *соглашения, ограничивающие торговлю и прочие подобные виды деятельности, описанные выше, расцениваются в зависимости от их возможных выгод и потерь*. Если потери от данных видов деятельности больше, чем выгоды, тогда и только тогда они запрещаются.

В США в основном применяется недискреционный подход; в Великобритании давно уже используется дискреционный подход; Европейское сообщество сочетает элементы обоих подходов.

В последнее время наблюдается ужесточение регулирования, в частности, со стороны ОЭСР, направленного против вертикальных и горизонтальных комбинаций, ограничивающих свободу конкуренции. Помимо очевидного интереса к усилению конкуренции на национальных рынках, правительства большинства стран ОЭСР стремятся согласовать друг с другом и процедуры оценивания компаний. В сочетании со стремлением более настойчиво проводить в жизнь нормативные акты усилия по установлению стандартов глобальной конкурентной политики неизбежно приводят в сфере регулирования к реформам. Результатом этого стала волна перемен в национальных законодательствах и в судебной практике, что в некоторых случаях повлияло на определение понятия законности стратегий бизнеса и заключаемых компаниями контрактов. В списке компаний, затронутых национальными правовыми реформами, уже значатся «Байер», «Диджитал Эквивипмент Корпорейшен», «Истмен Кодак», «Майкрософт», «Сони», «Тошиба». Отмечается разрыв между установками политиков и стратегическими устремлениями компаний, обусловленными рынком.

Общие моменты, касающиеся важных вопросов конкурентного права, присущие странам ОЭСР, сводятся к следующему:

- более узкое определение рынков международной компании и понижение их предельных уровней концентрации производства и сбыта;
- усиление штрафных санкций;
- более четкие разграничения между допустимым и недопустимым поведением на рынке.

Реформы в области конкурентного права приводят к противоречиям. Используемая правовая практика не имеет единой

логичной основы. Примером может служить трактовка Европейской комиссией случаев злоупотреблений компанией «Тетра Пак» в сравнении с более снисходительным отношением Канадского трибунала по вопросам конкуренции, рассматривавшего аналогичное дело компании «Нутра Свит».

Подобных примеров множество, и все они свидетельствуют о трудностях, возникающих при определении рынков компаний, источников их экономического могущества и влияния их рыночного поведения и контрактных отношений с партнерами на благосостояние общества. В итоге усиление административных рычагов соблюдения законности отражается на коммерческой целесообразности и экономической эффективности.

Чтобы программы международной компании по соблюдению правовых норм стали более эффективными, видимо, в них необходимо предусмотреть процедуры, позволяющие вначале снизить риск нарушения указанных законов в краткосрочных действиях и наладить постоянный диалог с регулируемыми органами, а затем на этой основе обеспечить надежные долговременные отношения с партнерами в изменяющихся условиях рынка.

В свою очередь, современные общества обязаны совершенствовать свою способность к эффективному реформированию, создавать стабильную и предсказуемую правовую среду. Обществу должно стремиться к конкурентности при условии равновесия между глобальной и национальной экономикой, созданием богатства и социальным согласием; необходимо управлять изменениями, сохраняя незыблущую систему ценностей.

Управление конкурентоспособностью характеризуется целенаправленным воздействием на составляющие факторы (слагаемые) конкурентоспособности, которые существенно различаются между собой.

14.3. Факторы (слагаемые) конкурентоспособности международной компании

Конкурентоспособность международной компании в большой мере связана с конкурентоспособностью страны как на внутреннем, так и на внешних рынках. Однако конкурентоспособность международной компании, при всей сопряженности с конкурентоспособностью государства, не совпадает с последней, поскольку здесь немало различий в целях, задачах и функциях.

Прежде всего стоит отметить, что компании в отличие от стран имеют четкую границу, за которой прекращается их деятельность: они могут обанкротиться и исчезнуть по причине снижения своей конкурентоспособности на внешних рынках, кроме того, компании конкурируют друг с другом по алгоритмам конкуренции.

В самом общем виде факторы, влияющие на конкурентоспособность компаний, можно разделить на две группы – макроэкономические и микроэкономические. К *макроэкономическим факторам* относятся:

- 1) роль государства (имеются в виду степень и характер государственного регулирования экономики);
- 2) условия конкуренции – контроль участия на рынках, наличие взаимосвязанных корпоративных групп и существование барьеров на пути входа на рынок;
- 3) распределение труда и капитала;
- 4) обменный курс валют, процентная ставка и состояние распределения фондов через правительственные учреждения;
- 5) вовлеченность в рыночную ситуацию общественного сектора (посредством налоговой системы и промышленной политики);
- 6) уровень социальной стабильности, включающей в себя общественное согласие и порядок, состояние здравоохранения, распространенность наркомании и алкоголизма и т. д.

Совокупность *микроэкономических факторов* такова:

- 1) основные фонды (их качество, количество и стоимость влияют на конкурентоспособность в первую очередь, особенно сумма капиталовложений и их распределение по сферам приложения; прежде всего это касается степени инвестирования технологических нововведений);
- 2) рабочая сила (желание работать и обучение персонала как внутри, так и вне предприятия);
- 3) технологические возможности (высокая конкурентоспособность на мировом рынке просто немислима без мощных технологических возможностей, которые во многом зависят от разнородности фундаментальных технологий);
- 4) управление (ясно, что компании нуждаются в эффективных управленческих структурах, способных рационально сочетать основные фонды, рабочую силу и технологические возможности), коммуникации и инфраструктура (действенность и гибкость коммуникации в таких аспектах, как обмен информацией, торговля, распределение и поставки деталей и других компонентов, материалов и сырья).

Факторы, которые за 15–20 лет привели японские компании к лидирующим конкурентным позициям, прежде всего определяют устойчивость корпораций к различным колебаниям макроэкономической ситуации. Эти факторы таковы:

- объем и направления капиталовложений и расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- наличие обученной и хорошо стимулируемой рабочей силы;

- задействование стратегического менеджмента;
- комплекс разветвленных многоступенчатых субподрядных отношений и развитая инфраструктура;
- система «кайдзен» (тотального качества).

В свою очередь, общие макро- и микроэкономические факторы, влияющие на конкурентоспособность международной компании, находят свое конкретное проявление в ключевых факторах (слагаемых) конкурентоспособности международной компании.

Правомерно рассматривать два уровня таких факторов. *Первый, низший, уровень* характеризуется факторами, определяющими конкурентоспособность произведенной продукции (товара) международной компании. Суть конкурентной борьбы здесь состоит в улучшении или сохранении позиций компании на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых компанией товаров от товаров конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение.

К числу важнейших факторов, определяющих конкурентоспособность товара, современная практика международной предпринимательства относит: качество продукции, сервисные услуги, технологический уровень производства, организацию сбыта, стоимость продукции, период от начала разработки до поставки продукции на рынок (см. рис. 2 приложения 8).

Представленная схема иллюстрирует три стороны конкурентоспособности продукции международной компании: а) элементы, ее составляющие (высокое качество товара, дополнительный сервис товара, система его технического обслуживания); б) стоимостные характеристики произведенного товара (издержки производства, эксплуатационные расходы, цена потребления); в) целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации (конкретный потребитель с его индивидуальными характеристиками поведения на рынке, его способность и возможность выбрать из предлагаемых конкурентами товаров). Результатом

конкурентоспособности товара и является оптимальное использование потенциала международной компании.

Практика анализа конкурентоспособности товара международной компании показывает, что при разработке своих стратегических планов компания, как правило, концентрирует основное внимание и ресурсы в первую очередь на качестве производимой продукции.

Качество как экономическая категория есть *совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения*, которыми должны быть наделены товары для соответствия назначению. Качество тем выше, чем выше функциональная эффективность, определяемая спросом потребителя.

Современная практика управления рассматривает управление качеством как приоритетное направление для обеспечения конкурентоспособности.

Ведущие международные компании, как правило, используют своеобразный комплекс форм и методов управления качеством, в котором объединяются деятельность различных подразделений, ответственных за разработку параметров качества, за поддержание достигнутого уровня качества и его повышение на этапе конструирования, за производство и экономическую эксплуатацию изделий при максимально полном удовлетворении потребностей клиентов.

Данные опроса ряда международных компаний США показывают, что к числу важнейших факторов, определяющих их конкурентоспособность, они относят качество товара (87% опрошенных), сервис (59%), технологический уровень продукции (43%), организацию сбыта (42%), стоимость продукции (40%)¹.

Безусловно, одно только качество товара не в состоянии обеспечить конкурентное преимущество международной компании в той или иной нише мирового рынка. Качественные параметры товара будут иметь вес и определять успех международной компании только в том случае, когда будет достигнуто оптимальное их соотношение с рекламной деятельностью поставщика, престижем товара, предлагаемого уровня его обслуживания и др.

Таким образом, в самом общем виде конкурентоспособность товара может быть выражена следующей формулой:
конкурентоспособность товара = качество + цена потребления + обслуживание товара + реклама

¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.

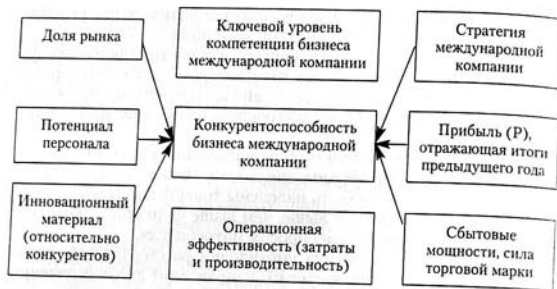


Рис. 5. Факторы, определяющие конкурентоспособность бизнеса международной компании

Следовательно, управление конкурентоспособностью товара означает обеспечение оптимального соотношения всех названных составляющих.

Второй (высший) уровень факторов конкурентоспособности непосредственно связан с функционированием самой международной компании, ее стратегическим положением на мировом и национальном рынках в определенный период времени.

Предварительно следует указать, что рассмотренные факторы, лежащие в основе конкурентоспособности продукции международной компании, органически взаимосвязаны с факторами, определяющими конкурентоспособность бизнеса международной компании в целом, что определяет в конечном итоге результативность и эффективность ее функционирования.

Конкурентоспособность бизнеса международной компании определяется многоуровневой иерархией факторов (рис. 5).

Ведущим фактором конкурентоспособности международной компании является *ключевой уровень компетенции*. Он позволяет компании осуществлять какой-либо бизнес эффективнее конкурентов, занимая определенную долю мирового рынка и выбирая присущую только ей стратегию, которая дает возможность обеспечить рост или сохранение доли продаваемых компанией товаров на рынке. Результативность ключевой компетенции бизнеса международной компании обусловлена наличием «ноу-хау» или уникальным оборудованием.

В свою очередь, базовыми ключевыми факторами конкурентоспособности международной компании являются ее инновационный потенциал, операционная эффективность, сбытовые мощности и сила торговой марки.

Эффективность факторов конкурентоспособности бизнеса международной компании определяется способностью персонала, и прежде всего его высшего руководства, принимать своевременные управленческие решения, направленные на оптимальное использование базовых факторов компании: инновационного потенциала, производственных и сбытовых мощностей, а также рационального использования полученной прибыли как источника ресурсов, позволяющего опережать конкурентов в борьбе за определенную долю мирового рынка.

Более подробная характеристика ключевых факторов конкурентоспособности международной компании позволяет проследить этапы жизненного цикла создаваемой продукции на разных стадиях производства, увидеть их логическую преемственность и взаимосвязь в формировании конкурентных преимуществ компании.

Таким образом, компетенция компании может быть подтверждена только в случае *верного определения перспективных видов бизнеса*. Это сложная и ответственная задача, которая под силу только высшему руководству компании, обладающему высоким уровнем квалификации и профессионализма. Для этого оно должно:

- практиковать индивидуальный подход к определению приоритетных видов бизнеса в каждом отдельном случае;
- делать окончательный выбор приоритетных видов бизнеса на основе качественных оценок;
- строить расчет отдельных направлений бизнес-плана на основе экспертных оценок;
- привлекать к выработке подобных стратегических решений максимальное количество альтернативных специалистов (внутренних и внешних).

Высшее звено международной компании при определении перспективных видов бизнеса должно обращать внимание на следующие факторы (рис. 6):

- конкурентная позиция данной продукции на мировом рынке;
- перспективы рынка;
- необходимый объем инвестиций для развития бизнеса;

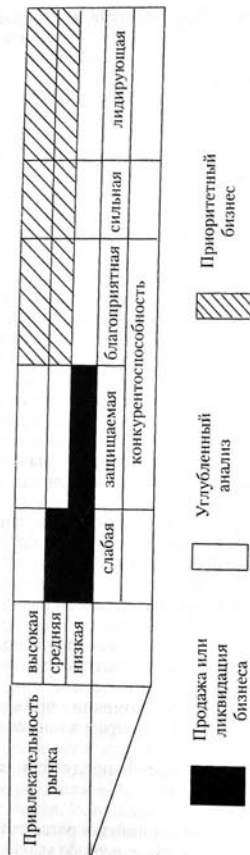


Рис. 6. Матрица «General Electric – Mc Kinsey»: оценка видов бизнеса¹

- синергетический эффект существования данной совокупности видов бизнеса;
- существующая и потенциальная рентабельность данной продукции.

Приоритетные виды бизнеса должны быть четко обозначены в стратегии компании. Что касается неприоритетных направлений деятельности международной компании, то возможна их продажа или ликвидация.

В самом общем виде стратегия – это управление потенциалом международной компании, т. е. интегрированная совокупность действий, ведущая к устойчивому преимуществу перед конкурентами. Однако в условиях возрастающей неопределенности современного мирового рынка традиционного определения явно недостаточно. Новое определение стратегии характеризуется набором решений, которые направляют и формируют последующие действия компании. Набор этих решений не так просто изменить после принятия, так как они оказывают самое большое влияние на достижение компанией своих стратегических целей².

Стратегия международной компании, как правило, определяет ее внутреннюю организацию, приоритеты в области специфического вида деятельности (бизнеса). Основная задача стратегии – совершенствование технологии внутрикорпоративных операций с целью уменьшения себестоимости продукции и увеличения ее конкурентоспособности. Стабильность и устойчивость в развитии международной компании возможны при наличии у нее универсальности и неисчерпаемого резерва развития.

Стратегия бывает основной, конкурентной и функциональной (рис. 7).

Основная стратегия характеризует конкретную деятельность субъекта в определенном сегменте рынка. **Функциональная стратегия** определяет обязанности подразделений для достижения поставленных целей. **Конкурентная стратегия** выбирает средства для достижения цели. При этом конкурентная стратегия определяет и функциональную стратегию. Так, условия конкуренции требуют снижения издержек, что и становится основным содержанием функциональной стратегии. Потребность в конкуренции инноваций требует сокращения цикла разработки новых изделий и внедрения их в производство, что и становится главным содержанием работы функционального подразделения. Кон-

¹ См.: General Electric.ru.

² См.: The Mc Kinsey Quarterly. 1996. № 4. Copyright.



Рис. 7. Типы стратегии международной компании



Рис. 8. Реализация модели корпоративного управления корпорацией «Хероx»

конкуренция сервисом приводит к концентрации усилий на уровне обслуживания и т. п.

Стратегия международной компании, направленная на реализацию выбранных приоритетов бизнеса, предполагает рождение определенной (обновленной, частично или кардинально) модели управления, которая объединяет в себе принципы, процессы и методы, необходимые для успешного управления бизнесом.

Закономерно встает вопрос об эффективном управлении бизнес-процессом, что является основой достижения международной компанией конкурентных преимуществ на мировом рынке. В связи с этим логично обратиться к мировому опыту, в частности к проведенной в 1994 г. реструктуризации бизнеса на известной фирме «Ксерокс СНГ». В основе реорганизации корпорации находилась новая модель управления, которая предполагала четкое определение приоритетов бизнеса. Новая модель управления базировалась на том, что управление – это процесс реализации идей и достижения целей посредством планирования, организации, руководства и контроля за людскими и прочими ресурсами организации. Как правило, в таких случаях имеют место туманные определения типа «повышение качества», «повышение эффективности» или «более высокие результаты». Такие приоритеты не позволяют международным компаниям в условиях современного мирового рынка достичь оптимального соотношения прибыльности и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Приоритеты, определенные фирмой «Ксерокс СНГ», – увеличение доли рынка во всех сегментах с 20 до 40% к концу 2000 г.

Обеспечение конкурентоспособности предполагало использование корпорацией «Хероx» шести блоков (категорий): лидерство, кадровые ресурсы, управление бизнес-процессами, заказчик и рынок знания и информация, результаты.

Реализация избранной модели управления позволила корпорации достаточно объективно оценить состояние бизнеса, используя принципы, заложенные в каждой из названных категорий, выявить существующие проблемы и составить план по улучшению ситуации (рис. 8).

В итоге программы, реализованные в конце 1998 и особенно в 1999 г., привели к желаемому результату. Более того, по итогам работы за 1999 год российский «Хероx» (компания «Ксерокс СНГ») получил награду за эффективность ведения бизнеса «1999 Productivity Awazols».

Практический опыт реструктуризации бизнеса в корпорации «Хероx» исключительно важен с точки зрения приоритетов, направленных на создание новой модели управления, примене-

¹ См.: www.ax-09.ru/gruppa/materials

ния ее на всех уровнях – от руководителя до рядового сотрудника, использования тех инструментов, которые необходимы для четкого выбора перспективных направлений работы и постановки как краткосрочных, так и долгосрочных задач.

Приоритеты корпорации легли в основу ее стратегии, которая позволила определить степень вертикальной интеграции и степень диверсификации компании; организационную структуру компании (функциональная, дивизиональная или матричная); взаимоотношения между центром и дочерними предприятиями. Реализация стратегии – это не разовая акция, а непрерывный процесс, предусматривающий периодическое сравнение с реальным положением дел.

Проблема обострения конкуренции со стороны зарубежных производителей поставила корпорацию «Хегох» перед необходимостью более гибкого реагирования на изменение рыночных условий и поиска баланса между краткосрочными и долгосрочными приоритетами в развитии компании. Процессы специализации и диверсификации производства, отражающие высокую степень структурной организационной перестройки корпорации «Хегох», дали ей возможность, как и многим другим компаниям в конце 1990-х годов, достичь определенного уровня стабильности результатов, исключить колебания в получении прибыли. Эти процессы в целом отражают современный этап в осуществлении компаниями международного бизнеса, который позволяет им достичь долгосрочных конкурентных преимуществ, хотя наряду с положительными сторонами имеют место и отрицательные стороны.

Условия ожесточенной конкурентной борьбы на мировом рынке вынуждают международные компании гибко реагировать на конъюнктуру рынка, адаптироваться к его требованиям и идти или по пути налаживания производства родственных или побочных по отношению к основной продукции изделий на основе результатов научно-технических и опытно-конструкторских работ, или проходить «тернистый путь» слияния и поглощения, в результате чего в рамках компаний возникают побочные отрасли производства или виды экономической деятельности.

Противоречивость процесса специализации и диверсификации производства в развитии международной компании отражает специфику экономических перемен, которые произошли в мировом хозяйстве к концу 1990-х годов и достигли той степени зрелости, которая именуется глобализацией. В результате мировое хозяйство превратилось в целостный механизм, скрепленный

не просто международным (межстрановым), но и внутрифирменным разделением труда, глобальной финансовой системой и всемирной информационной сетью. В центре этого процесса находится международные компании и транснациональные банки (ТНБ). Закономерно возникает вопрос: как в этих условиях международные компании используют процессы специализации и диверсификации производства для завоевания конкурентных преимуществ на мировом рынке и поступательного ускорения хозяйственного процесса в целом?

Специализация – форма разделения труда и рациональной его организации. Она находит свое выражение в увеличении числа самостоятельных отраслей промышленности. Главным отличительным признаком специализированной отрасли компании, в том числе их производственных подразделений, – однородность выпускаемой продукции.

К современным международным компаниям относятся, как правило, одноотраслевые специализированные компании. Их количество незначительно, однако среди них выделяются такие международные компании, как «Интернэшнл бизнес мэшинз», «Катерпиллер трактор» и ряд других. Наиболее характерная черта эволюции данного вида компаний состоит в том, что они уже не узкоспециализированные компании (как в первые послевоенные десятилетия), ориентированные преимущественно на выпуск одного-двух видов товаров. Стремительная интернационализация и резкое обострение международной конкуренции заметно изменили их облик.

Первый шаг в эволюции специализированных компаний – значительное расширение номенклатуры выпускаемых изделий. Так, «Катерпиллер трактор» выпускает сейчас практически все виды дорожно-строительного оборудования.

Вторым и более серьезным шагом стало проникновение специализированных компаний в другие, близкие по профилю отрасли. По существу это шаг на пути к диверсификации производства компаний. Типичным примером служит деятельность ИБМ и АТТ, между которыми в последние годы развернулась острая конкуренция в результате их одновременного проникновения в область производства компьютеров и телекоммуникационной аппаратуры.

В современных условиях специализация имеет свою специфику. Так, во многих компаниях наблюдается постепенный переход от межотраслевой специализации к предметной, а от нее – к узловым и подетальной. Это вызывает рост субподрядной кооп-

перации, организуемой на внутри- и межфирменном уровнях. Международная специализация развивается на базе конкурентных преимуществ, которые не сводятся к природным ресурсам, а включают и научно-технический потенциал, квалифицированную рабочую силу. Международные компании имеют возможность вовлекать в оборот достижения других стран, создавать оптимальную комбинацию факторов производства.

Но, как показал анализ, связь между специализацией и конкурентоспособностью не такая прямая и однозначная. Существуют отрасли, которые компании предпочитают отдавать другим (например, в США нефтяная промышленность). Вместе с тем есть отрасли, которые имеют первостепенную важность для развития не только современной экономики, но и политического влияния в мире, и каждая страна должна учитывать это даже при наличии сильной иностранной конкуренции. Поэтому наряду с конкурентными преимуществами в хозяйственной сфере в расчет принимаются и внешнеэкономические факторы.

Обострившаяся в последние годы международная конкуренция отражает поиск всеми странами своего места в международной специализации производства, отказ от масштабного развития некоторых отраслей в пользу наиболее конкурентоспособных и перспективных с точки зрения их научно-технического потенциала и имеющихся трудовых ресурсов. Вместе с тем конкуренция разворачивается на фоне *развития интернациональной кооперации* (неотъемлемого элемента разделения труда) в форме многочисленных соглашений и совместных компаний, что расширяет зону общественного производства, работающего по предварительным планам. Одновременно внутри компании, где для власти капитала созданы технические, экономические и юридические предпосылки, также можно наблюдать конкуренцию, которая охватывает объединенных общей собственностью и подчиняющихся единому центру создателей конечного продукта (проекта). Цель внутрифирменной конкуренции – достижение наиболее эффективных способов специализации компании в системе международного общественного разделения труда.

Диверсификация – процесс расширения компании, выражающийся в увеличении ассортимента продукции и числа обслуживаемых рынков. Выпускаемые продукты могут быть связаны между собой на основе общих исследований, производства и маркетинга (например, имеющие общую технологическую базу стальные бритвенные дефлекторы и лопаты) либо никак не связаны (например, сигареты и банковские услуги).

С точки зрения компании диверсификация имеет следующие основные привлекательные стороны:

- а) возможность распределить риск, предлагая несколько продуктов на различных рынках, так что низкий объем продаж или убытки на одном рынке могут компенсироваться высоким объемом продаж и прибылями на других рынках, и состояние дел фирмы в целом оказывается удовлетворительным; напротив, однопродуктовая компания крайне уязвима по отношению к циклическим колебаниям объема продаж в ходе делового цикла;
- б) возможность (в долгосрочной перспективе) переориентации деятельности со «зрелых» и приходящих в упадок рынков на новые, с большим потенциалом роста и высокой прибылью. Однопродуктовая компания особенно уязвима в отношении устаревания продукта и рынка в мире всеусложняющейся техники, которое происходит по мере изобретения новых продуктов и появления новых запросов потребителей.

Диверсификация тесно связана с расширением крупных олигополистических фирм, руководимых профессиональными управляющими, а не акционерами, и преследующих цели роста и максимизации долгосрочной прибыли, а не достижения статистической (краткосрочной) прибыли.

Растущий уровень влияния крупных диверсифицированных компаний приводит к перераспределению ресурсов. Решения о размещении ресурсов все менее определяются действием конкуренции на рынке и все более зависят от планирования деятельности внутри компании. Конкуренция на рынке инвестиционных ресурсов вытесняется *конкуренцией за ресурсы* между подразделениями одной компании, где финансовые фонды образуются из нераспределенной прибыли, а штаб-квартира выступает в роли внутреннего рынка капитала, направляя ресурсы от участников с низкой прибылью к участникам с высокой прибылью. В процессе распределения ресурсов главными арбитрами становятся управляющие, а не рынки. Это относится и к диверсифицированной компании, владеющей небольшой долей на каждом из своих многочисленных рынков, рыночная сила которой не может быть измерена обычным способом.

Влияние диверсификации на размещение ресурсов неоднозначно.

Диверсификация, с одной стороны, может повысить эффективность и усилить конкуренцию, улучшая таким образом размещение ресурсов; с другой стороны, ограничивая конкуренцию, она может привести к менее эффективному размещению ресурсов.

Диверсификация может иметь синергетический эффект. Синергия обусловлена объединением взаимодополняемых видов деятельности или управленческих возможностей. Так, в случае диверсификации в результате слияния одна компания может иметь сильную производственную организацию, а другая преуспевает в маркетинге. Объединение делает обе компании более эффективными. Аналогично интенсивный обмен управленческим опытом может позволить снизить производственные затраты и повысить качество продукции комбинированной компании.

Диверсификация может усилить степень конкуренции путем облегчения доступа в отрасли с входными барьерами, слишком высокими для небольших специализированных компаний, не имеющих альтернативных источников прибыли, позволяющих пережить период закрепления на новом рынке, сопряженный с убытками. Но диверсификация фирмы может оказать на конкуренцию и неблагоприятное влияние. Так, диверсифицированные компании в состоянии покрывать временные убытки на одном рынке из прибылей, полученных на других рынках. Это позволяет диверсифицированной компании осуществлять на данном рынке «хищническое» ценообразование с целью вытеснения конкурентов, чтобы затем повысить цены до монопольного уровня. Та же финансовая устойчивость и возможности перекрестного субсидирования диверсифицированной компании могут использоваться, чтобы выдержать краткосрочные расходы на недопущение новых компаний на какой-либо из ее рынков, тем самым вызывая повышение барьеров входа.

Когда на нескольких рынках диверсифицированные компании сталкиваются друг с другом, они подчас не склонны к конкуренции и избегают конкурентных действий на тех рынках, где они сильны, из опасения, что их диверсифицированные соперники отплатят им тем же на рынках, где они слабы. Компании могут образовывать здесь «сферы влияния», следуя политике «живи и дай жить другим», господствуя на одних рынках и признавая господство соперников на других. Такое поведение оборачивается ограничением конкуренции, ростом цен и ущербом для потребителей.

Взаимозависимость диверсифицированных компаний – как покупателей, так и продавцов – также может нарушить конкуренцию. Если компания А – крупный поставщик компании В по одному продукту и в то же время крупный потребитель компании В по другому, компании могут установить между собой такие отношения, при которых в выборе поставщика предпочтение от-

дается «хорошим» потребителям. Эта практика позволяет диверсифицированным компаниям увеличивать свою долю на рынке и создавать препятствия для входа.

Таким образом, диверсификация может одновременно приносить и к благотворительным, и к пагубным последствиям.

Примером диверсифицированной компании является корпорация-конгломерат «Дженерал электрик», рыночная стоимость которой по состоянию на март 2000 г. составила 401 млрд долл. Компания состоит из восьми подразделений (авиамоторы, бытовые приборы, промышленное оборудование, телеканал «ЭнБиСи», производство пластмассы, электрические турбины, медицинские продукты, «Дженерал электрик капитал сервис»). Бизнес «Дженерал электрик» построен так, что компания оказывается в выигрыше на всех стадиях экономического цикла и не испытывает рецессии, максимизирует свою акционерную стоимость независимо от экономической конъюнктуры¹.

Вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция) (см. подробнее гл. 5) может быть полезной для компании тем, что она дает возможность уменьшить производственные и сбытовые затраты путем соединения последовательных производственных стадий; кроме того, для компании может быть жизненно важно обеспечить надежные источники приобретения факторов производства или каналы сбыта для поддержания своей конкурентоспособности.

Так, например, корпорация «Виаком» владеет сетью телестудий (в том числе «ЭмТиВи»), кинокомпанией «Парамаунт Пикчерз», сетью кинотеатров, радиоконпанией, издательством. Кроме того, она предлагает своим клиентам полный спектр рекламных услуг (наружную рекламу, радио- и телерекламу). «Виаком» поглотила кинокомпанию «Парамаунт Пикчерз» в 1993 г., компанию «Блокбастер» в 1994 г., национальную компанию «СиБиЭс» в 1999 г. Ей принадлежит также компания «Инфинити» (радиостанции и наружная реклама)².

Горизонтальная диверсификация (горизонтальная интеграция) позволяет компании снизить издержки производства и обращения благодаря экономии от масштаба, кроме того горизонтальная интеграция уничтожает или снижает воздействие конкуренции и усиливает роль компании на рынке.

¹ См.: DVB. Com. The House that Jack Built // The Economist. 1999, sep. 16.

² По данным агентства Bloomberg: www.Hoovers.com

Корпорация «Боинг», например, успешно осуществила горизонтальную диверсификацию, ориентируясь на потребности клиентов. Она производит как самолеты для коммерческих клиентов, так и вооружение и космическое оборудование для оборонных целей. В 2000 г. она приобрела право на производство коммерческих спутников за 3,7 млрд долл. и, кроме того, стала предлагать услуги по обслуживанию и ремонту своих самолетов по всему миру. В результате рыночная стоимость компании с 1995 по 2000 г. увеличилась втрое¹.

Диверсификация деятельности крупнейших международных компаний отражает тенденции к увеличению объема и расширению номенклатуры производства компаний, которые в результате этого процесса не могут быть причислены к какой-либо одной отрасли промышленности.

Трудности реализации на рынке промышленной продукции вынуждают компании проводить не только продуктовую, но и рыночную диверсификацию, обеспечивающую дополнительный рост их конкурентоспособности. Продвинутой формой рыночной диверсификации является интернационализация деятельности компании. Понятие «интернационализация» стало включать наряду со сбытом (на мировом рынке) и само производство, а также проведение НИОКР на предприятиях в нескольких странах мира. Действуя во многих странах, эти компании используют наличие внутреннего спроса на рынках различных государств. Совокупный спрос при этом не только возрастает по объему, но и в меньшей степени подвергается колебаниям в сравнении со спросом в одной стране. А это очень важно для обеспечения конкурентоспособности компании.

Диверсификация деятельности международной компании осуществляется в рамках определенной специализации. В настоящее время существует разнообразное сочетание параметров специализации и диверсификации, что позволяет международной компании опережать своих конкурентов на мировом рынке. Так, например, для машиностроительных компаний типичны следующие параметры диверсификации: разнообразие технологических систем по области их применения и назначения; разнообразие технологического оборудования по уровню системности; разнообразие по конструктивному исполнению; разнообразие деятельности (услуг) по жизненному циклу продукции, технологии.

¹ См.: DVB. Com. The House that Jack Built.

В 1980-е годы диверсификация и создание на ее основе многоотраслевых холдингов и конгломератов рассматривались в рамках мирового экономического развития в качестве одного из главных рычагов повышения конкурентоспособности и важнейшего элемента их инвестиционной стратегии. Считалось, что эти процессы дают существенные преимущества за счет экономии на масштабах производства, преодоления проблемы асимметричности информации для инвесторов и создания так называемого внутреннего рынка капитала, позволяющего менеджерам в высокодиверсифицированных корпорациях перераспределять инвестиционные и финансовые ресурсы от низкодоходных к высокодоходным подразделениям.

В 1990-е годы в условиях глобализации информационных, финансовых и человеческих ресурсов, развития «новой экономики» и распространения электронной торговли резко возросла конкуренция на рынке промежуточных продуктов, расширились возможности выбора поставщиков и потребителей. В качестве нового явления возникли процессы, *обратные диверсификации* (получившие название «focusing», «divestiture», «spin-off»), т. е. связанные с освобождением от непрофильных производств, распродажей активов и концентрацией усилий на основных перспективных видах деятельности. Наиболее продвинутой их фазой стал так называемый *аутсорсинг*, когда у компании остаются только такие функции, как разработка «ноу-хау» и новой продукции (брендов), а все остальные (включая маркетинг, основное производство, продажи, обслуживание клиентов) передаются другим фирмам.

Среди примеров такого рода в последнее время можно отметить разделение корпорации AT&T на четыре независимые компании; распродажу компанией «Сименс» подразделений, занимающихся розничными и банковскими операциями, а также производством электромеханических компонентов, американским фирмам «Кольберг Кравис Робертс» и «Тико Интернешнл»; разделение компании «Хьюлетт-Паккард» на две независимые, специализирующиеся, соответственно, на производстве компьютерного оборудования и разработке измерительных приборов для телекоммуникационной, медицинской и химической промышленности; вычленение из крупнейших германских химических корпораций «Байер», BASF и «Хёchst» подразделений по производству текстильных красителей и создание на этой основе отдельной крупной компании.

В России, в отличие от мировой тенденции, при слабости контрактных отношений, непрозрачности рынка и информацион-

ном отставании усиливаются процессы диверсификации и создания многоотраслевых холдингов и финансово-промышленных групп.

Наиболее типичным диверсифицированным холдингом является концерн «Газпром», нынешние проблемы которого, по мнению многих специалистов, связаны с его крупными инвестиционными ошибками. Не позабывшись несколько лет назад о вложениях в восстановление своей ресурсной базы, концерн вкладывал деньги в непрофильное производство. В настоящее время его интересы простираются от металлургии и химии до шинной промышленности и средств массовой информации. Продолжается внедрение «Газпрома» в энергетические компании. Весной 1999 г. он приобрел Псковскую ГРЭС, а в 2000 г. намеревался войти в руководство одной из десяти крупнейших энергосистем России – «Ленэнерго». Через свои аффилированные компании «Газпром» владеет также Оскольским электрометаллургическим комбинатом и Лебединским ГОКом.

Примером диверсификации может служить также покупка «Сибнефтью» трех алюминиевых заводов – Красноярского, Братского и Новокузнецкого – и образование на этой основе совместно с «Сибирским алюминием» холдинга, сконцентрировавшего 75% российского производства алюминия. Одновременно «Сибнефть» как крупнейший кредитор установила контроль над АО «Омский каучук», на долю которого приходится до 20% производства синтетического каучука в стране.

Вместе с тем в практике российских компаний встречаются совпадающие с общемировой тенденцией случаи освобождения от излишних непрофильных подразделений.

Так, в июне 2000 г. Новолипецкий металлургический комбинат согласился продать принадлежащий ему крупнейший в России завод холодильников «Стинол» итальянской компании «Мерлони». Продолжает избавляться от активов, приобретенных в ходе приватизации, и группа «Роспром». Весной 2000 г. «Роспром» продал контрольный пакет акций Волжского трубного завода МДМ-банку, тесно связанному с «Сибнефтью», а в июне французская фирма «Лозе э Ассосиз» приобрела у «Роспрома» 50% акций компании «Русский продукт»¹.

Однако подобные случаи носят единичный характер и не меняют общей тенденции к диверсификации активов российских компаний и созданию корпораций холдингового типа и конгломератов.

Различные виды диверсификации могут быть реализованы через соответствующие типы слияний и поглощений других компаний.

Слияния (см. подробнее гл. 9) могут быть выгодными, если они дают возможность сохранять уровень издержек производства и обращения, позволяя либо расширить существующую сферу деятельности, либо перемещать ее в новые области, либо устранять нежелательную конкуренцию и увеличивать влияние компании на рынке.

Если же рассматривать слияния более широко – в контексте влияния на рыночные процессы, то можно сделать следующие выводы: слияния могут, с одной стороны, обеспечивать большую эффективность использования ресурсов, а с другой стороны, уменьшая конкуренцию, приводить к менее эффективному размещению ресурсов.

Обычно выгодность слияния заключается в достижении большей эффективности за счет расширения сферы деятельности компании. Можно выделить несколько важных источников повышения эффективности. Горизонтальные слияния часто позволяют компаниям снизить издержки благодаря экономии от масштаба в производстве и обращении, а также от рационализации. Кроме того, образованная в результате слияния компания может иметь доступ к техническим «ноу-хау» и к финансовым ресурсам, которые прежде были доступны лишь одной из фирм. Вертикальные слияния дают выигрыш в эффективности производства, расширяя возможности планирования производства, в особенности там, где последовательные производственные процессы тесно связаны друг с другом. Кроме того, они дают экономию при хранении и реализации товаров. Конгломератные слияния могут обеспечивать сокращение накладных расходов (финансовых, административных и маркетинговых). Они также могут приводить к взаимообогащению идеями, особенно если образованная в результате компания отличается хорошим управлением.

В то же время слияния способствуют увеличению власти монополий, наиболее явно в случаях горизонтальных и вертикальных слияний.

Горизонтальные слияния в первую очередь повышают уровень концентрации продавцов на рынке, сокращая число независимых производственных единиц. Когда образованная в результате слияния компания становится крупным производителем на рынке, это уменьшает эффективную конкуренцию и

¹ Проблемы теории и практики управления. 2001. № 2.

увеличивает контроль компании над этим рынком и возможность диктата при установлении цен.

Вертикальное слияние также способствует увеличению рыночной власти. Например, если компания-потребитель приобретает компанию-поставщика и если этот поставщик крупнее остальных, то другие (неинтегрированные) потребители будут вынуждены покупать сырье у интегрированного поставщика и затем продавать свои продукты в условиях конкуренции с интегрированной компанией-покупателем конечным потребителям. Это позволяет объединенной компании производить ценовую дискриминацию, иметь больший доступ к сырью и материалам и таким образом уменьшать прибыли неинтегрированных компаний.

Конгломератные слияния на первый взгляд не порождают монопольную власть. Тем не менее следует отметить, что конгломерат имеет возможность влиять на состояние конкуренции на нескольких отдельных рынках путем внутренних переливов ресурсов и, следовательно, обладать большей степенью монопольной власти, чем позволяла ей доля до объединения.

Поглощения могут позволить компании сократить затраты по производству и сбыту продукции, приобрести торговую марку, расширить существующие виды деятельности (или начать новые) или устранить нежелательную конкуренцию и увеличить свое влияние на рынке. Если же рассмотреть влияние, которое оказывают поглощения на действие рыночного механизма, то, с одной стороны, они могут обеспечивать более высокую эффективность использования ресурсов, но, с другой стороны, вследствие сокращения конкуренции могут приводить к менее эффективному размещению ресурсов. Таким образом, поглощения могут одновременно приносить и выгоды, и вред.

Подвижность, мобильность капитала – главное, наиболее существенное отличие международной компании от ее предшественников.

Международная компания, как никакая иная форма организации капитала, испытывает на себе воздействие НТП, последствия быстрой смены технологий, методов организации и управления производством, возвышение новых наукоемких отраслей и упадка традиционных. Характерно, что те же факторы «провоцируют» обострение международной конкуренции. В этих условиях на первый план выходит не монопольная власть крупной компании на отраслевом рынке, а повышенная структурная мобильность, способность маневрировать, в короткий срок менять место

производства товаров и сами товары. Это является средством приспособления международной компании к новым условиям развития, доказывает ее значительно большие адаптивные возможности по сравнению с перечисленными формами организации капитала.

Под влиянием указанных причин рост международной компании преимущественно идет не на основе концентрации капитала, а на его централизации путем слияний и поглощений, ведущей к изменению соотношения сил различных компаний. *Процесс слияния и поглощения – это реакция международной компании на изменение конкурентной среды*, которая характеризуется глобализацией экономики и основывается, во-первых, на унификации потребительского спроса в международном масштабе и, во-вторых, на производстве «глобальных продуктов» (промышленных роботов, станков с числовым программным управлением, компьютеров и телекоммуникационных систем), которые обозначают технологический прорыв в условиях современного этапа НТР.

Переплетение тенденций унификации спроса и ускоренного распространения нововведений в международном масштабе ломает традиционную логику конкурентного поведения международных компаний и требует от них совместных действий на базе *международных стратегических альянсов* – МСА (см. подробнее гл. 8). Возникают новые условия конкурентного сотрудничества международных компаний, которые меняют отношение к их деятельности со стороны основных конкурентов и изменяют подходы к созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Характерно, что подавляющее большинство таких союзов заключается между вполне сравнимыми по экономическому потенциалу международными компаниями. И в то же время подавляющая доля межфирменных альянсов приходится на соглашения между компаниями, непосредственно конкурирующими на одних и тех же рынках.

Глобализация конкуренции повысила для многих компаний привлекательность кооперации. Иногда такое объединение просто облегчает им выход на отдельные рынки, иногда позволяет лучше использовать новые технологии и новые методы производства; объединение также служит средством стабилизации конкуренции в мировом масштабе.

Нередко формирование альянсов является следствием структурных разрывов в отдельных отраслях. Примером структурных разрывов могут послужить изменения в технологии, в ча-

ности в отраслях, связанных с биотехнологиями и полупроводниками. Фундаментом для динамичного развития первой группы отраслей стало открытие Б. Кохеном в 1970-х годах новых биотехнологий. Производство же полупроводников базировалось на разработке логических и запоминающих устройств, что привело к быстрому развитию рынков компьютеров, телекоммуникаций и т. п. Технологические изменения выразились в структурных разрывах на фармацевтических и полупроводниковых рынках. Появились новые компании, многие устремились на новый рынок, однако далеко не все смогли там удержаться и были вытеснены.

Конкурентный климат в этой сфере за несколько лет быстро изменился. Альянсы формировались часто, в результате чего кооперация явилась продолжением конкуренции другими средствами. Альянсы не являлись результатом простого стремления компаний воспользоваться эффектом масштаба или глобализации. Они отражают весьма характерную динамику конкуренции. Конкурентная среда этих отраслей обладает высокой степенью неопределенности в отношении возможностей новых технологий. Альянсы, стремящиеся уменьшить эту неопределенность, действуют недолго. Новый уровень технологических возможностей альянсов позволяет им более успешно трансформироваться в оргструктуры, отражающие современные требования рынка. Инструментом реализации этого процесса становится выкуп доли партнера.

Наиболее показательный пример с точки зрения поведения компании в «тисках» конкурентной борьбы – поглощение немецкого гиганта «Маннесман» англо-американской телекоммуникационной компанией «Водафон Эйртак». Покупка обошлась в 2 000 млрд евро¹.

Таким образом, МСА превратились в новый структурный элемент международной конкуренции, во многом определяющий ее специфику. Они оказались достаточно адекватной для современного этапа резких технологических сдвигов формой конкурентного взаимодействия международной компании, которая позволяет, поддерживая или даже усиливая соперничество, существенно снизить деструктивный эффект.

Какова направленность и общий вектор обратного воздействия МСА на конкурентную среду в сфере мирохозяйственных связей?

¹ См.: Иванов Ю. Слияния, разделения и поглощения компаний // Бизнес-академия. 2001. № 9.

С одной стороны, объективный процесс образования МСА, которые выступают реальными или потенциальными соперниками на мировых рынках, создает немалые возможности для ограничения международной конкуренции. С другой стороны, практика функционирования МСА в течение двух десятилетий свидетельствует о высоком уровне конкуренции в мирохозяйственной сфере.

Во-первых, структурные сдвиги во многих отраслях мировой экономики приводят к росту числа компаний, способных конкурировать на международном уровне. Во-вторых, разворачиваясь на той же основе рационализация в среде международных компаний, уже завоевавших сравнительно прочные позиции на рынках, превращает их в более эффективных глобальных конкурентов. В-третьих, процессы дерегулирования и приватизации, проходящие в ведущих индустриально развитых странах, влекут за собой и новые всплески обострения конкурентной борьбы.

Вышеизложенную ситуацию можно охарактеризовать как ситуацию *неустойчивого равновесия* – теснейшее сотрудничество конкурентов и сильнейшая конкуренция партнеров.

Наиболее полно ситуация неустойчивого равновесия проявляется в использовании достижений НТП, когда международные компании, применяя инновационные стратегии, эксплуатируют конкурентные преимущества международной или интернационализирующейся компании, базирующейся на принципиально новой технологии, товаре или их сочетании. Иногда в основу может быть положена даже четко и внятно сформулированная идея товара/технологии.

Основной смысл внедрения инноваций, согласно экономической логике, – стратегическое наращивание преимуществ по сравнению с прочими конкурентами. Закономерность инновационного процесса проявляется в диффузии инноваций и появлении новых производителей нововведения, нарушающих экономический диктат первоначального производителя.

В определенном смысле можно говорить о монополизме, который означает не что иное, как концентрацию материальных и нематериальных активов, предопределяющую масштаб инновационной деятельности. В свое время, более пятидесяти лет назад, Йозеф Шумпетер¹ высказал мысль, что эволюция капиталистического рынка в сторону увеличения доли монополистичес-

¹ См.: Schumpeter J.A. The business cycle. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1939.

ких структур является закономерной, так как крупные организации имеют явные преимущества в качестве источника и среды для нововведений. Правомочность этого положения подтверждается процессами кооперации в инновационной деятельности – завуалированным стремлением добиться ресурсного монополизма через сохранение юридической самостоятельности отдельных фирм.

Крупные компании, даже такие, которые обоснованно можно назвать глобальными, имеют перед собой альтернативу инновационных стратегий, а именно – быть технологическим лидером. На принятие такого стратегического решения влияет комплексная оценка рисков, ресурсов компании, текущей рыночной позиции и общего, принятого в компании отношения к инновациям. Технологические лидеры обычно назначают высокие цены на свои инновационные товары, что возможно в силу завоеванной ими (их брендами) лояльности потребителя. Кроме того, они могут влиять на направления развития технологического прогресса, устанавливать отраслевые стандарты и извлекать прибыль из эффекта «кривой опыта».

Крупная международная компания, уже доминирующая на рынке, располагающая достаточными ресурсами (персонал, технология, капитал), обычно следует глобальной стратегии главной доли рынка (global highshare strategy). Эта базовая стратегия доступна международным компаниям-гигантам, например такого типа, как «Ай-Би-Эм», «Магусита», «Филипс», «Сименс», «Хундай». Международная организационная структура этих компаний позволяет получать экономию за счет масштабов производства и накапливаемого маркетингового опыта. Условием реализации такой стратегии является уже существующая и занятая достаточно большая доля рынка, а также высокая степень стандартизации товара. Даже если такие компании сами по себе не являются новаторскими в области разработки новых high-tech, их товары должны соответствовать этим требованиям.

Для уменьшения издержек и рисков такие компании часто практикуют стратегическое партнерство и организацию совместных венчурных предприятий. За счет такой международной кооперации удается входить на большинство рынков, распределять издержки и получать доступ к новым технологиям и опыту менеджмента. Заметим попутно, что от включенности в стратегию гиганта могут выигрывать и малые участники такого рода стратегических альянсов.

В этих условиях растущая динамизация конкуренции заставила многие международные компании разрабатывать альтернативные стратегии прямых инвестиций (ПИ), чтобы создавать и удерживать конкурентные преимущества.

В связи с растущей динамизацией конкуренции увеличивается значение моделирования отраслевых структур. Об этом свидетельствуют многочисленные глобальные слияния и покупки предприятий, что в конечном счете является следствием внедрения прямых инвестиций в крупном масштабе. Международные компании уже не рассматривают отраслевые структуры как внешнюю, неизменную данность, а стремятся воздействовать на них, изменяя отраслевые структурные характеристики. Поэтому прямые инвестиции следует понимать как средство изменения правил конкурентной борьбы.

Чтобы создать и удержать конкурентные преимущества в условиях международной динамичной конкуренции, международные компании должны дополнительно использовать на всех уровнях альтернативные формы управления прямыми инвестициями. Реальные варианты могут основываться как на технологических, так и на рыночных соображениях. С одной стороны, одновременные капиталовложения в различные альтернативы технологического развития позволяют создать потенциал для сильных изменений рыночной структуры и предоставить шансы для выгодных инвестиций в будущем. С другой стороны, реальные варианты инвестирования могут возникнуть в результате параллельного освоения рынков сбыта и источников снабжения, некоторые из которых при благоприятном развитии цен могут также оказаться перспективными для повторных капиталовложений.

На уровне международных компаний стратегическая гибкость может быть достигнута в результате инвестирования в смешанные и венчурные предприятия с расчетом на повторные вложения в случае позитивного результата. В качестве примера можно назвать широко практикуемые инвестиции фармацевтических концернов в предприятия в области биотехнологии, стратегическое участие компаний «Cisco» и «Newbridge» в новых компьютерных фирмах, а также приобретения компании «Майкрософт» в связи с созданием Интернета.

На рынках, для которых характерна гиперконкуренция, обусловленная исключительно неустойчивыми рыночными условиями и возрастающими рисками, инвесторы должны прибегать к более гибким и обратимым формам деятельности, не ис-

ключая одновременного применения различных альтернатив прямого инвестирования.

На уровне международных компаний в какой-либо стране производится дробление производственной цепочки. Некоторые звенья становятся самостоятельными предприятиями и переводятся в другие страны. В странах с благоприятными географическими и производственными условиями локализируются различные стадии производства, научно-исследовательская деятельность, штаб-квартиры, сыровые и маркетинговые функции. Из интегрированной производственно-сервисной структуры возникает гибкая и реверсивная сеть децентрализованно объединенных между собой центров компетенций, которые могут частично являться или не являться вовсе собственностью прямого инвестора (виртуальное предприятие). В качестве примера международных компаний, тяготеющих к подобным структурам, можно назвать производителей спортивных товаров «Адидас» и «Найк», а также ряд глобальных сервисных предприятий, таких как консультационные фирмы «Мак Кинзи» и «Андерсен Консалтинг».

Классическим примером осуществления инновационной деятельности служит международная компания «Сименс»¹, которая имеет множество открытий и разработок. Один из основных лозунгов компании – «Сименс – глобальная сеть инноваций». Почти 75% оборота компании приходится на изделия, разработанные менее пяти лет назад. В 30 странах инновационными разработками заняты около 57 000 сотрудников. 25 000 из них работают в 66 крупных исследовательских центрах компании за пределами Германии (23 – в Европе, 28 – в Америке, 12 – в Азии, 1 – в Африке и 2 – в Австралии).

По размерам средств, затрачиваемых на исследования, компания «Сименс» занимает лидирующее положение среди 10 крупнейших компаний в области электроники и электротехники. Предусмотренный для НИОКР бюджет «Сименс» составляет более 5,6 млрд евро, или 7,8% оборота концерна, в то время как бюджет НИОКР основных конкурентов «Сименс» составляет от 3 до 7,6% оборота, или 1,7–5,6 млрд евро.

Основной объем корпоративных исследований (96% объема в 2000 финансовом году) приходился на бизнес-группы, а также дочерние и ассоциированные исследовательские компании. Координация исследовательских работ осуществлялась подразделением корпоративных технологий (Corporate Technology).

¹ См.: www.Siemens.com

Основной задачей подразделения является поддержание технологического и инновационного превосходства бизнес-группы компании на рынке.

В качестве примера приведем некоторые новейшие решения, разработанные на основе инновационных технологий «Сименс».

В области коммуникаций:

- интеллектуальные энергосети – надежное снабжение электроэнергией;
- дистанционное техническое обслуживание промышленного оборудования;
- интегрированные сети данных и телефонной связи;
- телемедицина – возможность доступа к «ноу-хау» специалистов по всему миру;
- навигационные системы, позволяющие путешествующим быстрее найти нужный им пункт назначения, и др.

Таким образом, стратегия управления инновационной деятельностью международной компании должна решить проблему создания глобальных конкурентных преимуществ с помощью набора приемов, которые, с одной стороны, рассчитаны на систематическое воздействие на всех стратегических уровнях, а с другой – учитывают системную и рыночную ситуации в соответствующей стране или регионе.

Инновационные стратегии весьма важны для молодых и малых российских компаний, специализирующихся в области высоких технологий, и требуют дальнейшего пристального изучения. Рассматривая эти стратегии, нельзя забывать и об их диалектичности. С одной стороны, это возможность построить стратегический альянс, получить доступ к передовому опыту в области менеджмента и маркетинга, к рынкам и даже инвестициям, но с другой – нарушение определенных пропорций и дистанции партнерства ставит вопрос о втором месте в альянсе, а также о национальной экономической независимости. Разрешение этого противоречия лежит в развитии внутреннего рынка для научно-технического продукта и в специальной государственной научно-технической политике (где должны быть предусмотрены меры от бюджетной поддержки науки до системы госзаказов или конкурсов со стороны, например, оборонных отраслей промышленности).

На сегодняшний день свободная конкуренция – достаточно проблематичное явление во внешней среде современного российского инновационного предприятия. Конкуренция практиче-

ски отсутствует на внутреннем рынке многих видов научных работ, где преобладает монополизм, связанный с весьма узкой специализацией отраслевой науки. Борьба с конкурентами не является определяющим мотивом инновационной деятельности. Основным стимулом развития инновационного предприятия выступают экономические и социальные факторы, связанные с рыночным функционированием и взаимоотношениями в социально-экономических сферах.

В российской действительности до сих пор рост стимулируется недостатком развития рыночной среды, инфраструктуры, инвестиционных институтов, дестабилизацией социальных взаимоотношений. Организациям выгоднее не кооперироваться с прочими взаимодополняющими их компаниями, а как можно быстрее универсализироваться, в какой-то степени превратиться в монополиста, обезопасив себя тем самым от ненадежных экономических взаимоотношений.

Таким образом, совокупность факторов, определяющих конкурентоспособность международных компаний, позволяет компании осуществлять бизнес эффективнее конкурентов, занимать определяющую долю мирового рынка и выбрать присущую только ей стратегию для завоевания конкурентных преимуществ.

14.4. Оценка конкурентоспособности бизнеса международной компании

Оценка конкурентоспособности международной компании полезна в первую очередь для понимания сути самого бизнеса. В большинстве международных компаний стратегические решения принимаются на уровне зарубежных подразделений, что свидетельствует о современном этапе децентрализации управленческих полномочий. Глубокое понимание сути конкурентоспособности бизнеса международной компании требует тщательного анализа неблагоприятных обстоятельств и благоприятных возможностей, с которыми сталкивается каждое зарубежное подразделение. Следовательно, оценка конкурентоспособности бизнеса международной компании, построенная на раздельных оценках, позволяет глубже разобраться в деятельности компании, нежели оценка ее как единой организации. Раздельная оценка конкурентоспособности зарубежных подразделений составляет ключевой элемент ориентированного на достижение

конкурентных преимуществ процесса планирования в большинстве международных компаний, и в частности в таких, как «Пепси Ко», «Хилленбренд», «Мариотт», «Юнион Карбид», «Прэстон» и др.

Оценка конкурентоспособности бизнеса международной компании полезна также и для определения ликвидационной стоимости и выбора объекта поглощения. Она позволяет получить ясную картину издержек и выгод, связанных с наличием головного офиса, поскольку головные офисы при таком подходе можно оценивать как отдельные центры издержек. Важнейший вопрос, обычно возникающий при этом: соизмеримы ли выгоды от головного офиса с присущими ему издержками и нельзя ли хоть как-то снизить избыточные накладные расходы?

Вполне возможно, что наибольшую пользу оценка конкурентоспособности бизнеса международной компании приносит как метод определения возможностей для структурной перестройки компании на основе всех предполагаемых приращений стоимости за счет внутренних и внешних источников. Она позволяет понять, как осуществлять внутренние изменения и структурную перестройку, чтобы они наилучшим образом отвечали интересам акционеров.

Необходимо учитывать, что общепринятые методики оценки конкурентоспособности, формирования конкурентного преимущества международной компании отсутствуют. Российская теория и практика оценки конкурентоспособности делает только первые шаги. Лишь отдельные международные компании способны организовать работу по систематическому сбору, анализу и использованию сведений о своих конкурентах. Сравнение экономических характеристик международной компании производится, как правило, на основе сопоставления внутренних стандартов или предшествовающих параметров. Поэтому большинство «конкурентных» оценок чаще всего не выявляет отставаний, так как они проводятся поверхностно. Динамика современной конкуренции заставляет руководство международной компании расширять анализ потенциальных конкурентов, углублять сравнительные оценки конкурентоспособности компаний.

Применяемые методики оценки конкурентоспособности бизнеса международной компании за рубежом многообразны, однако есть общие факторы и критерии оценки, которые сводятся к следующему: динамика повышения качества ресурсов; мотивация к непрерывному совершенствованию и нововведениям; роль

высшего руководства в подъеме конкурентоспособности, развитии интеллектуального капитала и соответствующей инфраструктуры.

Классическая методика оценки конкурентоспособности продукции международной компании представлена на схеме (см. рис. 3 приложения 8).

Подлинный уровень развития международной компании выявляется сопоставительным анализом ее характеристик с мировыми конкурентами.

В многообразии сопоставлений можно выделить следующие типы:

- внутренняя оценка уровня развития (сравнительное изучение лучшей практики управления зарубежными подразделениями компании);
- выявление конкурентного уровня с применением лучших характеристик конкурентов;
- функциональное определение уровня с выявлением не прямых конкурентов по сопоставимым процессам;
- общее определение уровня с учетом сходных деловых функций любых отраслей;
- уточнение уровня потребителей (сравнение существующих и ожидаемых покупателями характеристик продукции и услуг, помогающих избежать несоответствий).

Первый этап оценки конкурентоспособности бизнеса международной компании составляет анализ результатов ее деятельности в прошлом, что служит хорошей основой для составления и оценки прогнозов на будущее. В связи с этим необходимо как уточнение конкурентного положения международной компании, так и регулирование направлений, приоритетов и прогресса экономических изменений.

Всеобъемлющая сравнительная оценка уровня развития международной компании (относительно лидирующих соперников) облегчает выявление ухудшения конкурентоспособности, нахождение лучших способов преодоления отставаний и интеллектуального обеспечения экономического прорыва.

Анализ результатов прошлой деятельности международной компании должен строиться вокруг ключевых факторов стоимости бизнеса, результативности которых зависит от внешнего окружения и внутреннего состояния компании. Внешнее окружение международной компании изучается с точки зрения ситуации, складывающейся в местной (национальной) и мировой экономиках, и тех условий, которые определяет конкуренция; внут-

реннее состояние компании рассматривается с точки зрения ситуации внутри самой компании и ее собственной конкурентоспособности. Ключевыми факторами стоимости бизнеса международной компании являются темпы, с которыми компании наращивают свои доходы, прибыли и собственные активы, и рентабельность инвестированного капитала.

Компания, зарабатывающая больше прибыли в расчете на каждый инвестированный в бизнес доллар, стоит дороже и имеет конкурентные преимущества, чем схожая компания, получающая меньше прибыли на каждый доллар инвестированного капитала. Точно так же компания, которая наращивает потенциал и реализует свои возможности более быстрыми темпами, стоит дороже и имеет конкурентные преимущества по отношению к компании, использующей свои ресурсы медленнее, даже если обе получают одинаковую отдачу от вложенного капитала. Проводя такой анализ, следует придерживаться комплексного подхода, например вкупе с рентабельностью инвестиций исследовать ее основные компоненты.

Анализ результатов прошлой деятельности не должен сводиться лишь к набору коэффициентов. Не следует использовать финансовые коэффициенты, в значительной степени дублирующие основные соотношения, или те, которые никак не помогают объяснить ключевые факторы стоимости бизнеса. Так, показатель рентабельности совокупных активов в данном случае бесполезен, поскольку вся информация, которую можно из него извлечь, содержится в рентабельности инвестированного капитала. Предваряя анализ внешнего окружения международной компании, необходимо пояснить, что мировая и национальная экономики как два типа экономики, присущие любой стране, выполняют две различные функции и требуют разных затрат. До сих пор продолжаются дискуссии, связанные с конкурентоспособностью, они обусловлены неясностью того, к какой экономике относить тот или иной вид хозяйственной деятельности.

В мировой экономике факторы производства, которыми располагает международная компания, совсем не обязательно приближены к конечным потребителям продукции; здесь используются сравнительные преимущества отдельных стран посредством глобального управления созданием и увеличением стоимости. Выгоды, как правило, получают международные компании, хотя сегодня и небольшие компании получают доступ в эту сферу.

Основной характеристикой экономики данного типа является непрерывная интеграция деятельности, что сказывается

на характере международной конкуренции. Поскольку процесс создания и увеличения стоимости управляется глобально, конкуренция между странами и отдельными международными компаниями обостряется. Конкуренты оперируют такими понятиями, как «издержки-эффективность» и «добавленная стоимость».

В этой экономике формируются атрибуты, ориентированные в первую очередь на мобильность и гибкость организаций. Факторы производства можно быстро переместить из одного места в другое; менеджмент построен на тех же принципах. Те или иные виды деятельности, в том числе восторженные операции, сосредоточены в определенных районах, несущих в результате большую нагрузку. Подобная стратегия позволяет компаниям обрести влияние и динамизм, повысить свою конкурентоспособность.

В конце XX столетия международные компании перешли от конкурентоспособности, основанной на сбыте, к конкурентоспособности, основанной на совершенствовании производственных процессов; сегодня же они стремятся сохранить свою конкурентоспособность благодаря структурным преобразованиям (например, слияния и поглощения компаний, образование международных стратегических альянсов и т. п.). Они разрабатывают гибкие, экономически эффективные структуры, позволяющие приспосабливаться к изменениям и взаимодействовать с потребителем и с окружающей средой.

То же самое справедливо и для отдельных стран, хотя конкурентоспособность страны в целом определяют международные компании.

Первый аспект внешнего окружения международной компании характеризуется основными тенденциями, присущими мировой экономике, и позволяет оценить фактическую конкурентоспособность международной компании, занимающейся каким-то одним бизнесом. Но определение конкурентоспособности международной компании осложняют несколько обстоятельств, связанных с использованием стоимостных характеристик экономических показателей, которые используют зарубежные подразделения. Так, у каждого зарубежного подразделения международной компании свои собственные структуры капитала и затраты капитала; зарубежные подразделения зачастую делают между собой денежные потоки; издержки и выгоды, связанные с наличием головного офиса международной компании, с трудом поддаются оценке.

Этапы процесса оценки фактической конкурентоспособности международной компании, основанной на использовании ведущих стоимостных показателей¹, представлены в прилож. 8 на с. 647.

В результате получены значения стоимости зарубежных подразделений и головного офиса международной компании, которые составляют основу конкурентоспособности компании на мировом рынке. Зарубежные подразделения могут быть «обновлены» путем внутренних операционных улучшений либо объединены с зарубежными подразделениями другой компании в результате поглощения.

Вместе с тем этапы оценки конкурентоспособности бизнеса международной компании должны быть дополнены этапами оценки зарубежного подразделения. *Исходным пунктом* этого процесса является прогноз свободных денежных потоков в каждой участвующей иностранной валюте, затем перевод денежных потоков во внутрифирменную валюту зарубежного подразделения по форвардному обменному курсу, оценка затрат на капитал зарубежного подразделения и в завершение процесса – стоимостная оценка зарубежного подразделения во внутренней валюте материнской компании. Для оценки зарубежного подразделения требуется знать и учитывать зарубежные (и отечественные) бухгалтерские стандарты; проблему трансфертных цен; прогнозирование форвардных валютных курсов; оценку политических рисков; суть стоимостного эффекта хеджирования валютных курсов и др.

По завершении оценки международной компании наступает *следующий этап*, который состоит в определении возможностей для внутренних и внешних улучшений деятельности и максимально возможном осуществлении их на практике. Каждое зарубежное подразделение следует улучшить, насколько это возможно. Кроме того, нужно тщательно проанализировать издержки головного офиса. Некоторые зарубежные подразделения следует продать, так как при альтернативном использовании они способны прибавить в стоимости. Убыточные надо закрыть. Возможно сочетание зарубежных подразделений, так как они обеспечивают реальные преимущества и могут дать существенный прирост стоимости. *Последний этап* – определение оптимальной стоимости международной компании с учетом совокупности всех

¹ См.: Коупленд Т., Мурин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1999. Серия «Мастерство».

внутренних и внешних улучшений. Разница между этой величиной и рыночной стоимостью международной компании представляет стоимость, которая может обеспечить конкурентные преимущества компании в перспективе. Неспособность менеджеров добиться этого влечет за собой активное недовольство акционеров, попытки поглощения со стороны других международных компаний и утрату конкурентных позиций на мировом рынке.

При оценке международной компании следует учитывать, что сегодня гораздо труднее добиться конкурентного преимущества за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. Способность международной компании мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более значимым фактором. Стратегия международной компании становится как никогда важной. Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя (Building Customer – Focused Organization), и построение бизнеса, ориентированного на стратегию (Building Strategy – Focused Business), являются одними из основных направлений деятельности большинства динамичных и развивающихся компаний во всем мире.

В современных условиях оценка эффективности исполнения корпоративной стратегии и управления ею предполагает использование новых инструментов, одним из них является система Balanced Scorecard, или BSC¹, которая наряду с финансовыми показателями подчеркивает важность показателей нефинансового характера, оценивающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников для обеспечения долгосрочного финансового успеха компании. Основное назначение систем – обеспечение функции сбора, систематизации и обработки информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений (см. рис. 4 приложения 8).

BSC используется как основной инструмент управления бизнесом с целью достижения конкурентного преимущества. Она устанавливает индивидуальные и общекорпоративные цели, доводит их до сведения сотрудников и управленцев различного уровня, оценивает достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы измерителей эффективности, получает быструю обратную связь.

¹ См.: Norton D., Kaplan R. Putting Balanced Scorecard to Work // Harvard Business Review. September-October 1993.



Рис. 9. Общая методика анализа отраслевой структуры

Система BSC получила широкое использование в США, Европе и развивающихся азиатских странах. В России о ней практически ничего не знают. Во многом это связано с существованием так называемого информационного барьера, из-за которого западные концепции доходят до нас через 2–3 года.

Второй аспект внешнего окружения международной компании – местная (национальная) экономика, т. е. определенная отраслевая сфера деятельности компании. Национальная экономика ориентируется на близость к конечному потребителю. Ее особенности сводятся к следующему: она имеет низкий уровень мобильности работников; обеспечивает защиту от иностранных инвесторов; возможно значительное вмешательство в механизм свободного рынка (например, соглашение о разделе рынка, фиксирование цен, предоставление государственных заказов местным фирмам); она не всегда самодостаточна – обычно у нее сравнительно низка эффективность затрат.

В целом конкурентности в национальной экономике достичь сложнее, чем максимальной эффективности в отдельных секторах экономики.

Отраслевой анализ обеспечивает внешний обзор отрасли в свете тех факторов, которые определяют ее прибыльность и конкурентоспособность бизнеса международной компании. Майкл Портер является одним из основных разработчиков формализованных моделей отраслевой структуры¹ (рис. 9).

В этой модели четыре внешних фактора определяют потенциальную прибыльность отрасли: наличие продуктов-замените-

¹ См.: Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: The Free Press, 1980.

лей; способность поставщиков влиять на условия сделок; способность потребителей диктовать свои условия; барьеры для вступления в отрасль и выхода из нее.

Наличие продуктов-заменителей в значительной мере ограничивает экономический потенциал отрасли. Наличие и уровень отраслевых барьеров определяют вероятность появления в отрасли новых конкурентов и выхода из нее прежних. Барьеры для вступления возникают тогда, когда какие-то трудовые ресурсы или активы доступны лишь нескольким конкурентам. Барьеры для выхода из отрасли возникают, когда конкурентам лучше оставаться в отрасли, даже если их прибыли не покрывают затраты на капитал. Способность поставщиков влиять на условия сделок определяет ту долю в совокупном доходе конечного потребителя, которую в состоянии удержать за собой отрасль. Если компания наращивает свое влияние, ее доля в доходе увеличивается. Например, «Walmart» – компания розничной торговли по сниженным ценам – весьма успешно пользуется покупательной способностью, а также осведомленностью о нуждах потребителей и благодаря этому получает от своих поставщиков товары по более низким ценам и лучше обслуживает покупателей, нежели ее конкуренты.

Способность потребителей влиять на условия сделок также сказывается на доле отрасли в совокупном доходе. Например, в производстве ковров крупнейшие конкурирующие компании нашли способ обходиться без оптовиков, которые традиционно занимались сбытом их продукции различным торговцам, и стали напрямую вести дела с магазинами. Таким образом они смогли отобрать у оптовиков значительную часть совокупного дохода.

Оценка стратегического положения международной компании с учетом особенностей ее отрасли должна быть дополнена анализом сегментов потребительского рынка, который показывает конкурентные преимущества или слабость самой компании. Сегментный анализ позволяет:

- оценить потенциальную рыночную долю компании;
- понять, почему потребители отдадут предпочтение одному продукту перед другим, несмотря на то что оба продукта обладают одинаковой ценностью;
- определить, почему конкурирующие компании порой имеют разные доли в разных сегментах потребительского рынка, и найти возможности дифференциации по сегментам.

Модель «структура–поведение–результат» добавляет в анализ отраслевой структуры элемент динамики (рис. 10).



Рис. 10. Модель «структура–поведение–результат»

Эта модель вовлекает в анализ дополнительные внешние факторы и тем самым позволяет глубже понять, как подобные факторы влияют на отраслевую структуру, какова наиболее вероятная реакция на них со стороны конкурентов и как они отразятся на результатах деятельности отрасли и конкурентов.

В результате такой сегментации формируется основа для понимания среды, в которой действует компания, создается база для разработки стратегии, ориентированной на изменяющиеся условия конкуренции и ситуации в отрасли.

Экономическая среда отрасли характеризуется набором специфических показателей, которые позволяют определить, а в последующем и оценить отраслевой статус компании. Так как отрасли различаются по своим экономическим характеристикам, по конкуренции и перспективам развития, показатели, не работающие в одних отраслях, могут вполне подходить для других отраслей. Многие компании несут потери от совершенствования ненужных показателей. Речь идет о ситуациях, связанных с неадекватными показателями, которые пытаются использовать для стимулирования менеджеров, в то время как адекватные показатели находятся в забвении.

В целом, анализируя ситуацию в отрасли с точки зрения конкурентоспособности бизнеса международной компании, следует обратить внимание на стандартный набор экономических показателей, которые, как правило, отражают истинное положение международной компании в отрасли и характеризуют ее достаточно весомый конкурентный потенциал.

В первую очередь следует оценить экономические показатели, отражающие стремление международной компании к со-

вершению ключевых отраслей управления, которые должны соответствовать условиям современного конкурентного рынка. Среди них:

- степень участия работников в принятии решений;
- качество продукции;
- эффективность труда и использования оборудования;
- способность быстро и легко освоить новую продукцию;
- длительность производственного цикла;
- качество связи с потребителями;
- сокращение прямых и накладных расходов, а также их соотношение;
- возможность и полезность использования информационных технологий;
- доля компании на рынке отрасли;
- время реализации заказа.

Экономические показатели, характеризующие отрасль, отражают: размеры рынка; масштабы конкуренции; темпы роста рынка и стадию, на которой находится рынок; число конкурентов и их относительные размеры; легкость вхождения в отрасль и выхода из нее и др.

В свою очередь, менеджерам необходимо сопоставить те направления или области деятельности, совершенствование которых особенно важно для выработки стратегического управленческого решения на перспективу, с показателями эффективности, используемыми для оценки положения дел в этих областях. Необходимо стремиться к тщательному измерению тех показателей, которые являются решающими с точки зрения их конкурентоспособности. Отсутствие надежных показателей для областей, особенно важных для долговременного успеха международной компании, пагубно для компании.

Статистические данные, характеризующие *отраслевой статус компании*, показывают, что компании с *высоким отраслевым статусом* (по собственной оценке) видят провалы в двух областях – связи с потребителями и освоение новой продукции. Отрасли с непрерывными аппаратными технологиями, для которых характерны очень большие капиталовложения, видят свой провал в области изменчивости объема производства, а представители отраслей с высокой долей затрат труда – в области участия работников.

Компании с более низким отраслевым статусом видят провал в области «удовлетворенность потребителей»; в отраслях с непрерывным производством – «сокращение накладных расхо-

дов», а в отраслях с дискретным производством – «длительность производственного цикла».

Таким образом, анализ отраслевого статуса международной компании подтверждает необходимость тщательного отбора используемых показателей эффективности. Показатели отрасли и оценочные критерии, характеризующие эффективность международной компании в отрасли, важны, и нужно более интенсивно их использовать. Правда, результаты достаточно сильно зависят от конкретных ситуаций. Многие определяется отраслевой принадлежностью и отраслевым статусом компании. В целом показатели, от которых можно и нужно отказаться, сравнительно просты. Вводить новые показатели следует в зависимости от ситуации. Многие также зависят от оценки компаниями своих возможностей.

Экономическая среда, в которой находится отрасль, характеризуется также и определенной *структурой конкурентных сил*, которые, наряду с показателями эффективности, определяют отраслевой, конкурентоспособный статус международной компании. Формирование конкурентной среды на рынке отрасли сопровождается определенным уровнем динамики конкуренции, которая позволяет выявить преимущества тех или иных производителей. Важно оценить превосходство конкурента, определить его источники и рыночные сегменты, более глубоко исследовать тенденции конкурентного отбора компаний, которых придерживается рынок отрасли при изменении условий внешней среды.

Для оценки конкурентной среды на рынке отрасли целесообразно использовать схему классификации различных факторов конкуренции (пяти сил конкуренции) М. Портера¹ (рис. 11), доминирующих в различных отраслях.

Прямыми конкурентами являются соперничающие компании из той же отрасли.

На прибыльность отрасли воздействуют также конкурентная угроза или давление со стороны четырех сил, посторонних для отрасли:

- попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;

¹ См.: Porter M.E. Op. cit.



Рис. 11. «Пять сил» М. Портера

– диктат поставщиков сырья и деталей, используемых компанией;

– диктат потребителей продукции компании.

Оценивая поведение прямых конкурентов в отрасли, необходимо обратить внимание на разноплановость конкурентной борьбы между соперничающими компаниями, которая может отличаться степенью интенсивности, характером условий, а также принимать различные формы. Динамика конкуренции отражает поведение конкурирующих субъектов рынка. Доля, занимаемая на рынке каждым его участником, – постоянно меняющаяся величина, являющаяся результатом поведения субъекта на рынке. Интенсивность конкуренции на рынке отрасли возрастет настолько, насколько энергично конкурирующие компании используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы.

Конкуренция усиливается:

- с увеличением числа конкурирующих компаний, по мере того как выравниваются их размеры и объемы производства;
- когда спрос на продукцию растет медленно или когда условия хозяйствования в отрасли толкают компании на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства;
- когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на потребление другой невелики;
- когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов;
- пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;
- когда затраты на то, чтобы покинуть рынок, выше, чем на то, чтобы остаться на нем и принять участие в конкурентной борьбе;
- когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

Задачей анализа конкуренции в отрасли является оценка каждой силы, защита экономических интересов международной компании от давления конкурентных сил. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требует международной компании для того, чтобы определить свои преимущества и недостатки и разрабатывать собственную стратегию успеха и поддержания конкурентного преимущества.

Оценка конкурентной позиции компании на отраслевом рынке позволяет: разработать меры по повышению конкурентоспособности; выбрать партнера (партнеров) для организации совместного выпуска продукции; привлечь инвестиции в перспективное производство; составить программы выхода компании на новые товарные рынки сбыта и др. При анализе стратегических и инвестиционных приоритетов менеджеры обычно ищут новые возможности в отраслях, где факторы конкуренции слабы: немного прямых конкурентов, высокие издержки вхождения в отрасль, переговорные позиции поставщиков и покупателей слабы. Причем факторы, вызывающие существенные изменения в отрасли и в уровне конкуренции, для них являются наиболее важными.

К факторам, оказывающим на отрасль существенное влияние, следует отнести:

- изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли;
- изменение в составе потребителей;
- внедрение новых продуктов, выход на рынок или уход с него крупных фирм;
- глобализация;
- изменение структуры затрат и производительности;
- переход потребительских предпочтений к стандартным продуктам от дифференцированных;
- влияние изменений в законодательстве и в политике правительства;
- изменение общественных ценностей и образа жизни;
- уменьшение неопределенности и степени риска.

Логика анализа конкурентоспособности внутренней среды международной компании также позволяет воспользоваться разработками М. Портера¹ и базируется на общепринятых оценках: чем интенсивнее компании переходят от использования сравнительных преимуществ конкурентоспособности к использованию конкурентных преимуществ, тем выше их индекс и ранг конкурентоспособности. Международная компания действует в конкретных условиях, определяемых в основном четырьмя факторами: ресурсы, внешняя конкуренция, спрос, межотраслевые связи. Конкурентоспособность компании зависит от стратегии ее поведения и от качества макроэкономической предпринимательской среды.

В современных условиях существуют два основных подхода к анализу конкурентоспособности стран, которые представлены в табл. 1 приложения 8. В настоящее время доклады Всемирного экономического форума (ВЭФ) наряду с общим индексом глобальной (межстрановой) конкурентоспособности (макроконкурентоспособности) отражают и конкурентоспособность на микроуровне.

Эксперты ВЭФ пришли к выводу, что глобальный индекс конкурентоспособности (макроКСП) отличается от индекса конкурентоспособности на микроуровне (микроКСП), так как включает в себя макроэкономические, в том числе политические и другие, факторы.

¹ См.: Porter M.E. Competitive Advantage. N.Y.: The Free Press, 1985.

Общий индекс микроконкурентоспособности складывается в ходе агрегирования взвешенной суммы ряда переменных, которые объединены в две большие группы – стратегия и поведение компаний (качество фирм) и микроэкономическая среда (качество предпринимательской среды). Результаты расчетов ВЭФ представлены в табл. 2 приложения 8.

По ряду стран ранг «качество фирм» выше, чем ранг «качество предпринимательской среды», по другим – ниже, что свидетельствует об определенной автономности этих измерений.

По оценкам экспертов ВЭФ, в 2004 г. Россия занимала 64-е место в мировом рейтинге по индексу конкурентоспособности. Оно определено из следующих составляющих:

- 11-е место по качеству макроэкономической политики;
- 30-е по открытости рынка;
- 35-е по эффективности рынка труда и инновациям;
- 73-е по технологической готовности;
- 90-е по безопасности, надежности правоохранительной системы и уровню террористической угрозы;
- 91-е по эффективности финансовых рынков;
- 93-е по эффективности государственного управления.

Для фирм России эксперты ВЭФ считают наиболее позитивными факторами потенциал инноваций, товарный дизайн, наличие цепочек предприятий с последовательным добавлением стоимости; негативными – слабый маркетинг, плохую ориентацию на потребителя, низкое качество производственных процессов. К преимуществам российской микроконкурентной среды эксперты ВЭФ относят: высокое качество работ научно-исследовательских институтов, сравнительно неплохое развитие дорожной инфраструктуры, современный профессиональный уровень инженеров и ученых; к недостаткам – низкое качество телефонной и факсимильной связи, слабую интенсивность местной конкуренции, недостаточную эффективность антимонопольной политики.

В качестве важнейшего инструмента стратегического анализа конкурентоспособности международной компании М. Портер использует концепцию цепочки создания ценности товара (потребительной стоимости).

В этой концепции компания рассматривается по видам деятельности, т. е. по отдельным функциям или процессам, которые представляют собой элементарные составляющие конкурентного преимущества (рис. 12).



Рис. 12. Цепочка основных видов деятельности (ценностей) компании

Цепочка создания ценностей товара (основных видов деятельности компании) начинается с разработки и внедрения продукта и продолжается в процессе обеспечения сырьем, производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечному потребителю.

К вспомогательной деятельности относятся управление людскими ресурсами и общее управление. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает, в свою очередь, активы. Соотнося производственные издержки компании и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно по ним оценить затраты.

Как видим, анализ конкурентоспособности международной компании предполагает расширение ее стратегии не в общем виде, а как внутренне непротиворечивую конфигурацию видов деятельности. Цепочка создания потребительной стоимости международной компании позволяет управляющим определить основные причины повышения покупательной цены выше номинала и понять, почему один вид продукта или услуги вытесняется с рынка другим. Она указывает на причины, по которым конкурентное преимущество формирует не только сами виды деятельности компании, но и механизм их реализации. Конкурентное преимущество представляет также средство и методы, для того чтобы стратегически разделить промышленность на сегменты и тщательно оценить конкурентную политику диверсификации.

Анализ конкурентоспособности международной компании позволяет глубже понять, каким образом компания может добиться конкурентного преимущества в форме низких издержек, более производительного использования капитала или более высокой потребительской стоимости. Мощные инструменты конкуренции – это три базовые стратегии (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации и стратегия ниши), которые сводят глобальную стратегию к задаче стратегического позиционирования.

По мнению М. Портера, этот набор производственных стратегий компании направлен на определение ее долгосрочной рыночной позиции и доли рынка, которую она стремится занять. Выбор альтернативных стратегий зависит от того, каковы долгосрочная позиция компании и экономические характеристики выпускаемого продукта (рис. 13).

	Своеобразие продукта с точки зрения потребителей	Низкие издержки по сравнению с конкурентами
Осваивается подсектор	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства по издержкам
Осваиваются ограниченные сегменты рынка		Стратегии ниши

Рис. 13. Матрица Портера

Стратегические альтернативы М. Портера дают представление о том, как реализовать ту или иную глобальную стратегию в зависимости от конкретных характеристик рынка и продукта. Локальные стратегические альтернативы, по Портеру, включают:

а) *стратегию дифференциации*. Ее цель – создание таких продуктов (услуг), которые рассматривались бы потребителем как уникальные. Эта стратегия «привязывает» потребителя к товарной марке и отражает чувствительность продукции к цене;

б) *стратегию лидерства по издержкам*. Поддержание издержек на более низком, чем у конкурентов, уровне возможно, если фирма имеет «ноу-хау» в области технологии и производственного процесса; организационные «ноу-хау» (например, контроль за рабочей силой; в области сбыта); широкий доступ к капиталу;

в) *стратегию ниши*. Эта стратегия основывается на том факте, что концентрация усилий на строго определенной цели (группе потребителей или географическом районе) гораздо эффективнее, чем действия на широком поле конкуренции.

Как правило, необходимость проведения стратегического анализа конкурентоспособности международной компании может быть вызвана неблагоприятными экономическими показателями на определенном этапе деятельности компании, надвигающимися переменами в среде, определяющей компанию, или же необходимостью внешнего менеджмента компании. В любом случае внешний менеджмент компании в целях дальнейшего повышения конкурентоспособности компании должен быть готов дать квалифицированную оценку перспектив развития компании, возможностей эффективного использования ее совокупного потенциала.

На всех этапах деятельности международной компании исключительно важность представляет комплексный анализ издержек компании, который позволяет дать натурально-вещественную и стоимостную оценки затрат компании в сравнении с ее потенциальными конкурентами по всей цепочке создания потребительной стоимости. Тем самым достигается понимание структуры издержек компании и того, как издержки возрастают или снижаются в зависимости от вида деятельности и внутри самих видов деятельности. Анализ (оценке) подвергаются затраты всех факторов производства (общие затраты), используемых компанией при производстве данного объема продукта.

В коротком периоде общие затраты компании состоят из общих постоянных затрат и общих переменных затрат.

Кривая общих затрат короткого периода, изображенная на рис. 14, является суммой общих постоянных затрат. Она имеет S-образную форму, так как при низких значениях выпуска общие и переменные затраты растут медленно (вследствие возрастающей отдачи переменного ресурса), а при высоких уровнях выпуска общие и переменные затраты растут быстрее (вследствие убывающей отдачи переменного ресурса).

Сочетание общих затрат и общей выручки определяет объем выпуска, при котором компания достигает своей цели – максимизации прибыли или минимизации убытков. Если в коротком периоде компания не получает общей выручки, которая была бы достаточной для покрытия ее общих переменных затрат, то она вынуждена останавливать производство. Если же она может получить общую выручку, достаточную для покрытия общих пе-

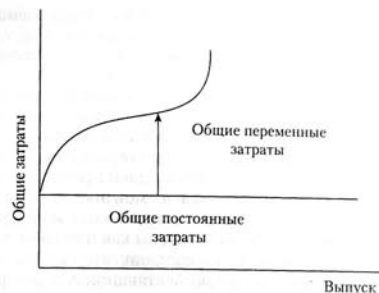


Рис. 14. Кривая общих затрат короткого периода

ременных затрат, а также части общих постоянных затрат, то она будет продолжать производство в коротком периоде, несмотря на то что оно является убыточным. В длительном периоде компания либо должна получить общую выручку, достаточную для покрытия общих затрат, включая нормальную прибыль, либо покинуть рынок.

Оценка конкурентоспособности международной компании с точки зрения издержек предусматривает не только сопоставление затрат на виды деятельности, включенные в цепочку ценностей конкурентов. Важно использовать преимущества вертикальной интеграции, когда она позволяет компании понизить издержки за счет устранения посредников между компанией и поставщиками и тем самым сократить временной лаг и добиться определенных конкурентных преимуществ. Экономия от интеграции иногда называется *экономией от объединения*, или *синергием*, когда эффективность целого выше суммы эффективности его частей. Издержки одной компании, осуществляющей два вида деятельности, ниже, чем издержки двух компаний, осуществляющих эти виды деятельности по отдельности. Экономия в этом случае возникает в силу целого ряда причин: объединения накладных расходов, возможности обмена опытом, более рациональной загрузки мощностей и координации задач, лучшей информированности о состоянии рынка, меньших транзакционных издержек и т. д.

Степень вертикальной интеграции конкурирующих компаний различна, могут следовать цели как полной, так и частичной интеграции, что характеризует масштабы осуществляемой деятельности.

Сопоставляя деятельность компании с конкурентами в отрасли, необходимо определить, насколько цены и издержки компании являются конкурентоспособными с точки зрения конечного потребителя, а для этого необходимо оценивать деятельность компании не только в рамках ее внутренней организации, но и за ее пределами, учитывая и оценивая возможности поставщиков и дистрибьюторов. Другими словами, при оценке конкурентоспособности компании должны быть учтены как издержки собственной внутренней ценностной цепочки, так и издержки внешней цены, связанной с деятельностью поставщиков и дистрибьюторов. Комплексный подход менеджеров компании к оценке конкурентоспособности компании на рынках предполагает знание всего процесса создания стоимости – от оценки издержек по операциям, выполняемым в цепочках ценностей поставщиков и клиентов, до определения позиции компании в отношении себестоимости по сравнению с конкурентами.

Оценка издержек является основным средством, которая позволяет менеджеру определить не только потенциальные возможности своей компании в целях повышения эффективности ее работы, но и сопоставить результаты деятельности компании с издержками конкурентов, предварительно ответив на следующие вопросы:

– Какие именно свойства придает каждый конкурент своему продукту в рамках собственной компании?

– Какие издержки и объем капитала с этим связаны? (В идеале такую оценку надо дать каждому компоненту в деятельности компании. Кроме того, следует проследить, как связаны между собой эти компоненты.)

– Чем вызваны различия в результатах деятельности конкурентов?

Наряду с традиционным анализом деятельности компании, направленным на оценку ее функциональных характеристик, правомерно использовать новую разновидность анализа с точки зрения осуществления компаний базовых процессов.

Например, за базовый процесс для сети «Макдональдс» можно было бы принять развитие торговых точек (включая выбор местонахождения и строительство новых). Он может затрагивать многие традиционные функциональные обязанности, в

частности маркетинг, управление недвижимостью, строительные работы, финансирование и т. д. Выгода такого подхода состоит в том, что он позволяет обнаружить конкурентные преимущества, которые способны принести совершенствование межфункционального управления.

Сравнительная оценка издержек для определения конкурентоспособности компании может быть произведена не только по основным видам деятельности, а также:

– на базе информации, полученной из опубликованных материалов в ходе ведения переговоров торговых групп с осведомленными промышленными аналитиками, клиентами и поставщиками;

– на основе оценки системы показателей, характеризующих конкурентную позицию компании и ее способность достигать конкурентного преимущества.

Система показателей характеризуется ключевыми факторами успеха, результативность которых целиком зависит от внешнего окружения и внутреннего состояния компании. Термин «ключевые факторы успеха» (КФУ) ввел в оборот японский экономист Кеничи Омаэ¹. Под ключевыми факторами успеха понимаются, например, возможности компании в области развития ИОКР, эффективная и имеющая в себе оригинальные «ноу-хау» дилерская сеть. Различные конstellации эндогенных и экзогенных факторов составляют условия для выделения конкретных ключевых факторов успеха, активное использование которых позволяет международной компании строить соответствующие стратегии. Любой международной компании, стремящейся к конкуренции на мировом рынке, необходимо сочетать относительное конкурентное преимущество и совершенное владение ключевыми факторами успеха.

Конкурентное преимущество может состоять, например, в абсолютном или относительном преимуществе инновационной технологии или инновационного товара/услуги. Конкурентное преимущество может возникать и за счет снятия дублирования усилий по продажам, установления долгосрочных прямых контактов с зарубежными корпоративными покупателями, обобщения опыта старшего торгового персонала, получаемого на различных зарубежных рынках.

¹ См.: Ohmae K. The Mind of the Strategist. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1982.

Источником конкурентного преимущества является также рациональная и завоевывающая доверие потребителей организация послепродажного обслуживания. Так, например, «Катерпиллер», организовав работу через 230 дилеров, обеспечивает своих покупателей запасными частями, доставляя их в течение 48 часов после принятия заказа в любую точку земного шара; при нарушении этого правила запасные части доставляются и передаются заказчику бесплатно. «Кэнон» обеспечивает всемирную гарантийную поддержку своих фотокамер через организованную систему гарантийного обслуживания WWW (Worldwide Wazzanty) вне зависимости от того, где эти фотокамеры могли быть куплены.

Количественная оценка показателей, таких как качество товара, репутация компании, производственные мощности, достижения в области дистрибуции, маркетинга в целом, снижения издержек производства, финансового положения и т. п., позволяет выявить размер конкурентного преимущества компании, который составляет весьма подвижную разницу между суммарной оценкой показателей компании и ее конкурентов. Сопоставление КФУ определяет слабые и сильные стороны компании, что дает ей возможность в последующем сосредоточить свои усилия на выработке стратегии, адекватной ее положению по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе.

Отличительная компетентность международной компании обеспечивается аккумулируемым опытом, достигаемым за счет развития процесса самообучения, в рамках которого сочетание профессионального опыта персонала отдельных подразделений компании или соучастников международных стратегических альянсов приводит к кумулятивному, нелинейному, близкому к синергетическому эффекту.

В идеальном случае международная компания должна иметь по каждому целевому рынку конкурентное преимущество, ключевые факторы успеха и соответствующую разрабатываемой и реализуемой стратегии компетентность, что показано на рис. 15.

Перекрытая на рисунке эллипсами окружность «целевой рынок» показывает соответствие конкурентного преимущества, ключевых факторов успеха и уровня компетентности требованиям конкретного целевого рынка.

Таким образом, можно выявить общую тенденцию развития международной компании – рост, к которому ее побуждает постоянная конкуренция, заставляющая отыскивать и использовать конкурентные преимущества.



Рис. 15. Условия обеспечения успеха международной компании при создании глобальных распределенных ниш рынка¹

Д. Уитвэм, главный управляющий компании (СЕО) «Вирпул», сказал однажды: «Единственный путь использовать с выгодой сохраняющееся конкурентное преимущество состоит в том, чтобы приводить в действие ваши возможности по всему миру так, чтобы компания в целом оказывалась сильнее, чем сумма ее частей». Он же далее определил «конкурентное преимущество» как наличие наилучших технологий и приемов для конструирования, производства, продажи и обслуживания товаров при минимально возможных издержках².

Стратегии дифференциации продукта создают конкурентное преимущество путем внедрения в продукцию компании дополнительных услуг, которых конкуренты не имеют.

Дифференциация продукта является элементом рыночного поведения, обозначающего способы, с помощью которых производители пытаются выделить свой продукт из общей массы аналогичных продуктов. Дифференциация продукта – один из способов неценовой конкуренции. Со стороны предложения продукты могут быть дифференцированы по их отличиям в качестве, оформлении, нововведениях, дизайне, стиле и упаковке. Со стороны спроса различия между продуктами могут быть подчеркнуты

¹ См.: *Janet J.-P., Hennessey H.D. International Marketing Management. Strategies and cases.* Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

² См.: *Maruca R.F. The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam // Harvard Business Review.* 1994, march–april.

ты с помощью рекламы, акцентирующей внимание потребителей на качественных отличиях товаров: «лучше, чем», «чище и белее, чем» и т. д. Чем более несведущи покупатели в относительных преимуществах и недостатках конкурирующих торговых марок, тем легче будет убедить их с помощью рекламы приобрести продукт той или иной марки.

Дифференциация продукта проводится с целью сохранения спроса на него, а также с учетом приверженности потребителей торговой марке в целях увеличения объема продаж или для поддержания его на постоянном уровне. Значение дифференциации продукта состоит в том, что она расширяет возможности конкурентов, т. е. компании конкурируют друг с другом, улучшая качество изделий, рекламы и т. д., а не только посредством цен.

Дифференциация продукта является средством для получения конкурентных преимуществ, и в отдельных рыночных структурах, особенно при олигополии, она обеспечивает более эффективную стратегию конкуренции, чем это позволяет ценовая конкуренция. Преимущества конкуренции посредством дифференциации продукта состоят в том, что если снижение цен, например, может быть быстро и в полной мере повторено конкурентами, то успешную рекламную кампанию или внедрение нового продукта воспроизвести труднее. Более того, в то время как ценовая конкуренция снижает прибыльность компании, дифференциация продукта помогает сохранить или даже повысить прибыль компании. В частности, если компания предлагает потребителю уникальный продукт, она может устанавливать цену, превышающую цену конкурентов. В конечном счете дифференциация продукта может служить барьером входа на рынок, защищая его, таким образом, от новых конкурентов.

Хотя дифференциация продукта часто упоминается как форма несовершенства рынка, это не значит, что неоднородность продукта является отрицательным качеством. В частности, имеющиеся различия обеспечивают потребителям больший выбор.

Достижение конкурентного преимущества, основанного на дифференциации товара, предполагает реализацию трех подходов к созданию покупательской ценности.

Первый подход состоит в том, чтобы разработать такие характеристики и особенности товара, которые позволили бы покупателю снизить совокупные затраты: сократить затраты времени; затраты по хранению продукта; понизить затраты на обслуживание и ремонт; сократить выбрасываемые покупателем ненужные отходы и материалы и т. п.

Так, например, компания «McDonald's» первоначально добилась успешного результата, сегментировав рынок США. Развив сеть fast food, она предоставила ограниченный, но высококачественный ассортимент блюд и напитков, обеспечив уровень цен ниже, чем в ресторанах. Успех США за рубежом был обеспечен тем, что компания сумела заполнить конкретный рыночный сегмент между ресторанами и кафетериями, дав хороший компромисс скорости и качества обслуживания на фоне психологически и экономически приемлемых цен.

Второй подход состоит в создании таких особенностей товара, которые позволили бы повысить результативность его применения потребителем.

Результативность товара (услуги) в первую очередь может быть достигнута за счет повышения стандартов изготовления по сравнению с существующими, а также на основе создания продукции с большими возможностями, долговечной, удобной и легкой в употреблении.

Так, например, аксиомой успеха компании «Сандвик», философией ее деятельности стала максимальная ориентация на заказчика, работа с ним по принципу взаимовыгодных партнерских отношений, постоянное улучшение и обновление технологии, ассортимента продукции и четкая стратегия развития. Компания «Сандвик» имеет отделения в 130 странах. При этом одним из главных принципов работы компании является не только продажа, но и сервисное обслуживание. В частности, в России компания имеет множество примеров того, как, несмотря на устаревший станочный парк, использование инструментов «Сандвик» позволяло поднять производительность труда в 6–8 раз с соответствующим экономическим эффектом.

Третий подход состоит в придании товару черт, которые повышают степень удовлетворения потребителей не за счет экономии, а каким-либо другим образом.

Ярким примером, подтверждающим эффективность стратегии, повышающей степень удовлетворения потребителей, служит результат деятельности компании «Conner Peripherals» (США). В отличие от своих конкурентов компания «Conner» избрала для себя стратегию партнерства с заказчиками, максимально учитывав специфические потребности при создании новых изделий. Секрет ее успеха состоит в том, что она быстро выявляет потребности заказчика и удовлетворяет их.

Основной метод конкуренции военно-промышленного комплекса МАПО (Россия) – дифференциация продукта и индиви-

дуализация его потребительских качеств в результате разработки и создания новой продукции. Для МАПО гораздо важнее надежность качества, боевая эффективность, а также величина издержек по всему жизненному циклу изделия (критерий «стоимость-эффективность»). В этом находит проявление основной диалектический принцип конкуренции: лучший способ победить – уйти от нее. Формируя свою собственную нишу на рынке истребительной авиации четвертого поколения, компания уходит от необходимости лобового столкновения с мощными конкурентами.

Конкурентное преимущество международной компании непосредственно связано и с достижениями низких издержек при обслуживании целевой рыночной ниши.

Рыночная ниша (market niche) – рыночные сегменты, в которых международная компания обеспечила себе господствующее положение. Создание и укрепление рыночной ниши, в том числе и путем поиска рыночных окон, обеспечивается лишь на основе использования методов сегментации рынка. Рыночная сегментация устанавливает различия в спросе, и товар приспосабливается к запросам покупателей. Структурная привлекательность рыночного сегмента определяется уровнем конкуренции, возможностью замены продукта на принципиально новый, удовлетворяющий те же потребности, силой позиций покупателей и силой позиций поставщиков комплектующих и ресурсов по отношению к рассматриваемой компании, конкурентоспособностью рассматриваемых продуктов на этих сегментах.

Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также с целью рационализации затрат компании-изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара.

Объектами сегментации являются потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками, они составляют сегмент рынка.

После определения целевого сегмента рынка компания должна изучить свойства и образ продуктов конкурентов и оценить положение своего товара на рынке. Изучив позиции конкурентов, компания принимает решение о позиционировании своего товара, т. е. об обеспечении его конкурентоспособного положения на рынке. Позиционирование товара на избранном рынке – это логичное продолжение нахождения целевых сегментов, поскольку позиция товара на одном сегменте рынка может отличаться от того, как его воспринимают покупатели на другом сегменте.

Интересным вариантом конкурентной стратегии является обусловленная современным развитием коммуникаций международным менеджмента/маркетинга стратегия *глобальной ниши (global niche strategy)*, практикуемая недоминирующими на рынке как малыми, так и крупными международными компаниями. Это пример концентрированной, или сфокусированной, конкурентной стратегии, в рамках которой компания старается угодить особым потребностям рынка, концентрируя свои усилия на той узкой сфере, в которой она располагает преимуществом отличительной компетентности. Сама рыночная ниша компании состоит из географически удаленных, но «маркетингово близких» рыночных сегментов, сочетание гомогенных характеристик которых вкуче с возможностями компании образует собственно нишу.

Стратегия глобальной ниши может опираться на особый товар (особо чистые химикаты «Monsanto» находят стабильный спрос в лабораториях мира), на технологию и знание окружающей среды (VOEST Alpine Intertrading обеспечивает консультации по развитию торговых отношений с развивающимися странами) или некоторую группу одинаковых потребителей (японский производитель роботов «Dainichi Kiko» концентрирует свои усилия на небольших потребителях, которым не хватает способностей в области разработки роботизированных производственных систем).

Таким образом, международные компании способны извлечь весомые выгоды из самооценки конкурентоспособности как каждого зарубежного подразделения, так и корпоративного центра. Оценка конкурентоспособности международной компании помогает понять, каким образом осуществлять внутренние улучшения и структурную перестройку или же предпочтительнее пойти по пути слияний и поглощений.

Контрольные вопросы

1. Чем объясняется необходимость управления конкурентоспособностью международной компании?
2. Каковы основные черты и характерные особенности современной конкуренции и ее международного аспекта?
3. Как вы понимаете теорию конкурентных преимуществ М. Портера?

4. По каким основным направлениям осуществляется воздействие международной конкуренции на специфический характер деятельности международной компании?
5. В чем заключается проблема соотношения собственности и конкуренции, конкуренции и монополии в условиях господства международных компаний? В чем проявляется противоречие данного соотношения?
6. Дайте определение категории «конкурентоспособность», рассмотрите уровни ее проявления.
7. Перечислите условия, позволяющие обеспечить конкурентоспособность международной компании, дайте их характеристику.
8. Что следует понимать под динамикой прорыва? Каков эволюционный цикл конкурентного поведения международной компании?
9. Почему управление конкурентоспособностью международной компании следует рассматривать как системообразующий элемент корпоративного менеджмента? Каковы его системные принципы?
10. Проиллюстрируйте модель процесса управления конкурентоспособностью международной компании.
11. Перечислите ключевые факторы успешного внедрения системы управления конкурентоспособностью международной компании. Проиллюстрируйте последовательность ее внедрения.
12. Определите место и роль информационной системы управления конкуренцией в общей системе управления конкурентоспособностью международной компании. Каковы ее сущность и специфические особенности?
13. Каковы характерные особенности политики конкурентоспособности международной компании на рубеже двух столетий? Чем характеризуется сложность определения «конкурентоспособность компании международного типа» в современных условиях?

Литература

- Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. М.: МНИИПУ, 1998.
- Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Как добиться успеха в информационную эру. М.: Эксмо, 2001.
- Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учебное пособие / Под ред. А.Г. Цыганова. М.: Логос, 1999.
- Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Плюс, 1999.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана и др. СПб.: Питер, 2007.
- Мировая экономика и международный бизнес: Учебник / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Шенина. М.: КНОРУС, 2006.
- Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.
- Портер М. Конкуренция: Учебное пособие / Пер. с англ.. М.: Вильямс, 2000.
- Портер М. Конкурентная стратегия / Пер с англ. М.: Вильямс, 2006.
- Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Вильямс, 2006.
- Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1997.
- Jeanet J.-P., Hennessey H.D. International Marketing Management: Strategies and Cases. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- O'Meara P., Mehlinger H.D., Krain M. Globalization and the Challenge of a New Century. Indiana University Press, 2000.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. Global and Transnational Business. Strategy and Management. John Wiley & Sons Ltd., 2000.

Глава 15
**ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
 БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА
 И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ
 ОТНОШЕНИЙ СУБЪЕКТОВ**

Сегодня нет важнее проблемы, чем проблема безопасности. В XXI в. эта проблема приобретает системный характер, поскольку затрагивает жизненные интересы людей различных категорий, групп, национальностей. Особую актуальность имеет экономическая безопасность страны – проблема, которой много внимания уделяют в Китае и США.

Остро стоит проблема национальной экономической безопасности практически и перед всеми другими странами. Связано это с тем, что рыночные основы хозяйства становятся повсеместными. Именно поэтому в международных отношениях на первый план постепенно выходят экономические интересы стран. Не преувеличивая роль национальных интересов в мировой экономике, все же нельзя не обратить внимания на то, что в современных условиях именно экономические факторы чаще всего предопределяют политику государств, их поведение и взаимоотношения. В мировой рыночной экономике престиж государства в немалой степени зависит от его конкурентоспособности, которая напрямую связана с национальной экономической безопасностью. В свое время президент США Б. Клинтон не случайно подчеркнул в своем экономическом докладе конгрессу: «Чтобы реализовать нашу цель в повышении жизненного уровня всех американцев, мы должны конкурировать, а не отступать»¹.

Но в конкуренции ни одна сторона не хочет отступать. Это неоднократно имело подтверждение на последних встречах глав ведущих государств, а также на традиционном экономическом форуме в Давосе. Страны-партнеры разделяют озабоченность США состоянием мировой экономики и особенно последними ее финансовыми потрясениями, но предпочитают исходить из своих национальных интересов. Каждое государство само

ищет оптимальное решение своих внутренних проблем, чтобы, во-первых, не допустить социального «перегрева» в обществе и, во-вторых, усилить национальные конкурентные позиции в мировой экономике.

Тосподство рынка и конкуренции в мировой экономике диктует свои «правила игры» как для отдельных компаний, так и для отдельных государств. Перед Россией, как и перед любым государством мира, стоит дилемма, как найти оптимальное соотношение между открытостью экономики и защитой национальных интересов, обеспечением национальной экономической безопасности. В условиях переходной экономики рыночные механизмы должны быть скорректированы так, чтобы они способствовали укреплению экономической безопасности.

15.1. Система экономической безопасности: пути ее оптимизации на уровне управления

Исторически проблема национальной экономической безопасности возникает одновременно с формированием государственности, становлением национальных государственных интересов вообще и экономических интересов в частности. Поэтому в истории любого государства всегда были периоды, когда эта проблема либо обострялась, либо становилась «незаметной», но она никогда не исчезала из поля зрения государственных руководителей. Среди множества факторов, предопределяющих подходы и решения экономической безопасности, выделяют два. Первый – это состояние национальной экономики, уровень ее конкурентоспособности. Второй – накал конкуренции в мировом хозяйстве, борьба за существующее место в мировой экономической «табели о рангах». Отсюда следует, что во всех случаях фактор времени играет решающую роль, ибо нельзя обеспечить экономическую безопасность вообще. В определенное время и в определенных условиях находится адекватное решение данной проблемы для конкретной страны.

Дальнейшая интеграция экономики России в мировое хозяйство на основе использования рыночных стимулов и стандартов либеральной рыночной экономики может лишь усугубить те проблемы и провалы, которые ясно обозначились в последнее десятилетие XX в. Поэтому большое значение имеет «Концепция национальной безопасности», в которой обозначены основные задачи развития страны в разных областях. Соответственно важ-

¹ См.: Economic Report of the President. Wash. 1994, february.

ное значение имеют проблемы, связанные не просто с процессом продолжающегося включения российской экономики в мировое хозяйство, но и с обеспечением России того места, которое ей по праву принадлежит в мировом сообществе.

Первая редакция «Концепции» была утверждена указом Президента от 17 декабря 1997 г. Одобренная 10 января 2000 г. новая «Концепция национальной безопасности РФ» констатирует, что «обеспечение национальной безопасности и защита интересов России в экономической сфере являются приоритетными направлениями политики государства»¹.

«Концепция» состоит из четырех разделов: Россия в мировом сообществе; национальные интересы России; угрозы национальной безопасности Российской Федерации; обеспечение национальной безопасности Российской Федерации.

Сущность задачи, вытекающей из содержания «Концепции национальной безопасности РФ», сводится к следующему: признавая рынок в качестве общезивилизованной ценности, необходимо обеспечить приоритеты национального развития с четким обозначением прав и обязанностей всех членов общества и государства в целом.

Национальная безопасность государства структурно представлена на рис. 1.

В содержании «Концепции национальной безопасности РФ» ключевыми моментами являются:

- политическая основа национальных интересов – гражданское согласие и общенациональный диалог;
- правовая основа – Конституция РФ, соответствующие законодательные акты, указы президента, постановления правительства;
- экономическая основа – многоукладная экономика, обеспечение эффективного взаимодействия государственной политики и рыночных сил как конструктивной среды для решения проблем устойчивого хозяйственного роста и социальной безопасности всех граждан, совершенствования «человеческого капитала» в режиме конкурентной состоятельности и всестороннего раскрытия их творческого потенциала.

Соответственно сформулированы и важнейшие направления государственной политики Российской Федерации, в том числе в области экономической безопасности и в других обла-

¹ Концепция национальной безопасности Российской Федерации // Российская газета. 2000. 18 янв.



Рис. 1. Национальная безопасность РФ

стях, состояние и развитие которых прямо или опосредованно может влиять на безопасность государства.

Указанные обстоятельства во многом определяют необходимость исследования проблем экономической безопасности и разработки на их основе рекомендаций по их разрешению.

Экономическая безопасность является одним из основных компонентов национальной безопасности государства. Она определяется средствами и механизмами защиты национальных интересов в экономической сфере. Концепция обеспечения экономической безопасности как совокупности основополагающих официально принятых взглядов на пути, средства и способы

гарантированного обеспечения экономических потребностей страны в целом и, в частности, Вооруженных сил базируется на анализе основных факторов экономической опасности, вытекающих из состояния экономического потенциала государства.

Понятие «экономическая безопасность» обозначено в Федеральном законе «О государственном регулировании внешне-торговой деятельности» и означает «состояние экономики, обеспечивающее достаточный уровень социального, политического и оборонного существования и прогрессивного развития Российской Федерации, неуязвимость и независимость ее экономических интересов по отношению к возможному внешним и внутренним угрозам и воздействиям»¹. Фактически речь идет о категории национальной безопасности, хотя само слово «национальная» здесь опущено. Аналогичным образом определение «национальный» отсутствует в Федеральном законе «О мерах по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами».

Научная литература отражает разноплановость подходов² к анализу данного понятия, а порой и склонность связывать его с безопасностью международной экономической системы.

Более полное определение данного понятия сводится к следующему: *экономическая безопасность* – это сочетание условий и факторов (внутренних и внешних), воздействующих на экономическую систему государства и позволяющих при минимальных издержках (экономического, политического, экологического, военного и т. п. характера) наиболее полно выражать национальный интерес в целях всесторонней реализации потенциальных возможностей общества на основе его устойчивого поступательного экономического развития, а также способность государства противостоять различного рода угрозам и потерям.

Сущность экономической безопасности реализуется в системе критериев и показателей. Критерий экономической безопасности – оценка состояния экономики с точки зрения важнейших

процессов, отражающих сущность экономической безопасности. Оценка безопасности по критериям включает в себя оценки: ресурсного потенциала и возможностей его развития; уровня эффективности использования ресурсов, капитала и труда и его ответственности уровню в развитых странах, а также уровню, при котором угрозы внутреннего и внешнего характера сводятся к минимуму; конкурентоспособности экономики; специфику экономического пространства; суверенитета, независимости и возможности противостояния внешним угрозам; социальной стабильности и условий предотвращения и разрешения социальных конфликтов.

В системе показателей – индикаторов экономической безопасности – выделяют: уровень и качество жизни; темпы инфляции; норму безработицы; экономический рост; дефицит бюджета; государственный долг; встроичность в мировую экономику; состояние золотовалютных резервов; деятельность теневой экономики.

Для экономической безопасности важное значение имеют не столько сами показатели, сколько их пороговые значения. *Пороговые значения* – это предельные величины, несоблюдение которых препятствует нормальному ходу развития различных элементов воспроизводства, приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической безопасности¹.

Наивысшая степень безопасности наблюдается при условии, если комплекс показателей находится в пределах допустимых границ пороговых значений, когда один показатель достигает не в ущерб другим.

Содержание категории «экономическая безопасность» может быть рассмотрено с различных сторон: как состояние, как процесс и как система, имеющая определенную структуру. Экономическая безопасность как *состояние* – это наличие таких экономических, производственных и технологических условий, которые позволяют экономике устойчиво функционировать в данный момент. Экономическая безопасность как *процесс* – это создание и упрочение условий, обеспечивающих нормальное функционирование национальной экономики в ходе ее развития. Структурный аспект проблемы предполагает выделение основных факторов, влияющих на экономическую безопасность госу-

¹ См.: Экономическая безопасность. Производство-финансы-банки. С. 13.

¹ Федеральный закон РФ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» // Российская газета. 1995. 24 окт.

² См.: Загашвили В.С. Национальная экономическая безопасность // Общественные науки и современность. 1995. №2; Экономическая безопасность. Производство-финансы-банки / Под ред. В.К. Сенчагова. М.: Финстатинформ, 1998. С. 12; Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: Интел-синтез, 1997. С. 28–30.

дарства. Эти факторы можно разделить на группы, характеризующие: материальное обеспечение производства; состояние рабочей силы; размеры и прогрессивность основного производственного капитала (фондов); развитие сферы исследований, разработку технологических нововведений; возможность сбыва продукции на внешних и внутренних рынках.

Система экономической безопасности включает следующие семь блоков: концепция национальной безопасности → национальные интересы России в сфере экономики → угрозы в сфере экономики → индикаторы экономической безопасности → их пороговые значения → организация экономической безопасности → правовое обеспечение экономической безопасности¹.

Сущность системного подхода в исследовании микросистемы «экономическая безопасность» заключается в том, что деятельность личности, общества и государства по обеспечению экономической безопасности рассматривается как открытая динамическая система в совокупности ее важнейших внутренних и внешних взаимосвязей. При этом цель такого подхода состоит в нахождении путей оптимизации микросистемы. Личность, общество и государство, объединяясь в процессе решения задач обеспечения экономической безопасности, направляют свои усилия на получение определенного результата в реализации собственных интересов. Взаимосвязанность, взаимообусловленность этих интересов определяют содержание и характер взаимоотношений между компонентами системы, ее структуру и функции, а также конкретные задачи по поддержанию управляемого процесса на определенном уровне или изменению его состояния.

Понятие «национальная безопасность» шире понятия «экономическая безопасность». *Национальная безопасность* – это макросистема, которая включает в себя целый ряд подсистем (экономическую, социальную, политическую, военную, экологическую, правовую, технологическую и др.) и, в свою очередь, сама является элементом системы более высокого порядка – регионального и глобального. Под национальной безопасностью понимают защищенность жизненно важных интересов личности, общества и государства от широкого спектра внешних и внутренних угроз, различных по своей природе.

¹ См.: Сенчагов В.К. Экономическая безопасность как основа обеспечения национальной безопасности России // Вопросы экономики. 2001. № 8.

Система национальной безопасности характеризуется наличием связей и отношений между образующими ее элементами, а также неразрывным единством с окружающей средой, во взаимодействии с которой исследуемая система проявляет свою целостность. Иерархичность, многоуровневость, структурность – свойства не только системы национальной безопасности, но и ее поведения; отдельные уровни системы обуславливают определенные аспекты ее поведения, а целостное функционирование оказывается результатом взаимодействия всех ее сторон и уровней.

Важной чертой системы национальной безопасности является особенность распространения в ней информации и наличие процессов управления. Национальная безопасность представляет собой сложный и саморегулирующийся вид системы, которая подчинена достижению определенных целей и обладает в процессе функционирования способностью проявлять гибкость и адаптивность к изменениям своей структуры.

Системный подход к явлениям и процессам, характеризующим национальную безопасность, предполагает многоаспектный анализ проблемы с учетом комплекса экономического, технологического, правового, социального, экологического и психологического аспектов управления.

Весь процесс системного анализа национальной безопасности можно разбить на четыре стадии:

- 1) постановка проблемы, определение целей и критериев оценки;
- 2) структурный анализ исследуемой системы;
- 3) разработка концепции развития системы и подготовки возможных вариантов;
- 4) непосредственный анализ отобранных вариантов решений и их последствий.

Правомерно рассматривать систему национальной безопасности и стороны объекта управления, т. е. объекта, поведение которого возможно целенаправленно изменять. При этом задачи, из решения которых складывается система национальной безопасности со всеми ее модификациями, в конечном счете продиктованы стремлением добиться внутреннего согласования системы с содержательными потребностями. Поэтому выбор множества входных воздействий и выходных сигналов не может быть произвольным, а должен быть объективно продиктован внутренне согласованным пониманием того, что субъект (в данном случае государство) с системой может делать (входные воздействия) и

от чего будет зависеть оценка качества управления (выходные сигналы).

Система национальной безопасности позволяет учитывать всю совокупность противоречий и интересов межличностных, групповых, внутригосударственных и межгосударственных отношений, факторы военно-политического, экономического, социального, экологического, биологического, психологического, исторического, геофизического, информационного характера и целого ряда других. А это предполагает решение общих методологических вопросов, обеспечивающих единый подход к изучению национальной безопасности как интегрированной макросистемы в тесной связи и взаимозависимости с ее структурными составляющими подсистемами, среди которых ведущее положение занимает экономическая подсистема.

Некоторые общие условия и факторы ставят это понятие в ряд понятий, формирующих системный взгляд на современную жизнь общества и государства.

Во-первых, это различия в национальных интересах, стремление к более полному вычлениению из них общих интересов, несмотря на развитие интеграционных процессов. Специфика интересов требует определенных механизмов их реализации и разработки соответствующей стратегии.

Во-вторых, ограниченность природных ресурсов, разная степень обеспеченности ими отдельных стран содержат потенциальную возможность для обострения экономической и политической борьбы за пользование этими ресурсами.

В-третьих, возрастает значение фактора конкуренции в производстве и сбыте товаров, особенно в сфере финансово-банковских услуг. Умение сформировать пространство для развития финансово-банковского сектора и отладить его четкую работу ставится в один ряд с умением создавать новые промышленные и сельскохозяйственные технологии. Вот почему возрастание конкурентоспособности одних стран по отношению к другим рассматривается как предмет реальной опасности, угрозы национальным интересам.

Обладая собственными параметрами качественной и количественной определенности, экономическая безопасность органически включена в систему национальной безопасности вместе с такими ее слагаемыми, как обеспечение надежной обороноспособности страны, поддержание социального мира в обществе, защита от экологических бедствий. Экономическая безопасность определяется средствами и механизмами защиты национальных

интересов в экономической сфере. Здесь все взаимосвязано, и одно направление дополняет другое: не может быть военной безопасности при слабой и неэффективной экономике, как не может быть ни военной безопасности, ни эффективной экономики в обществе, раздираемом социальными конфликтами.

Сама эта логическая взаимосвязь указывает на базисную роль экономики, так как, во-первых, базисная роль экономики объективна, а производство, распределение и потребление материальных благ первичны в силу выполняемых ими функций и в конечном итоге определяют жизнеспособность и перспективы развития общества. Во-вторых, системный кризис, развернувшийся в России в 2008 г., затронул прежде всего экономическую систему, всю совокупность экономических отношений, включающих объекты и субъекты этих отношений, различные формы связей между ними. Любая экономическая система стремится к хозяйственной организации и координации.

Характеризуя экономическую безопасность страны, необходимо прежде всего выяснить, в чем ее национальный интерес.

15.2. Национальный экономический интерес и его приоритеты в разработке концепции экономической безопасности страны

Ключевые положения, определяющие национальные интересы и порядок их формулирования, заключены в Конституции Российской Федерации¹ и относятся к числу норм, которые не подлежат произвольному ограничению или рутинному пересмотру. Тем самым обеспечивается стабильность основных конституционных норм и строго регламентированный, «предсказуемый» характер внесения изменений. «Концепция национальной безопасности» является более конкретным документом и неслучайно ее характер определен не как собрание директив, а как система взглядов.

Современный этап развития международных экономических отношений, глобализация мировой экономики остро ставят проблему обеспечения национального интереса и безопасности каждой страны. Данная проблема приобретает международный характер под влиянием интернационализации хозяйственной жизни, которая дополняется интернализацией. Процессы транс-

¹ См.: Конституция Российской Федерации. М., 1997.

национализации производства и капитала в конце XX в. вызваны появлением и господством ТНК, переделы сфер влияния в мировом хозяйстве привели к появлению многообразных дисбалансов, связанных с тяжелыми последствиями для социальной сферы, экологии и других областей общечеловеческих интересов. Внутренние рынки ТНК оказывают существенное влияние на характер трактовки национального интереса, на параметры национальной безопасности, на отраслевую стабильность, жизнеспособность национального производства, на уровень развития человеческого потенциала, на эволюцию национальных, политических и правовых институтов. В этой связи участие национальных хозяйств в мировой экономике тесно переплетено с отстаиванием национального интереса своей страны, которой приходится занимать оборонительную позицию. С другой стороны, правомерно говорить о наступательной политике в основном промышленно развитых стран, так как в сфере своих интересов они относят «внешнюю экономику», т. е. не только реально существующую, но и потенциальные рынки и сферы влияния.

В любом случае национальный интерес предполагает сочетание национального, международного и отраслевого параметров, экономического, политического и социального компонентов.

Основываясь на данном подходе, под главным национальным экономическим интересом следует понимать общую заинтересованность граждан в сохранении экономической системы народного хозяйства как единого целого, как системы, обладающей правом принятия оптимальных управленческих решений. В совокупности задачи сохранения целостности и независимости составляют не что иное, как задачи безопасности. Следовательно, *главный национальный экономический интерес* вытекает из самой структуры народного хозяйства страны, интегрированной в структуру мирового хозяйства, поделенного на отдельные суверенные, самостоятельные, самоокупающиеся и соперничающие между собой комплексы.

Коренным вопросом при определении национального экономического интереса является способность власти формулировать внутреннюю и внешнюю политику государства, отражать и выражать потребность общественного развития. Иначе говоря, важно, в какой степени власть работает на себя и в какой – на общество, интегрируя в политику интересы социальных групп и слоев с учетом реальных возможностей государства. Чем больше зависимость власти от общества, тем больше, как правило, государственная политика, определяемая и прово-

димая властью, будет способствовать национальным экономическим интересам.

В связи с этим при исследовании проблемы экономической безопасности возникает необходимость проанализировать структуру национальных экономических интересов, механизмы их включения в государственную политику и вопросы, касающиеся расстановки и сравнительного влияния внутриполитических сил на развитие общественно-экономической и политической систем.

Выработка концепции экономической безопасности опирается на долговременные национальные государственные интересы. Поэтому она неразрывно связана с представлением о будущем, о той социально-экономической модели, которая должна сформироваться в результате происходящих реформ и которая выступает в роли социального идеала. Только в этом случае концепция экономической безопасности и меры по ее достижению становятся действенным началом массового сознания.

Основными уровнями экономической безопасности государства являются внешнеэкономической (включая военной), экономической и социальной. Все уровни экономической безопасности обладают известной самостоятельностью, взаимно дополняя и уравновешивая друг друга. Такая безопасность предусматривает наличие определенного мирового порядка и связана не только с военной мощью, но и, прежде всего, с такими категориями, как стабильность, предсказуемость.

В основе же экономической безопасности лежат такие важнейшие компоненты, как развитие и устойчивость ее системы. *Развитие* – это необратимое, направленное, закономерное изменение материальных объектов. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры. Без развития нет экономического прогресса общества. *Устойчивость* – способность общества в критических условиях удовлетворять свои интересы, восстанавливать положение. Этот комплекс мер, проводимых во всех областях функционирования общества, направлен на совершенствование потенциала (в том числе военного), обеспечение резервов жизнеспособности общества.

Развитие и устойчивость не следует противопоставлять, из них каждый по-своему определяет состояние экономики. Устойчивость экономики характеризует прочность и надежность ее элементов, вертикальных, горизонтальных и других связей внутри системы, способность выдерживать внутренние и внешние угрозы, а также действия непредсказуемых и трудно прогнозируе-

мых факторов. Чем более устойчива экономическая система, соотношение производственного и финансово-банковского капитала и т. д., тем жизнеспособнее экономика, а значит, и оценка ее безопасности будет достаточно высокой. Нарушение пропорций и связей между разными компонентами системы ведет к дестабилизации экономической системы и является сигналом перехода экономики от безопасного состояния к состоянию опасному.

Самая экономическая безопасность имеет достаточно сложную внутреннюю структуру. Анализ реальных процессов и осмысление отечественного и зарубежного опыта решения этой проблемы дают возможность выделить три важнейших элемента экономической безопасности.

1. Экономическая независимость, которая в условиях современного мирового хозяйства отнюдь не носит абсолютного характера. Международное разделение труда делает национальные экономики взаимозависимыми друг от друга. В этих условиях экономическая независимость означает возможность контроля государства за национальными ресурсами, достижение такого уровня производства, эффективности и качества продукции, который обеспечивает конкурентоспособность и позволяет на равных участвовать в мировой торговле, кооперационных связях и в обмене научно-техническими достижениями.

2. Стабильность и устойчивость национальной экономики, предполагающие защиту собственности во всех ее формах, создание надежных условий и гарантий для предпринимательской активности, сдерживание факторов, способных дестабилизировать ситуацию.

3. Способность к саморазвитию и прогрессу, что особенно важно в современном динамично развивающемся мире. Создание благоприятного климата для инвестиций и инноваций, постоянная модернизация производства, повышение профессионального, образовательного и общекультурного уровня работников становятся необходимыми и обязательными условиями устойчивости и самосохранения национальной экономики.

Объектом экономической безопасности являются реально существующие явления, процессы и отношения, защита которых составляет стратегическую цель и основное содержание политики безопасности. К основным объектам экономической безопасности относятся экономическая система страны и объекты на пересечении с другими сферами – военной, общественной, экологической, информационной и т. д. Поэтому проблему экономической безопасности необходимо рассматривать как в

собственной экономической сфере, включая внутриэкономические и внешнеэкономические проблемы, в том числе проблемы на их стыке, так и в областях пересечения экономической сферы со смежными внешнеэкономическими сферами. К ним относятся: военно-экономическая сфера; сфера защиты научно-технического и интеллектуального потенциала страны; сфера обеспечения общественной безопасности (проблемы теневой экономики, экономических афер, осуществляемых в рамках закона); сфера взаимодействия экономики и природы и др.

Так как экономическая система страны представляет собой сложную иерархическую структуру, в качестве объектов экономической безопасности выступают экономические отношения разного уровня: макроэкономический уровень (экономика страны в целом); региональный и отраслевой уровни (экономика субъектов Федерации и отраслей); микроэкономический уровень (агенты рынка); уровень семьи и личности (экономические интересы каждого субъекта страны).

Интересы указанных экономических объектов взаимосвязаны (взаимообусловлены) и в то же время противоречивы. Поэтому необходимо определить степень вмешательства государства в различные сектора экономики и его временные рамки.

Стратегия долгосрочной экономической безопасности должна включать проведение экономических реформ, нацеленных на обеспечение жизненно важных интересов личности, общества и государства. Такой подход предопределяет необходимость продолжения экономических реформ для повышения эффективности национальной экономики; центр тяжести переносится на институциональные и структурные преобразования при сохранении магистрального курса проводимой политики.

Закономерности современного социально-экономического и научно-технического прогресса диктуют структурам государственной власти и управления определенную логику поведения. Однако неспособность или нежелание государства следовать этим императивам обрекают страну на отставание и утрату суверенитета, а его граждан – на проживание в нищете и невежестве. Опыт 1990-х годов свидетельствует об этом: Россия оказалась отброшенной по основным показателям народно-хозяйственного развития на 25–30 лет назад. В результате неверных стратегических решений в осуществлении радикальных реформ страна оказалась за критической чертой фактически по всем показателям экономической безопасности; процессы деградации научно-производственного потенциала приняли необратимый характер, под

вопросом находилась сама способность страны к самостоятельному развитию. Двукратное падение производства, пятикратное сокращение инвестиций, вывоз за рубеж более 300 млрд долл. капитала, более чем стомиллиардный ущерб от «утечки умов», позорное банкротство государства – все это плоды ошибочной политики руководства страны.

Вклад России в мировой ВВП сократился с 3,4% в 1991 до 1% в 2001 г., а по паритету покупательной способности – с 5,3 до 2,6%. Уровень душевого дохода в России в 2001 г. составил около 5,8% от уровня в США (2135 долл. на человека по текущему курсу), и она заняла 78-е место среди 175 стран по выборке МВФ, пропустив вперед такие страны, как Бразилия (2986 долл.) и Польша (4562 долл.)¹.

Оценки, полученные национальным институтом развития² на основе сопоставления статистических данных, свидетельствуют о резком ухудшении за годы реформ конкурентных позиций России на мировом рынке и об ослаблении позиций отечественных товаропроизводителей на собственном национальном рынке. Констатируется в 1990-е годы обвальное падение конкурентоспособности России в сравнении с экономикками ведущих индустриальных держав; поставлена под угрозу национальная экономическая безопасность страны.

В научных исследованиях глобальной (межстрановой) конкурентоспособности выделяются ежегодные доклады Всемирного экономического форума (ВЭФ) («Global Competitiveness Report»), которые подвергаются детальному анализу как международным институтом менеджмента и развития (МИМР Лозанна), так и сектором промышленной политики ИМЭМО РАН (Россия).

В целом оценки конкурентоспособности экспертов ВЭФ довольно-таки близки с аналогичными оценками экспертов ИМЭМО РАН. Хотя допускалась определенная некорректность, когда экспертами ВЭФ не в полной мере учитывалось пребывание России на этапе кризисного развития, а также то, что существ-

¹ См.: Клепаз А., Смирнов С., Пухов С., Ибрагимова Д. Экономический рост России: амбиции и реальные перспективы // Вопросы экономики. 2001. № 8. С. 6.

² Стратегия экономического развития России. Доклады на расширенных заседаниях Комитета Государственной думы по экономической политике и предпринимательству // Российский экономический журнал. 2000. № 7. С. 3–10.

уют накопленные, потенциальные факторы конкурентоспособности.

В соответствии с методикой ВЭФ для каждой страны разрабатывается сводный индекс конкурентоспособности, измеряемый на основе макроэкономических показателей, важнейших для экономического роста и коррелирующих с ним в среднесрочной перспективе.

Главными комплексными факторами конкурентоспособности считаются:

- 1) открытость (13 индикаторов);
- 2) государство (22 индикатора);
- 3) финансы (24 индикатора);
- 4) инфраструктура (16 индикаторов);
- 5) технология (23 индикатора);
- 6) управление (23 индикатора);
- 7) труд (17 индикаторов);
- 8) институты (23 индикатора).

Каждому из восьми комплексных факторов конкурентоспособности придается определенный вес, для каждого разрабатывается система количественных и опросных показателей. На базе расчетов 51-го основного показателя вначале измеряются восемь факторных кодексов конкурентоспособности, а затем определяется сводный кодекс, в соответствии со значениями которого все страны и ранжируются. Результаты измерений ВЭФ по выбранному курсу стран (11 стран) на 1999 год представлены в табл. 1 приложения 9.

Основные выводы можно сформулировать следующим образом: ранг глобальной конкурентоспособности России достаточно низок. Так, по семи факторам из восьми она занимает последнее, 11-е место, а по одному фактору «труд» – шестое.

За последние семь лет стабилизации экономики в России ситуация с конкурентоспособностью товаров и услуг незначительно изменилась к лучшему. Соединенные Штаты возглавляют рейтинг глобальной конкурентоспособности 2007–2008 гг., который опубликован аналитической группой Всемирного экономического форума. Швейцария занимает второе место, за ней следуют, соответственно, Дания, Швеция, Германия, Финляндия и Сингапур. Чили имеет самый высокий рейтинг среди латиноамериканских стран; за ним следуют Мексика и Коста-Рика. Китай и Индия по-прежнему опережают все другие крупные развивающиеся страны. Некоторые страны Средней Азии и Северной Африки заняли места в верхней половине рейтинга; среди них лиди-

руют Израиль, Кувейт, Катар, Тунис, Саудовская Аравия и Объединенные Арабские Эмираты. В Африке южнее Сахары лишь ЮАР и Маврикий располагаются в верхней части рейтинга; некоторые страны данного региона занимают последние места. Россия заняла в рейтинге 58-е место (см. табл. 2 приложения 9).

Рейтинги основаны на комбинации общедоступных статистических данных и результатов опроса руководителей компаний, обширного ежегодного исследования, которое проводится Всемирным экономическим форумом совместно с сетью партнерских организаций – ведущих исследовательских институтов и компаний – в странах, анализируемых в отчете. В 2007 г. более 11 000 лидеров бизнеса были опрошены в рекордном количестве стран – 131 государстве мира. Анкета составлена так, чтобы охватить широкий круг факторов, влияющих на бизнес-климат. В отчет также включен подробный обзор сильных и слабых сторон конкурентоспособности стран, что делает возможным определение приоритетных областей для формулирования политики экономического развития и ключевых реформ. В 2007 г. в рейтинг были включены на 9 стран больше, чем в 2006 г. – к списку добавились Саудовская Аравия, Пуэрто-Рико, Оман, Узбекистан, Сирия, Черногория, Ливия, Сербия и Сенегал.

Основным средством обобщенной оценки конкурентоспособности стран является Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI), созданный для Всемирного экономического форума профессором Колумбийского университета Ксавье Сала-и-Мартином (Xavier Sala-i-Martin, Columbia University) и впервые опубликованный в 2004 г. Впоследствии GCI был усовершенствован на основании тестирования и консультаций с ведущими экспертами. GCI составлен из 12 слагаемых, которые детально характеризуют конкурентоспособность стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития. Слагаемыми являются: качество институтов, инфраструктура, макроэкономическая стабильность, здоровье и начальное образование, высшее образование и профессиональная подготовка, эффективность рынка товаров и услуг, эффективность рынка труда, развитость финансового рынка, технологический уровень, размер внутреннего рынка, конкурентоспособность компаний и инновационный потенциал.

Для каждой из 131 экономик, охваченных исследованием, отчет содержит детальные описания страны и национальной экономики с подробными итогами по общей позиции в рейтинге и по наиболее выдающимся конкурентным преимуществам и недостаткам, которые были выявлены на основании анализа, испол-

зуемого для расчета индекса. Включен также подробный статистический раздел с таблицами рейтингов по более чем 110 индикаторам. В настоящее время отчет также включает описания избранных стран, в том числе Германии, Малайзии, Мексики и ОАЭ, в которых подробно исследуются факторы, влияющие на национальную конкурентоспособность.

Соединенные Штаты заняли первое место в рейтинге, всего лишь за год поднявшись сразу на пять позиций. «США подтверждают свой статус наиболее конкурентоспособной экономики мира. Эффективность национальных рынков, конкурентоспособность компаний, впечатляющая способность к технологическим инновациям, основанная на первоклассной системе университетов и исследовательских центров, – все это способствует высокому уровню конкурентоспособности экономики США. Однако некоторые слабости, особенно связанные с макроэкономическими дисбалансами, по-прежнему представляют собой риски не только для общего потенциала конкурентоспособности страны, но и для всей глобальной экономики. Эти опасные моменты совсем недавно проявили себя в печопке последствий развития кризиса рынка ипотечных займов для ненадежных заемщиков и последовавшем за ним переломе на глобальном кредитном рынке», – говорит Ксавье Сала-и-Мартин, соредатор отчета по глобальной конкурентоспособности. Хотя рейтинг составлен еще до начала мирового кризиса ликвидности и ухудшения ситуации на американском рынке недвижимости, в целом эксперты полагают, что новые данные помогут повысить подорванное доверие к американской экономике. Однако другие эксперты считают, что нынешние проблемы США могут повлиять на их рейтинг в следующем году.

В десятке лидеров также Дания, Швеция, Германия, Финляндия и Сингапур, Япония, Великобритания и Нидерланды. Для сравнения: Китай (34-е место) и Индия (48-е) по-прежнему опережают все другие крупные развивающиеся страны. Южная Корея заняла 11-е место, Тайвань – 14-е, Израиль – 17-е, Франция – 18-е, Австралия – 19-е, Таиланд – 28-е, Испания – 29-е, Италия – 46-е, Мексика – 52-е, Турция – 53-е, Индонезия – 54-е, Бразилия – 72-е. Из стран бывшего СССР Украина занимает 73-е место, ее обогнали Казахстан (61-е), Узбекистан (62-е), Азербайджан (66-е). Далее расположились Грузия (90-е место), Армения (93-е), Молдова (97-е), Таджикистан (117-е). Наилучшие показатели продемонстрировали Эстония (27-е) и Литва (38-е), Латвия заняла 45-е место.

Россия заняла 58-е место в глобальном индексе конкурентоспособности, между Хорватией и Панамой, хотя опережает все страны СНГ. В 2007 г. на позицию экономики России положительно повлияли макроэкономическая стабильность (в рейтинге особо подчеркивается важность этого показателя), высшее образование и профессиональная подготовка, эффективность рынка труда, размер внутреннего рынка, по которому Россия лидирует по сравнению со многими другими странами, а также инновационный потенциал. Среди слабых сторон – уже традиционные для России качество институтов, качество государственных услуг, доступ на внешние рынки, эффективность финансового сектора и защита прав собственности, национальный бизнес-климат. Здесь страна попадает в число 25% стран с наихудшими показателями. По состоянию дорог страна заняла лишь 106-е место, а по уровню корпоративной этики Россия находится еще ниже, на 120-м месте. Авторы отчета считают, что российские компании мало сосредоточены на создании уникальных продуктов и услуг, неактивны в сфере инноваций, чувствуют себя ущемленными при текущем состоянии национального бизнес-климата. Также слабыми сторонами России эксперты называют такие показатели, как здоровье и начальное образование нации.

«Значительные природные ресурсы России и умелое макроэкономическое регулирование открывают для страны перспективы поддержания сравнительно высокого уровня благосостояния в ближайшем будущем. Однако сами по себе эти факторы недостаточны, если страна имеет намерение быть серьезным игроком в глобальной экономике: Россия срочно нуждается в развитии конкурентоспособности на уровне компаний, чтобы полностью использовать свой ресурсный потенциал и создать более диверсифицированную и динамичную экономику», – полагает один из составителей отчета, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер (Michael E. Porter, Harvard Business School).

«Многие страны достигли прогресса, открывшись для мировой экономики, стабилизируя макроэкономическую политику и устранив внутренние барьеры конкуренции. Результаты наших исследований указывают на необходимость в создании базы для конкурентоспособности на микроуровне для того, чтобы эти достижения превратились в устойчивое благосостояние. Без совершенствования бизнес-климата и развития компаний, которые часто требуют значительных сдвигов в экономике и на уровне отдельных фирм, страны сталкиваются со снижением конкурентно-

способности и подвержены влиянию экономических и социальных рисков», – считает профессор Портер.

В основе сложившейся ситуации в России – значительное снижение эффективности функционирования как всей хозяйственной системы в целом, так и отдельных ее важнейших секторов и звеньев, что явилось следствием искусственно навязанных в 1990-е годы рекомендаций Вашингтонского консенсуса. Причиной этого – насильственная ликвидация продуманной системности соотвествующей институциональной инфраструктуры, которая была присуща функционированию планового народного хозяйства СССР.

Именно макроконкурентоспособность советской экономики была весьма высокой, тогда как по мезо- и микропоказателям конкурентоспособности она, разумеется, уступала экономикам зарубежных стран. Парадокс заключается в том, что в конце XX в. СССР «с подачи» своих конкурентов молниеносно (по историческим меркам) демонтировал эту глобальную систему, практически уничтожив свои ключевые конкурентные преимущества, включая такое макроуровневое преимущество, как единое экономическое пространство социалистических стран.

Одновременно были открыты экономические границы, и страна вступила в сферу жесткого соревнования на уровне отдельных предприятий и корпоративных объединений на микро- и мезоуровнях, т. е. на тех уровнях хозяйствования, где преимуществ (прежде всего институциональных и организационных) как раз и не имелось. Таким образом, «институционально разведшись» перед своими конкурентами, Россия, по сути дела, стала легкой добычей для всех без исключения внешних контрагентов.

На фоне потери главного конкурентного преимущества – единого экономического пространства стран социалистического лагеря – либерализация внешнеэкономических связей, т. е. лобовое столкновение неподготовленных к конкурентной борьбе (в силу системных особенностей советской экономики) ее мезоуровня (отраслей) и микроуровня (предприятий), оказала катастрофическое воздействие на позиции всей хозяйственной системы в целом. Это воздействие привело к тому, что за годы реформ так и не были созданы условия для добросовестной конкуренции, не предпринимались должные усилия по повышению конкурентоспособности отечественных предприятий. Весьма острой остается проблема пресечения недобросовестной конкуренции со стороны монополистов. Низкая эффективность применения антимонопольного законодательства в значительной степени

связана с дефицитом норм ответственности за недобросовестную конкуренцию, включая завышение цен, дискриминацию потребителей и несоблюдение регулируемых тарифов на услуги естественных монополий.

Решающим фактором снижения конкурентоспособности стала деградация технологической структуры российской промышленности вследствие опережающего спада производства в отраслях высоких технологий. Резкое снижение расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (в 1999 г. – до 1,01% ВВП, т. е. менее 20 долл. в расчете на душу населения в год против 425 долл. в США) ведет к разрушению научно-технического потенциала и закрепляет тенденцию к падению конкурентоспособности на самых перспективных и высокоэффективных рынках, лишает Россию возможности использовать интеллектуальную ренту, образующуюся при реализации новых продуктов и технологий (см. табл. 3 приложения 9).

Динамика показателей, описывающих присутствие России на мировом рынке в 1990-х годах, также свидетельствует о резком падении ее конкурентоспособности. Сокращение масштабов национальной экономики, ускоренная болезненная трансформация ее хозяйственного механизма проявляются и в функционировании внешнеэкономического сектора, где процессы либерализации проходили наиболее стремительно. Доля России в мировом экспорте в 2003 г. составила 1,8% против 2,1% в 1990 г. За восемь лет, с 1997 по 2005 г., доля России в экспорте стран СНГ сократилась в среднем с 34,8 до 19,9%. При этом удельный вес ЕС-15 в экспорте стран СНГ в 2005 г. составил в среднем 24,9%. В том числе в экспорте Казахстана – 34,3%, Азербайджана – 45,1%, Армении – 47,2%, Таджикистана – 49,5%. Нарастание экспорта идет только по минеральному топливу (около 10% мирового экспорта), сырью и металлам. В то же время по товарной группе «машины и оборудование» доля РФ в мировом экспорте не превышает 0,5%, а по товарам наукоемких отраслей она ниже 0,3%. Доля России в мировом импорте в 2003 г. составила 1,0% и соответствовала 23-му месту (для сравнения – в 2000 г. Россия была на 28-м месте – 0,6% мирового импорта). Доля России в импорте стран СНГ также снижается (40,7% в 1997 г., 36,7% в 2005 г.)¹. Одновременно снизилась конкурентоспособность российских товаров на внутреннем рынке. Если на протяжении мно-

гих лет дореформенного периода ресурсы потребительских товаров для этого рынка формировались за счет внутреннего производства не менее чем на 80%, то уже к 2000 г. доля товаров собственного производства сократилась до 50%. Возросшая зависимость от импорта продовольствия создает реальную угрозу продовольственной безопасности страны.

Такова вполне реальная картина нынешней макроконкурентоспособности России, характеризующая степень современной угрозы ее национальной безопасности. Сложившаяся тенденция может стать необратимой, если не будут приняты решительные меры по пересмотру всей стратегии (и тактики) проводимых преобразований.

Переломным в формировании среднесрочной, а в ряде отраслей и долгосрочной экономической политики стал 2007 год. Принятый законодательным собранием бюджет страны на 2008 г. и на период 2008–2010 гг. свидетельствует о том, что государство на несколько лет вперед определяет основные экономические и социальные ориентиры и гарантирует их выполнение независимо от внешних условий, связанных с углублением экономического кризиса.

Вместе с тем до сих пор существует неблагоприятный деловой климат, который является результатом непоследовательной макроэкономической политики и криминализации экономики, подчинения государственной политики интересам обогащения представителей крупного капитала. И сегодня дело не в избыточном вмешательстве государства в дела бизнеса, а в его неэффективности, подчинении государственной политики частным интересам, противоречащим целям социально-экономического развития.

Для России на современном этапе особую важность приобретает противоречие между двумя задачами – интегрированием в мировое хозяйство и созданием своего собственного внутреннего целостного хозяйства, основанного на рыночных принципах. Это противоречие между внешней и внутренней интеграцией, между внешней и внутренней либерализацией специфично для страны, переживающей переходный период.

Основными направлениями обеспечения национальной безопасности РФ во внутриэкономической деятельности в настоящий момент являются:

– правовое обеспечение реформ и создание эффективного механизма контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации;

¹ См.: Мировая экономика: прогноз до 2020 г. / Под ред. А.А. Дынкина / ИМЭМО РАН. М.: Магистр, 2007. С. 55.

- усиление государственного регулирования экономики;
- принятие необходимых мер для сохранения и развития научно-технического, технологического и производственного потенциала, перехода к экономическому росту при снижении вероятности техногенных катастроф, повышения конкурентоспособности отечественной промышленной продукции, подъема благосостояния народа.

На первый план выдвигаются задачи, связанные с устранением деформаций в структуре российской экономики, обеспечением опережающего роста производства наукоемкой продукции и продукции первичной степени переработки, поддержкой отраслей, составляющих основу расширенного производства, обеспечением занятости населения.

Укрепление экономической безопасности Российского государства через развитие конкурентных отношений субъектов предполагает использование *трех групп факторов*, от которых зависит способность экономики страны противодействовать внешним негативным воздействиям.

В первую группу входят природные факторы, в большей степени постоянные и имеющие исторически сравнимые конкурентные преимущества: размер страны, ее географическое положение, наличие полезных ископаемых, климатические условия.

Вторую группу составляют факторы, которые могут быть изменены только в течение сравнительно длительного срока и которые могут закрепить или ослабить конкурентные преимущества страны в результате экономической политики правительства, обеспечивающей высокие или низкие темпы экономического роста: уровень развития производства, технологии, уровень доходов населения, золотовалютные резервы и другие параметры уровня развития и богатства.

К третьей группе относятся факторы, поддающиеся регулированию в более короткие сроки: внешнеторговая квота, уровень специализации, диверсификации, концентрации торговли.

Россия имеет сравнимые конкурентные преимущества в мире по группе факторов природного характера, но заметно отстает от передовых стран, особенно в среднудушном выражении, по факторам, определяемым уровнем технологии производства и качеством производства.

При всем значении природных и внешних факторов определяющую роль в обеспечении национальной экономической безопасности играет внутренний социально-экономический механизм. В принципе каждое негативное воздействие, пусть даже не-

значительное, подталкивает страну к той самой критической черте, за которой начинается ее распад как единого целого. В этом смысле любые негативные воздействия представляют угрозу национальной экономической безопасности, система которой должна быть способна их преодолевать. Таких воздействий бесчисленное множество, и они не могут быть учтены централизованно. Поэтому основная нагрузка в системе национальной экономической безопасности падает на рыночную, децентрализованную подсистему национального хозяйства. Что же касается государственной, плановой, подсистемы, она составляет лишь верхний уровень системы национальной экономической безопасности. При этом для первой обеспечение национальной экономической безопасности является побочным результатом, а для второй – одним из главных направлений деятельности.

Такие параметры этих двух подсистем национальной хозяйства (являющихся в то же время подсистемами национальной экономической безопасности), как их слаженность, гармонизация, сочетание стабильности и гибкости, предсказуемости и способности быстро реагировать на изменение внешних условий, составляют важнейшую характеристику системы национальной экономической безопасности. Сбои в функционировании социально-экономического механизма могут свести на нет любые достижения в накоплении материальных компонентов. По существу, устойчивость и целостность этого механизма выступают одновременно и главным объектом защиты, и центральным компонентом системы национальной экономической безопасности.

Статус России как великой державы предполагает ее способность одновременно и эффективно влиять на решение проблем глобального значения и управлять решением своих проблем с учетом мирового опыта, но без потери национальной самобытности. Россия способна влиять на решение проблем глобального значения через все имеющиеся уровни мировой экономики: торговое сотрудничество, международное движение капитала, рынок труда и услуг, международную производственную кооперацию. Россия должна признавать многообразие форм хозяйственной деятельности и ответственно применять необходимые государственные меры регулирования экономики.

Россия способна управлять решением своих проблем с учетом мирового опыта при том, однако, понимании, что национальная экономика во всем многообразии ее форм ставится превыше всего; соответственно ее процветание составляет первейший из национальных интересов, а отсутствие динамизма, нехватка ин-

новационных стимулов, деградация национальных факторов (как в производстве, так и в сбыте) представляют наиболее очевидную угрозу национальной экономической безопасности.

Взаимодействие социальных факторов с экономической средой предполагает мощный рычаг динамичного воздействия на экономику со стороны производственного и человеческого потенциала. Методы обеспечения национальных интересов и противостояние опасностям – не оборонительные, а наступательные приоритеты и хозяйственная агрессивность в отстаивании национальных интересов¹.

15.3. Стратегия долгосрочной экономической безопасности в условиях становления в России смешанной экономики

Основной государственной стратегией экономической и в целом национальной безопасности должна быть идеология развития, которая включает в себя систему научных взглядов (экономических, философских, правовых, социологических, информационных и др.). Стратегия безопасности учитывает стратегические приоритеты, национальные интересы, вследствие чего угрозы безопасности сводятся к минимуму.

Главная цель экономической стратегии – восстановление в России экономического роста. Реализация экономической стратегии должна осуществляться на основе и с помощью новых институтов рыночной экономики. Это означает формирование принципиально иной структуры экономики и образование промышленно-финансовых и банковских структур, способных создавать условия для эффективного использования капитала субъектами новой системы хозяйствования.

Возобновление экономического роста в первую очередь требует использования факторов сравнительно длительного срока действия, оказывающих решающее влияние на национальную экономическую безопасность страны и обеспечивающих ее сравнительные конкурентные преимущества. Речь идет об отношениях собственности, многообразии форм ее функционирования и способности к преобразованиям по мере изменения форм хозяйственной деятельности. Многообразие форм собственности обра-

¹ См.: Шетинин В.Д. Экономическая дипломатия. М.: Международные отношения, 2001. С. 186.

зует систему, способную сохранять, воспроизводить и развивать наиболее сильные стороны рынка, закладывая основы его конкурентной среды. Без оптимальной структуры собственности, без механизма персонификации ответственности не может быть ответственности за ее сохранение, приумножение, эффективное использование. Мотивационный механизм и стимулы эффективного использования собственности не могут возникнуть автоматически с изменением формы собственности, с приватизацией и акционированием.

На протяжении 1990-х годов происходило определенное продвижение России к рыночной экономике и к укреплению ее позиций в сфере экономической безопасности. Тем не менее продвижение, имевшее место в отдельных областях, лимитировалось ускоренным формированием механизма взаимодействия бизнеса с государством, что нашло отражение в сложившейся на российских предприятиях структуре собственности, которая фактически закрепляет и узаконивает контроль над ними отдельных частных групп. При этом государственный аппарат в значительной степени контролируется крупным корпоративным сектором, как на федеральном, так и на местном уровнях.

Цели такой политики – обеспечить свободный вывоз капитала за рубеж, парализовать усилия отдельных ведомств и индивидуумов, уничтожить государственный контроль, получить юридический контроль над государственной собственностью по минимальной цене и т. д. Именно поэтому в рамках сложившейся порочной структуры крупный капитал делает все необходимое для сохранения связи «власть – собственность» через «приватизацию» институтов государства.

Вот почему сложившаяся структура собственности в России, в отличие от корпораций развитых стран, нестабильна, и равновесие только нацугувается. В стране продолжается весьма динамичный процесс (получивший ускорение после финансового кризиса в августе 1998 г.) перераспределения бывшей государственной собственности, который характеризуется следующими экономическими условиями.

1. Отсутствуют механизмы перераспределения собственности в пользу эффективных собственников; происходящие сдвиги связаны, как правило, с перераспределением капитала от работников к менеджерам без повышения доли внешних акционеров, заинтересованных в эффективном корпоративном управлении.
2. В структуре собственности многих компаний высока доля аффилированных лиц.

3. Низкие стандарты раскрытия информации о деятельности компаний препятствуют привлечению внешних инвесторов, в первую очередь иностранных.

4. Права миноритарных акционеров игнорируются и ущемляются, а органы государственного регулирования и правовая система не способны их обеспечить.

5. Интересы собственников (акционеров) не являются приоритетными.

6. Не отлажен механизм открытия собственного дела, а также реперофирования предприятий, подлежащих банкротству, и ликвидации несостоятельных предприятий.

7. Незначительна доля мелких и средних собственников, которые формируют конкурентную среду, а также перспективных собственников и менеджеров.

8. Медленно формируются институты юридической защиты прав собственности и выполнения контрактов, договоров и обязательств. Четкая система прав частной собственности пока не разработана.

В результате уровень концентрации собственности у нас пока не столь высок, как в некоторых странах Восточной Европы. По данным эмпирических обследований, в Восточной Европе показатели выше¹, чем те, которые в рамках выборки Института экономики переходного периода (ИЭПП) были выявлены для России в 2005 г. До сих пор преобладает обеспечение экономико-правовых условий защиты владельи при отсутствии развитой правовой системы защиты прав акционеров.

Несмотря на некоторую стабилизацию в сфере прав собственности, тем не менее в 2000–2005 гг. продолжались крупные корпоративные конфликты, связанные с реорганизацией компаний или с процессами экспансии крупных предприятий и промышленных групп. Наиболее явно это проявлялось в нарушении прав акционеров при проведении реорганизации акционерных обществ. Так, в решении проблем слияний и поглощений одним из основных в данном случае является вопрос о бенефициарном владении и общей структуре формирующейся группы. Имеются и многочисленные попытки целенаправленного вытеснения части акционеров в новые компании с неблагоприятным финансо-

¹ См.: *Fridman R., Gray Ch.W., Hessel M., Rapaczynski A.* Private Ownership and Corporate Performance Some lessons from Transitions Economics. The World Bank. Washington D.S., Working paper № 1830, september 1997.

вым состоянием или, напротив, вывода активов в неподконтрольные «чужим» акционерам структуры. Институт корпоративного права и управления (ИКПУ) выделяет три типа этого процесса: мелкие акционеры просто поставлены перед фактом реструктуризации (РАО «Норильский никель» и НК «Сургутнефтегаз»); мелкие акционеры проинформированы, но не привлечены изначально к подготовке программы реструктуризации (РАО «ЕЭС России»); мелкие акционеры проинформированы и привлечены к разработке программы (в сфере телекоммуникаций). Многие проблемы реструктуризации крупнейших холдингов связаны с организационно-правовым механизмом их формирования и приватизацией.

Перспективным массовым инструментом перераспределения собственности в ближайшее время, видимо, станет консолидация акций. Это способ открытого захвата собственности путем манипуляций с акционерным капиталом. Сначала проводится укрупнение (консолидация) акций, мотивируемое обычно необходимостью «улучшения структуры капитала», при котором фактически исчезают доли мелких держателей и «отсекаются» нежелательные акционеры. Затем может быть проведена дополнительная эмиссия уже в интересах нового собственника, к которой не допускаются бывшие акционеры.

Практика консолидации неоднократно приводила к конфликтам, которые чаще всего разрешались конструктивно, а порой преодолевались с использованием силовых структур. Примерами перехода на единую акцию могут служить: НК «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз» и «Сибнефть». Что касается использования института банкротства, то до сих пор он в основном используется как способ либо перераспределения собственности, либо политического и экономического давления на предприятие со стороны государства.

Парадоксальность ситуации сегодня заключается в том, что предприятия, которые имеют достаточный запас прочности, вовлекаются в процедуры банкротства (существует благоприятная возможность для захвата контроля над ними конкурентами), а безнадёжные предприятия избегают этой процедуры (не находят желающих захватить эти предприятия, а шанс получить долги в ходе процедуры банкротства невелик).

Таким образом, сущность и стратегия экономической безопасности требуют внесения серьезных коррективов в права собственности незначительной части предприятий, изменив тем самым качественно их мотивацию и поведение.

Явный или закамуфлированный процесс концентрации собственности (контроля) в российских корпорациях является среднесрочной тенденцией, которая должна быть принята во внимание при разработке мер государственного регулирования. Вот почему одно из направлений соблюдения стратегических интересов безопасности состоит в создании системы гибкого регулирования рыночной экономики. Само по себе регулирование не гарантирует безопасности. Оно может оказаться не только полезным, но и вредным, если пытаться восстановить не оправдавшие себя формы регулирования. Речь идет о регулировании не просто экономики, а ее рыночной модели. Важно не только не разрушить механизм саморегуляции, но и создать условия для наиболее эффективной работы этих механизмов.

В самом общем виде роль государства состоит в познании причинно-следственных и иных зависимостей в рыночной экономике, в предупреждении таких стихийных моментов развития, которые угрожают национальной безопасности. В систему гибкого государственного регулирования целесообразно включить следующие основные подсистемы:

- макроэкономическое регулирование, устанавливающее общие правила и параметры хозяйствования для всех типов организаций;

- индикативное планирование, на основе которого осуществляется ориентация инвестиционных процессов на выбранный приоритет структурной политики;

- более жесткое планирование деятельности государственных предприятий, госзаказов (прежде всего оборонных), а также разработку и осуществление методов управления государственным имуществом.

Государственное регулирование является важнейшим условием развития конкуренции и обеспечения экономической безопасности. Как никогда здесь налицо прямая взаимосвязь экономической безопасности российского государства и развития конкурентных отношений субъектов. Важно, чтобы госрегулирование было максимально эффективным, правовым, не сопровождалось бюрократическим произволом, обеспечивало равные условия конкуренции. Роль и конкретное наполнение функций госрегулирования экономики в ходе общественного развития меняются, но их значение возрастает в периоды обострения внешних и внутренних конфликтов, при возникновении угроз национальной безопасности страны и экономических кризисов.

Конкретное содержание тех или иных регулирующих функций зависит также от меры развитости негосударственных институтов управления и механизмов рыночной самоорганизации хозяйственной деятельности. По мере их совершенствования относительно снижается значение таких функций, как регулирование цен, внешней и внутренней торговли, прав собственности, и возрастает таких, как обеспечение социальных гарантий, предотвращение социальных конфликтов и поддержание отношений социального партнерства, защита прав потребителей, контроль над качеством и безопасностью продукции, развитие инфраструктуры транспорта и связи и т. д.

Вопрос о роли государственного сектора в развитии современной экономики не столь однозначен. В наших условиях государство должно брать на себя ответственность за развитие национальной промышленности, формирующей главный потенциал экономического роста. В сфере государственного влияния должно находиться недропользование, что позволяет изымать в бюджет природную ренту, финансировать, не прибегая к чрезмерному повышению налогов, необходимые расходы на обеспечение устойчивого социально-экономического развития. Госсектор призван стать источником стабильности экономики и генератором ее роста, что предъявляет серьезные требования к планированию развития экономики.

Государство выступает как гарант стабильности политической и экономической систем. По мере развертывания научно-технической революции происходит усложнение регулирующей роли государства, которая дополняется функциями развития науки, образования и информационной инфраструктуры. Возрастает значение социальных функций государства, усиливается его роль в отношении социальной ориентации рыночного хозяйства.

Характерные для современной экономики глобализация хозяйственных связей и междунаrodnая экономическая интеграция обуславливают необходимость освоения государством новых функций регулирования, направленных на стимулирование конкурентных преимуществ и сохранение национального суверенитета в отношении основных жизнеобеспечивающих комплексов и ресурсов страны, определения и реализации приоритетов долгосрочного социально-экономического и научно-технического развития. Преимущества в глобальной конкуренции достигаются и реализуются не только путем простого устранения препятствий и государственного воздействия в отношении частной инициативы, но и посредством обеспечения передового научно-техничес-

кого уровня экономики, который позволяет генерировать перспективные нововведения, создавать на этой основе интеллектуальную ренту и извлекать из нее сверхприбыли для финансирования дальнейшего опережающего экономического развития.

Стабильное функционирование российской экономики наряду с освоением общих функций ее госрегулирования предполагает осуществление государством ряда специфических функций, связанных с нейтрализацией факторов снижения конкурентоспособности национальной экономической системы. Речь идет о неблагоприятных климатических условиях, порождающих повышенную энергоемкость производства; о проблемах территориальных масштабов, повышающих транспортные, оборонные и внешнеэкономические народнохозяйственные нагрузки; об искажениях экономических оценок, в том числе стоимости рабочей силы, не учитывающей значительную роль общественных фондов потребления, и т. п.

В связи с этим экономическая политика государства в современных условиях нагляднее всего проявляется в ее структурной и внешнеэкономической составляющих. За период реформирования выяснилось, что основной проблемой, препятствующей стабилизации производства и экономическому росту, явился распад экономики на две слабо взаимодействующие сферы: *финансово-посредническую*, связанную с обращением капитала, и *сферу реального (производственного) спектра экономики*. Произошел практически нецивилизованный раскол единого финансового, производственного и экономического пространства страны.

В этих условиях активной формой проведения структурной политики является выбор приоритетных направлений развития экономики, исходя из анализа глобальных закономерностей технико-технологического прогресса и национальных конкурентных преимуществ, и их реализация с помощью государственных целевых программ, институтов развития, госзакупок, льготных кредитов, поддержки конкурентоспособных производственно-технологических структур. Недопустимо сохранение сложившихся направлений структурной политики, ее подчинение конъюнктуре рынка и усиление сырьевой специализации российской экономики. Сырьевая специализация экономики вытягивает страну в ловушку неэквивалентного обмена, объективно сужая возможности воспроизводства собственно научно-технического потенциала, формируя неблагоприятные для национальной обрабатывающей промышленности макроэкономические условия.

Нашей экономике уготована пресловутая «голландская модель» (закрывающаяся в ухудшении конкурентоспособности обрабатывающей промышленности под давлением обменного курса национальной валюты вследствие роста экспорта дешевого сырья), причем она многократно усугубляется ориентацией отечественных экспортеров сырья на вывоз капитала, неблагоприятной для производственной сферы макроэкономической ситуацией и нарастающим технологическим отставанием отечественного машиностроения.

Приоритетами структурной политики должны стать реализация достижений научно-технического прогресса и интеллектуализация основных факторов производства. Внедрение новых технологий является ключевым фактором рыночной конкуренции, главным средством повышения эффективности производства и улучшения качества товаров и услуг. Сочетание активной инновационной политики с концентрацией усилий на основных направлениях становления нового технологического уклада позволяет обеспечить максимально полную реализацию имеющихся в стране возможностей экономического роста.

С *научно-технической* точки зрения приоритеты структурной политики должны соответствовать перспективам формирования технологического уклада и современного создания заделов становления последующего.

С *экономической* точки зрения господдержка приоритетных направлений развития обязана отвечать трем важнейшим требованиям:

- 1) обладать значительным внешним эффектом;
- 2) инициировать рост этой активности в широком спектре, сопряженном с приоритетными производствами, т. е. заключать мультипликативный эффект, давать импульс расширения спроса и хозяйственного оживления;
- 3) содействовать такому росту конкурентоспособности соответствующих производств, при котором они начиная с определенного момента могут выйти на самостоятельный путь расширенного воспроизводства в масштабах мирового рынка и становиться основой роста национальной экономики.

При правильном подходе структурная политика позволит системно решать задачи формирования технологической, институциональной и организационной структур, способных объединить все необходимые элементы в целостные воспроизводственные контуры современного технологического уклада, обеспечив условия модернизации и повышения эффективности экономики.

создания конкурентоспособных в масштабах мирового рынка производств. В связи с этим политика государства в современных условиях не может ограничиваться абстрактным «подходом к рынку»: ее предстоит ориентировать на активизацию существующих и формирование новых конкурентных преимуществ российских предприятий и экономики в целом.

Наиболее четко приоритеты экономической политики государства проявляются во внешнеэкономической сфере его деятельности. Можно выделить две ключевые группы факторов, влияющие на экономическую безопасность России во внешнеэкономической деятельности: во-первых, это состояние внешнего платежного баланса РФ; во-вторых, стабильность курса российского рубля по отношению к основным мировым валютам. Их дополняют факторы, уточняющие отдельные направления экономической безопасности, общим принципом которых является маневрирование связями и ресурсами. Среди них: внешнеторговая квота, уровень специализации, диверсификации, концентрации торговли. Совокупность факторов принципиальным образом определяет такие показатели российской экономики, как объем внешней торговли, поступление иностранных инвестиций, уровень инфляции, а все вместе – это перспективы экономического роста.

Для каждой из обозначенных групп факторов существуют пороговые значения, которые определяются вполне конкретными параметрами. Их превышение приводит к таким последствиям, как невозможность страны отвечать по своим внешним обязательствам, дестабилизация конъюнктуры на внутренних финансовых рынках, включая вероятность возникновения валютного кризиса, снижение импорта ниже критического уровня и ряд других.

Преобразование российской экономики за семнадцатилетний период реформ, наряду с рядом позитивных результатов, свидетельствует об утрате Россией былой экономической неуязвимости от внешних воздействий. Это находит выражение во множестве экономических факторов: весьма обременительная для России зависимость экономики страны от цены на нефть, сильное влияние мировых финансовых и фондовых рынков на российские, постоянная угроза резких скачков обменного курса рубля и конъюнктуры на внешних товарных рынках, низкие финансовые показатели (долги, валютные резервы, приток валюты от внешней торговли и др.). Вот почему обобщающим фактором, влияющим на национальную экономическую

безопасность страны, является степень вовлеченности страны в мировую экономику.

Влияние этого фактора противоречиво. С одной стороны, чем значительнее доля страны в мировой торговле, в экспорте капитала и техническом содействии, тем больше у страны возможности влиять на другие страны. Но, с другой стороны, чем больше доля внешней торговли по отношению к ВВП, чем сильнее проникновение зарубежного капитала в экономику, тем в большей мере страна подвержена влиянию извне.

Обеспечение национальной экономической безопасности предполагает осуществление географического и структурного маневров. *Географический маневр* – это замена торговых партнеров (покупателей, поставщиков, партнеров по кооперации). Чем больше партнеров, тем больше возможностей для субституции партнера, выбывшего по желанию той или другой стороны. Если же такой партнер был главным или единственным покупателем или поставщиком товара, замена его может оказаться затруднительной. В этом случае стране придется нести убытки, связанные либо с понижением цен, либо с безработицей и переориентацией ресурсов на выпуск другой продукции.

В то же время следует иметь в виду, что чрезмерная диверсификация поставщиков, когда дело касается конкретной отрасли или предприятия, может привести к неприемлемым потерям в эффективности. Отсюда необходимость балансирования между диверсификацией в целях независимости и концентрацией в целях эффективности.

Структурный маневр – перераспределение товарных, капитальных и трудовых ресурсов в соответствии с новой ситуацией. Большую роль здесь играет восприимчивость экономики страны к внешним сигналам и макроэкономическому регулированию, определяемая главным образом развитием хозяйственного механизма и инфраструктуры. Проведение структурного маневра облегчается как географической, так и отраслевой мобильностью (гибкостью) технологии, капиталов и трудовых ресурсов. Но такой способ уменьшения зависимости, как товарная диверсификация экспорта и импорта, сталкивается с той же отдельной проблемой потери в эффективности, что и в случае географической диверсификации.

Диверсификации торговли по странам и товарам противостоит ее концентрация. У обоих этих способов есть достоинства и недостатки. Чем более разбросана торговля в географическом и структурном отношениях, тем меньше возможность использо-

вать торговлю для осуществления власти, но и тем меньше подверженность воздействию извне. В то же время высокая концентрация торговли по партнерам и товарам увеличивает внутренние возможности страны, а также создает условия для воздействия извне.

Эффективность концентрации можно усилить с помощью структурного фактора. При этом страна поставляет своему партнеру товары, обладая монополией производителя (монопсония), спрос на которые в ней эластичен. Однако при этом надо помнить о том замедляющем влиянии, которое такая специализация оказывает на ход экономического развития.

Внешнеэкономические связи России слабо ориентированы на использование преимуществ как диверсификации, так и концентрации. С одной стороны, российский экспорт имеет явную сырьевую направленность, что, как хорошо известно, ставит экономику страны в сильную зависимость от колебаний спроса и цен на мировом рынке, с другой – внешнеторговый оборот России привязан к странам ближнего зарубежья. Однако в условиях развала хозяйственных связей становится невозможным получать выгоду от такой концентрации. Придание устойчивости торговле со странами ближнего зарубежья представляет задачу огромной сложности, но ее необходимо решать, ибо у России нет другого, более оперативного ресурса для повышения своей экономической мощи.

Классическим способом повышения экономической мощи, принятым в мировой игре под названием «баланс сил», всегда было образование союзов. Союзы в современном мировом хозяйстве приняли форму региональных интеграционных группировок и других объединений.

Баланс сил в отношениях с ведущими странами Запада, к тому же объединяющими свои усилия в процессе экономической интеграции, складывается сегодня не в пользу России. Но попытка устраниваться от опасностей, связанных с таким дисбалансом, путем самоизоляции привела бы к потере эффективности. Поскольку наращивание качественных параметров силы требует времени, России, видимо, следует прибегнуть к повышению количества, массы экономической мощи путем заключения экономических союзов. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос о геоэкономических союзниках России.

Таким образом, в условиях проведения экономических реформ особенно важна степень использования Россией всех возможностей, которые предоставляет мировое хозяйство, в том числе наиболее прогрессивных и динамичных реформ. Можно

утверждать, что возможность интеграции России в мировое хозяйство есть одна из отличительных черт современной трактовки национального интереса нашей страны. Новая «Концепция внешней политики Российской Федерации» 2000 г. предусматривает обеспечение национальных интересов на основе использования принципов прагматизма, экономической эффективности, приоритета национальных задач.

Концепция состоит из общих положений и пяти разделов, в каждом из которых учтены экономические аспекты и обозначены основные цели.

В частности, в разделе «Современный мир и внешняя политика Российской Федерации» выделяются три вопроса, имеющие важное значение для оценки экономических факторов во внешней политике России:

- 1) условия, определяющие статус России как великой державы;
- 2) вызовы и угрозы для России и ее экономики;
- 3) интересы и возможности для внешней политики России в новых условиях.

Во втором пункте (вызовы и угрозы) отмечено, что наряду с созданием предпосылок для построения более стабильного и кризисоустойчивого мирового хозяйства зарождаются вызовы и угрозы национальным интересам России в виде тенденции к созданию однополярной структуры мира при экономическом и силовом доминировании США, а также в ориентации на западные институты и форумы ограниченного состава, на ослабление роли Совета Безопасности ООН.

Часть три («Международные экономические отношения» третьего раздела «Приоритеты Российской Федерации») содержит перечень конкретных задач. Среди них главным приоритетом внешней политики Российской Федерации в сфере международных экономических отношений названо «содействие развитию национальной экономики, которое в условиях глобализации невозможно без широкого включения России в систему мирохозяйственных связей».

Включение России в систему мирохозяйственных связей, обеспечение безопасности страны во внешнеэкономической сфере напрямую связаны с решением задач финансовой стабилизации и выходом страны на путь устойчивого экономического роста. В связи с этим можно выделить несколько групп проблем (возможных угроз), которые позволяют конкретизировать названные ранее ключевые факторы безопасности.

Первая группа проблем обусловлена необходимостью стимулирования внешней торговли и поддержания разумный внешнеторговый баланс. Принципиальными критериями здесь являются объемы и темпы роста российского экспорта, которые, в свою очередь, определяются темпами экономического роста, доходами госбюджета, бременем обслуживания внешнего долга. Возросшая значимость мирохозяйственных отношений, повысив роль конкурентного начала и общий уровень требований, предъявляемых к участникам международного разделения труда, подтолкнула процесс их дифференциации и расслоения. Проблема в том, что в отличие от государств индустриального авангарда, задающих общую направленность социально-экономическому прогрессу, подключение России к международному разделению труда еще связано с эксплуатацией природных ресурсов. Поскольку качество подобной продукции определяется самими природными условиями, решающую роль в продвижении продукции на мировой рынок играют производственные издержки и ценовая конкурентоспособность. Экономические реформы в России приоткрыли возможность для подключения страны к международному разделению труда в производстве вторичной, а в известной мере и третичной продукции. К этому Россию подталкивает и ускорившийся рост потребностей в импорте. Однако развернуть экспорт промышленных изделий оказалось много сложнее.

Доля промышленных изделий в российском экспорте в 2,5 раза ниже среднемирового. Доля же более динамичной машинотехнической продукции, играющей особо значимую роль в формировании международных товарных потоков, в четыре раза ниже среднемировой.

Проблема усугубляется еще и тем, что конкурентоспособность российских товаров низка даже на внутренних рынках. С позиции экономической безопасности представляют интерес соотношение в темпах изменения ВВП и доля импорта в товарных ресурсах рыночной торговли.

Пороговым, т. е. максимально допустимым, значением доли импорта в товарных ресурсах розничной торговли является уровень в 30%, в том числе в ресурсах продовольствия – 25%. Все ранее сказанное в равной мере относится и к товарам производственно-технического назначения, особенно машин и оборудования, которые составляют теперь более 35% от всего импорта. В основе конкурентоспособности продукции по цене лежит производительность труда, а она сейчас в России в 5 раз ниже, чем в США.

Проблему конкурентоспособности продукции быстро не решить, так как нужна модернизация производства и огромные инвестиции. Угроза экономической безопасности, заключающаяся в импортной экспансии и, как следствие, в торможении из-за этого экономического роста, сохраняется.

Коренные вопросы возможного насыщения отечественного импорта промышленными изделиями с упором на технокемие виды с высокой добавленной стоимостью, преодоления узкосырьевой специализации, укрепления позиций страны на мировом рынке и активной стимуляции экономического роста по-прежнему остаются в тени.

Вступление России в ВТО этой проблемы не решает и решить не может. Более того, непродуманное принятие повышенных обязательств, должным образом не увязанных с нынешним состоянием российской экономики, может лишь осложнить ее модернизацию и развитие. О реальности такой угрозы национальной безопасности свидетельствуют, например, введенная с начала 2001 г. четырехуровневая унификация таможенных тарифов при одновременном снижении их общего уровня, а также активно проталкиваемая идея безотлагательной модернизации валютного рынка. Ввиду отсутствия соответствующих расчетов трудно судить о том, насколько обосновано снижение 87% тарифных ставок, которое проведено заодно с их четырехуровневой унификацией.

Нивелирование таможенного обложения в условиях прежней разбалансированности российской экономики фактически ставит отстающие ее участки в заведомо худшие условия и создает преференции для продвинутых в полном соответствии с законами рынка, который всегда благоприятствует только сильным. Очевидно, что и то и другое сужает площадку для переговорного торга о вступлении России в ВТО.

Для сглаживания и ликвидации диспропорций, накопленных в советское время и усугубленных за годы реформ, нужна гораздо более дифференцированная унификация таможенных тарифов при более широком диапазоне между их крайними уровнями. Она должна учитывать реальное положение дел в различных отраслях экономики, а также роль таможенных тарифов в развитии экономических систем. При этом защитные меры не должны препятствовать ни конкуренции, ни выработке жизнеспособных производств, равно как и блокировке импорта нужных стране товаров и услуг. Только достаточно осмысленная структура таможенных пошлин может обеспечить необходимые

сопряжения их фискальных функций с регулируемыми. Без государственного регулирования быстрый подъем российской экономики абсолютно нереален.

В «Концепции национальной безопасности РФ» определены задачи и в сфере внешней торговли. Они сводятся к следующему: обеспечение благоприятных условий для международной интеграции российской экономики, расширение рынков сбыта российской продукции, формирование единого экономического пространства с государствами-участниками СНГ. На этом фоне задач внешней экономической деятельности обращение к внешнеторговой сфере определяет отношение к происходящим на мировом рынке переменам, а также приводит к практическому выводу: в условиях либерализации внешней торговли России и обострения конкуренции на мировом рынке товаров и услуг необходимо усилить защиту интересов отечественных товаропроизводителей.

Вторая группа проблем связана с финансовой составляющей современной экономики, т. е. со стабильностью национальной валюты и с обеспечением интересов страны в валютно-кредитной сфере.

Воздействие финансовой составляющей на экономику России переходит на качественно новый уровень, в первую очередь оно связано с особой ролью внешних угроз геофинансов, мировых финансовых систем, получивших развитие в условиях глобализации мировой экономики. Господствующее положение, занимаемое финансовой составляющей в экономике, свидетельствует о возрастании роли финансовых механизмов и стимулов для достижения целей, отвечающих потребностям обеспечения финансовой устойчивости страны. А глобализм, демонстрируемый в настоящее время, создает условия для установления особой финансовой власти, которая, владея мировыми деньгами и распоряжаясь стоимостью, управляя финансовыми потоками, позволяет воздействовать как на все мировое пространство, так и на отдельные государства.

Вот некоторые направления воздействия геофинансов на страну, которые необходимо отнести к внешним угрозам финансовой (экономической) безопасности России: развитие процесса транснационализации экономических связей; постоянное увеличение огромной массы капиталов, крайняя подвижность которых создает напряженную обстановку; растущая автоматизация транснациональных корпораций (ТНК), транснационального бизнеса (ТНБ) и других, использующих финансовую власть для

влияния на хозяйственные комплексы отдельных стран; высокая степень мобильности и взаимосвязи финансовых рисков на базе новейших информационных технологий; многообразие финансовых инструментов и высокая степень их динамизма; взаимопроникновение внутренней и внешней политики государств, которые все больше зависят от мировых финансов; усиление конкуренции и трений между государствами в экономической и иных сферах; чрезмерная зависимость национальных экономик от иностранного краткосрочного спекулятивного капитала, делающая их финансовые системы уязвимыми; глобальное нарастание неустойчивости мировой финансовой системы.

Формирование экономической модели России идет в напряженной борьбе за контроль над институтами государственной власти между представителями транснационального и национального капиталов, мировой олигархией и национальной элитой. У них разные (часто противоречивые) интересы и ценности, различные инструменты воздействия на экономику. Международная финансовая олигархия и крупный транснациональный капитал стремятся к тотальному контролю над мировым рынком и каждой его страновой составляющей. «Загадочность» сохраняющихся отношений с Россией объясняется противоречивым сочетанием национальных интересов ведущих стран и интересов мировой олигархии.

Нарастание угрозы экономической безопасности России связано с политикой ускоренной интеграции национальной финансово-денежной системы в мировой финансовый рынок. Наблюдаемый в последние годы процесс скрытого вовлечения национального капитала в экономику развитых стран, органично «встроенный» в процесс ускоренной либерализации внешнеэкономических отношений, получил развитие в практике разрушения структурных воспроизводственных основ экономики и нарастающего дефицита внутренних финансовых ресурсов и, соответственно, финансовой зависимости от западного капитала.

Концентрированное отражение интересов западного капитала реализуется, в частности, в политике МВФ относительно условий предоставления кредитов развивающимся странам. Естественно, противоречие между инвестором и заемщиком в России разрешаются предоставлением кредитов, выполнением требований МВФ в части реформирования российской экономики. Они явно не ориентированы на обеспечение условий подъема российской экономики, более того – практически инициируется усиление рассогласованности реформирования по отдельным сферам

и секторам экономики. Неспособность правительственных структур противостоять агрессии западного капитала и ориентация на получение крупных западных займов в условиях сложившегося режима непродуктивного их использования создают перспективу полной потери внутренних финансовых ресурсов.

Состояние кредитно-финансовой системы и денежного обращения страны, несмотря на некоторое их улучшение после августовского кризиса 1998 г. (положительный внешнеторговый баланс; тенденция экономического роста; рост валютных резервов), позволяет говорить о закреплении результатов перераспределения доходов и концентрации денежного капитала в теневом секторе, что в принципе означает в перспективе процесс укрепления позиций западного капитала.

Немаловажное значение в этой связи имеет проблема либерализации валютного режима, «согласующаяся» с усилением позиций западного капитала и чреватая немалыми опасностями и подрывом экономической безопасности России. На уровне правительственных структур лоббируются два дополняющих друг друга предложения. Первое – отмена или снижение нормы обязательной продажи валюты, получаемой от экспорта. Второе – разрешение физическим лицам открывать счета за границей на сумму до 75 тыс. долл. в год лишь при обязательном уведомлении об этом. Валютная либерализация, как и ослабление импортных ограничений, – это неотъемлемая часть мер по высвобождению предпринимательской инициативы. Однако зарубежный опыт показывает, что свобода валютных операций во всех странах вводилась только после их выхода на путь устойчивого экономического роста и достижения некоторого порогового уровня в развитии в условиях, более благоприятных по сравнению с нынешними условиями хозяйствования в России. Отмена валютных ограничений в большинстве зарубежных стран произошла при несравненно более глубокой и перспективной интеграции в международное разделение труда (МРТ).

Безотлагательное снятие или уменьшение ограничений на операции с иностранной валютой, как и поспешно перестроенная структура таможенных тарифов, скорее ослабят конкурентные позиции той части отечественного бизнеса, которая обслуживает внутренний рынок, и осложнят возможность его подключения к МРТ.

Цивилизованный подход к решению этой проблемы возможен только при проведении осмысленной промышленной и внешнеторговой политики государства, помогающей становле-

нию новых видов и форм экономической деятельности. Главное, чтобы госрегулирование поддерживало производства, важные для жизнеобеспечения и роста, не выходя из системы рыночных координат. Это требует увязки и синхронизации мер, направленных на модернизацию и развитие мирохозяйственных связей, со структурными реформами и рыночными преобразованиями в целом.

В нынешней ситуации либерализация валютного режима чревата увеличением оттока капиталов, резким падением курса рубля и ухудшением платежного баланса. В сложившихся условиях более уместным является не ослабление, а возможное сохранение валютных ограничений, которое должно быть направлено не на жажим частной инициативы, а на выравнивание условий развития экспортного и импортозамещающего производства, подобно тому как в свое время это практиковалось в индустриально развитых государствах.

Пока же в либерализации нуждается прежде всего внутренний рынок, страдающий от засилья монополистических структур и бюрократического произвола, которые сдерживают и душат конкуренцию.

Угрозой национальной безопасности является наличие скрытого процесса вовлечения финансовых и кредитных ресурсов российской экономики в экономической оборот развитых стран – стран с твердой валютой – с использованием всего современного арсенала финансовых инструментов и механизмов.

Последовательность и массивный характер этого процесса определяются прежде всего экспансией доллара и евровалюты (твердой валюты) – расширением сфер их влияния, что создает базу для реального управления финансовыми потоками в интересах стран – эмитентов твердой валюты.

В результате происходит перераспределение эмиссионного дохода от эмитента российского рубля в пользу страны – эмитента иностранной валюты, использование инвестиционного потенциала российской экономики и накопление резервов финансовых и нефинансовых организаций на основе трансформации их в твердую валюту. Процесс выведения национальной валюты из разряда ограниченно конвертируемых валют в состав конвертируемых не только не входит в приоритетные направления экономической стратегии, но изначально блокируется реализацией монетарного курса текущей денежно-кредитной политики, что создает все условия для поддержания неконвертируемости российского рубля.

Проводимая монетарная денежно-кредитная политика провоцирует расстройство функций национальной валюты, что конкретно проявляется в ослаблении ее функциональных способностей, в утрате способности обеспечивать потребность денежного обращения в средствах платежа, обращения и сбережения, соответственно в опережении спроса на иностранную валюту по отношению к национальной, создающей постоянную угрозу девальвации курса рубля. Рублевая стоимость доллара в последние годы на внутреннем рынке растет быстрее цен на продовольственные и промышленные товары, а также на услуги.

Такому несоответствию способствует существующая в стране валютно-финансовая разбалансировка. Внутренняя экономика и валютный рынок развиваются параллельно, в основном не пересекаясь. Сбережения населения доверяются не банкам, т. е. разного рода ценным бумагам, а наличной иностранной валюте. Часть валюты находится на руках у населения, часть различными частями вывозится за границу. О масштабах такого омертвления ресурсов свидетельствуют следующие показатели. По американским оценкам, на территории России находится около 50 млрд долл., т. е. больше того, что имеется в США. Доллары в России по сути превратились в самую главную валюту. Вполне легально за границу ежемесячно уходят 1–1,5 млрд долл., т. е. 12–17 млрд долл. в год.

В рамках проводимой скрытой стратегии подавления стабильности национальной валюты и, соответственно, распространения иностранной валюты на внутреннем рыночном пространстве исходно блокируется рост доходов населения. Формируется четкая направленность использования денежных доходов частично на увеличение потребительского спроса, частично на рост сбережений в иностранной валюте. В том и другом случаях рост доходов ведет к инфляции.

Развитие и поддержание склонности российских граждан к сбережениям в иностранной валюте является основой процесса извлечения эмиссионного дохода страны-эмитента в дополнение к созданию одного из важнейших условий воздействия на экономическую политику страны – зависимости денежного обращения от стран западного капитала, стран с твердой валютой.

Показательно, что важнейшим альтернативным активом для кредитных учреждений России сегодня стала также иностранная валюта. Ликвидность банковской системы стала зависеть непосредственно от влияния соотношений курсообразующих факторов валютного рынка, а не от тенденций развития экономики.

Формирование значительной части ресурсной базы крупнейших банков происходит за счет зарубежных запасов, что является одним из каналов наполнения доллара кредитным содержанием и представляет угрозу не только стабильности национальной банковской системы, но и устойчивости национальной валюты.

Средства в иностранной валюте, размещенные в российских банках, не носят инвестиционной направленности, а обслуживают текущие, скорее всего спекулятивные операции на российских рынках.

Российские банки, в пассивах которых эти средства также занимают значительную долю, снижают свой инвестиционный потенциал, поскольку размещать привлеченные таким образом средства они могут лишь как краткосрочные активы, чтобы не подвергать избыточному риску свою ликвидность и репутацию на международных рынках.

Тенденция замещения национальной валюты иностранной снижает потенциал финансовых ресурсов реального сектора экономики на основании прямого вхождения в управление наиболее конкурентоспособными производствами с использованием инструментов фондового рынка и различных законодательных процедур в области приватизации, банкротства и др.

Глубокая долларизация привела к перекосу между структурой валютных отношений России и структурой ее внешнеэкономических связей. Сейчас подавляющая часть внешней торговли России – до $\frac{2}{3}$ – связана с Европой, из которых одна треть приходится на ЕС, а другая треть на страны Центральной и Восточной Европы и европейские государства СНГ, в то время как доля США в экспортно-импортных операциях РФ не превышает 10%. В последнее время Евросоюз стал и ведущим иностранным инвестором в экономику России.

Возможные последствия этого перекоса очевидны. Обвал доллара на международных валютных рынках имел бы разрушительные последствия для российской экономики. Это – реальная угроза безопасности страны.

Существенное значение имеет и геополитический аспект проблемы. Соединенные Штаты лишь косвенно зависят от развития экономической и политической ситуации в России, тогда как Европейский союз и Россия непосредственно взаимосвязаны. Их объединяют тесные внешнеэкономические отношения, совместные транспортные сети и научно-технические проекты. Географическая близость заставляет их вместе решать проблемы экологической безопасности.

гии, миграции населения, незаконной торговли оружием, распространения наркотиков и др. Отношения между ЕС и Россией строятся на солидной юридической базе – «Соглашении о партнерстве и сотрудничестве».

Необходимо подчеркнуть, что сильные позиции доллара в отечественной экономике определяются главным образом объективной слабостью национальной валюты. Поэтому ключом к восстановлению экономической независимости государства является оздоровление внутренней экономической системы; внешне-экономические рычаги могут сыграть в этом плане лишь вспомогательную роль. Это, разумеется, не умаляет всей важности их разумного использования. Определенное место среди этих рычагов призвана занять и единая европейская валюта. В контексте экономической безопасности России появление евро и вызванный им сдвиг в сторону биполярности представляются, безусловно, благоприятными. С введением евро у России появилось больше поле для маневра при решении вопросов режима валютного курса, состава валютных резервов, валютной структуры внешних заимствований и торговли. В стратегическом плане представляется целесообразной постепенная диверсификация валютных отношений России, однако проводить ее следует осмысленно, руководствуясь принципами экономической обоснованности и постепенности.

Поскольку колебания курса доллара и евро практически неустраняемы, более сбалансированное распределение активов и пассивов по основным международным денежным единицам позволит России (как на государственном, так и на частном уровне) минимизировать риск курсовых потерь. Возможность выбора налагает на Россию и новые обязательства. Отныне государственными органам придется более скрупулезно выстраивать линию поведения, просчитывать риски и предвидеть последствия своих действий. Исключительно важное значение приобретает мониторинг экономической ситуации в ЕС и США, динамики процентных ставок и курсовых соотношений валют. В России широко распространено мнение, будто евро – всего лишь еще одна валюта, и поэтому возникающие вопросы носят чисто технический характер и могут быть решены в рабочем порядке. В действительности проблемы евро гораздо сложнее и масштабнее, чем принято считать. Появление евро существенно усиливает процессы экономической (а в перспективе и политической) консолидации в Европе.

Во-первых, резко возрастает глубина интеграции внутри самой «зоны евро». По сути дела, с созданием европейской ва-

лютной системы (ЕВС) внутри Европейского союза возникло так называемое твердое ядро. Входящие в него страны связаны отношениями более сильной, чем ранее, экономической и политической сплоченности. Это может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для России.

Во-вторых, несмотря на то что ряд государств – членов ЕС не вошел в состав ЕВС, центристские силы внутри Евросоюза заметно возросли: страны «аутсайдеры» объективно испытывают на себе усиливающееся давление в пользу вступления в ЕВС.

В-третьих, валютный союз, бесспорно, станет центром возросшего притяжения для остальных частей Европы. Эта тенденция заметно меняет внешнюю среду, в которой приходится действовать Российской Федерации, и делает целесообразным более активное взаимодействие с ЕС (в том числе в плане достижения более выгодного для нас баланса требований и уступок с обеих сторон).

В-четвертых, важное значение имеет участие России в скоординированных международных усилиях, направленных на противодействие деятельности транснациональных преступных сообществ в валютно-финансовой сфере. Эти сообщества, с которыми тесно связан и российский преступный мир, рассчитывают максимально использовать в своих интересах элементы неопределенности, которые неизбежно сопровождают появление новой международной валюты. Особую опасность представляет применение «высоких технологий» в целях отмывания криминальных доходов и осуществления нелегальной переброски капиталов из страны в страну.

В целях противодействия этой опасности руководящие органы ЕС и правительства государств-членов, в первую очередь участников ЕВС, стремятся осуществить переход к более упорядоченным формам расчетов и укреплению финансовой дисциплины на всем европейском финансовом пространстве. ЕС усиливает борьбу с легализацией незаконных доходов, ужесточает правила финансового надзора и отчетности, предпринимает попытки договориться с соседями по региону о более четких и прозрачных правилах ведения финансовых операций. Подключившись к этим процессам, Россия сделала бы шаг в сторону цивилизованного бизнеса, расширила бы имеющиеся у нее средства борьбы с криминализацией экономики.

Основным законодательным актом в настоящее время в России является действующий с 1 января 1993 г. закон «О валют-

ном регулировании и валютном контроле» от 9 октября 1992 г. В дальнейшем этот закон был дополнен рядом актов. В соответствии с существующим законодательством рубль является частично конвертируемой валютой по текущим операциям. Обращение рублевых средств за рубежом, а также котировка рубля иностранными банками считается незаконной. Принятие на себя обязательств по ст. VII Устава МВФ относится пока к области перспективы. Рубль не привязан к какой-либо зарубежной валюте. Валютный курс предполагает, что цена валюты не зависит от соотношения спроса и предложения на валютных биржах, прежде всего на ММВБ; официальный курс устанавливается ЦБ по результатам торгов на ММВБ. Центральным банком – главным исполнительным органом валютного регулирования (ст. 9 закона «О валютном регулировании и валютном контроле»).

«Концепция национальной безопасности РФ» указывает на некоторые черты валютного рынка, характеризующие его в качестве уязвимого и в большей степени производного продукта зарубежных валютных систем. Характер экономических проблем, упоминаемых в «Концепции национальной безопасности РФ», выходит за пределы перечня последствий структурной перестройки, свидетельствует об известном ограничении способности органов управления комплексно контролировать ситуацию. Одной из причин такого ненормального явления не без оснований можно считать высокую степень зависимости от иностранной валюты (долларизацию) российской экономики.

Применительно к проблемам обеспечения национальных интересов страны в области валютно-кредитных отношений «Концепция национальной безопасности РФ» касается двух вопросов: 1) важнейшее значение приобретает проведение сбалансированной валютно-кредитной политики, направленное на поэтапное уменьшение зависимости России от внешних кредитных заимствований и укрепление ее позиций в международных финансово-экономических организациях; 2) эффективные меры должны быть приняты в сфере валютного регулирования и контроля в целях создания условий для прекращения расчетов в иностранной валюте на внутреннем рынке и предотвращения бесконтрольного вывоза капитала.

«Концепция национальной безопасности РФ» отражает взаимосвязь НЭБ и МЭБ, влияющую на формы и методы экономического сотрудничества на приоритетных для России направлениях. Речь идет о том, что в последнее время со ссылкой на военно-политические соображения отдельные государства присваивают

себе право вводить в одностороннем порядке санкции и другие ограничительные меры в торговле, международном инвестировании и т. д. Исходная посылка – с помощью надуманных обвинений в нарушении своих национальных интересов и международной безопасности устранить нежелательных соперников на внешнем рынке. В значительной мере это связано с подключением соответствующих военных производств России к проведению международных хозяйственных операций.

Неправомерность такого подхода очевидна, так как в России есть закон о конверсии военного производства, в котором увязываются международные обязательства с целями и задачами национальной безопасности, в том числе экономической. В ст. 3 этого закона акцентируется внимание на сочетании различных уровней безопасности и защиты внешнеэкономических интересов России. С международной точки зрения отпадает необходимость любой ценой обеспечивать рост военного производства как одну из материальных основ милитаризации мирового сообщества. С национальной точки зрения реализуется «Концепция национальной безопасности РФ». Осуществление конверсии военного производства позволяет сохранить от деградации важные звенья наукоемких производств, научно-исследовательской базы, лабораторной и испытательной инфраструктур, а также высококвалифицированный кадровый потенциал.

Таким образом, экономическая безопасность – явление комплексное, оно обеспечивает защиту и продвижение за рубежом экономических интересов стран и регионов, помогая решать проблемы развития и совершенствования рынка в тех параметрах и формах, которые отвечают стандартам современных взглядов на общество и экономику на более высоком уровне, чем в состоянии сделать рынок.

15.4. Целевые ориентиры России в условиях противостояния цивилизаций

В настоящее время объективная реальность свидетельствует о том, что глобализация международных экономических отношений и последующее мировое развитие будут происходить в рамках существующих государственных образований. Несмотря на все возрастающую мощь корпораций как организмов, во многом противостоящих государствам, роль и возможности инструментов, находящихся в распоряжении государства, будут не осла-

бывать, а усиливаться. И если в настоящее время основным противоречием является противостояние в мире государств и мощнейших корпораций, то постепенно вновь усиливается государственно-цивилизационное противостояние, которое будет реализовываться во все новых способах отстаивания национальных интересов. Россия также будет выступать в первую очередь как государство, в котором в условиях нарастания международной конкуренции начнут доминировать национальные интересы.

Реальность глобализации – это не столько некоторая единая политическая и экономическая форма или правила игры, к которым должны стремиться все государства и которые активно навязываются сегодня США всему миру. Глобализация – это начальная фаза планетарного процесса, формирующего облик мирового сообщества в новом столетии. В этой связи генеральной задачей современности становится выстраивание конструкции планетарного сообщества будущего, в котором каждому государству будет отводиться та или иная роль, определяющая его место в новом мире, в системе нового международного разделения труда, а также обеспечивающая его гражданам определенной культурный и материальный уровень жизни. Именно за свое место в отдаленном будущем в условиях роста населения на планете, одновременной ограниченности и нарастающего дефицита мировых ресурсов, роста влияния научно-технического прогресса идет и все активнее разворачивается соперничество.

В этой ситуации важны и стартовая позиция, и потенциал, и стратегия, и тактика борьбы за место в человеческой цивилизации. Но основным инструментом в этом процессе является *стратегическое управление*, основанное на произошедшей в середине XX в. «менеджеральной революции», повлиявшей на организацию управления как хозяйствующими субъектами, так и государствами.

Во второй половине XX в. экономически развитые страны пытались назвать государствам, вставшим на путь социально-экономических преобразований, устаревшие социальные технологии и целевые ориентиры, создать на территории этих стран свои «пладдармы», навязать им либеральные модели устройства. Увлеченность социально-политическим созиданием, часто неадекватным традициям народов, вела к непоправимым последствиям, так как лишала эти страны на долгое время ключевых факторов конкурентоспособности в реализации духа главных целевых функций современности – совершенствования науки и овладения

ресурсами, тем самым давая дополнительные преимущества наиболее развитым странам в их социально-экономическом развитии.

Современная мировая практика показывает, что одной из ключевых глобальных трансформаций в современных условиях конкуренции становится *формирование новых принципов управления, основанных на удаленных национально-государственных стратегиях*. Именно это является стержневой новацией, определяющей лицо современного глобализма. Борьба идеологических и социально-политических систем переходит в плоскость борьбы сверхудаленных национально-государственных стратегий, одним из инструментов которых, естественно, остается оптимизация социально-политических условий. Однако последние, представляя как средство, а не как цель, должны адаптироваться к целевой функции, т. е. должны конструироваться исходя из принципа эффективности осуществления сверхудаленных стратегий.

Таким образом, важной чертой современной эпохи становится смена акцентов с актуального освоения пространств и потенциалов стран на их эффективное использование в будущем. Изменилась и парадигма формирования стратегий: они превращаются во все более удаленные и при этом более конкретные и комплексные. Доминирующими целевыми функциями современных стратегий являются несколько параметров, определяющих будущее, – ресурсы, культура и научное знание, количество и качество населения, уровень его жизни. Целью же каждого государства становится направленное формирование оптимальных для него состояний этих параметров, которые будут «кирпичиками» будущего мироустройства относительно данных целевых функций. Именно оптимальность целеполагания как набора стержневых векторов развития в удаленном будущем, эффективность национального программно-целевого планирования становятся основным полем конкурентной борьбы.

Экономически развитые страны значительно раньше сумели оценить тенденции мирового цивилизационного процесса: им помогла их прагматика, дефицит внутренних природных ресурсов, интересы капитала. В настоящее время в политике и экономике России, в том числе в масштабах геополитики и геоэкономики, также обозначилась отчетливая прагматическая направленность, что относится и к определению перспектив развития. Руководству страны, представителям бизнеса становится все более понятным, что межгосударственная конкурентная борьба ведется по двум жестким (и часто жестоким) правилам, известным

из бизнеса: уничтожить конкурента либо ослабить его и сделать неконкурентоспособным; постоянно повышая собственный уровень конкурентоспособности. В международной практике обычно сочетаются оба правила. Однако, например, США в своих отношениях с реальными и возможными конкурентами всегда руководствуются первым правилом.

Известно, что перед дипломатическим корпусом и силовыми структурами стран Запада поставлена задача содействовать всеми возможными средствами обеспечению коммерческих интересов ведущих западных фирм и корпораций в экономике нашей страны, способствовать стремлению иностранного капитала оказывать влияние на направленность и темпы реализации важнейших российских государственных программ в области обороны, науки и техники, вытеснению продукции России с международного рынка вооружения и военной техники, получению неограниченного доступа к ее стратегическим минерально-сырьевым ресурсам, навязыванию контрактов на поставку устаревших и экологически вредных производств и технологий.

В связи с этим организующим началом должна являться сверхдолгосрочная стратегия и политика с ориентиром на период до 50–75 и более лет. Именно на этих «горизонтах» сегодня осуществляется национально-государственная конкуренция, победителями в которой станут те, кто более эффективно управляет такими сверхудаленными стратегиями. Только это позволит выстраивать и координировать векторы средние и долгосрочного развития страны в целях обеспечения наиболее эффективного ее состояния, обеспечения конкурентоспособности, соблюдения национальных интересов, сохранения геополитического влияния на эту перспективу. Отсутствие такой комплексности является наиболее негативным фактором в обеспечении конкурентоспособности и уровня стратегической безопасности всякой страны, в том числе России.

Удаленная перспектива функционирования и развития всякого государства определяется оптимальным сочетанием всех типов ресурсов, их эффективным использованием, восстановлением и развитием, поскольку невозможно планировать удаленное будущее только на существующих ресурсах: уменьшается количество разведанных ресурсов, стареет квалифицированный кадровый потенциал, изнашиваются производственные мощности, инфраструктура, жилье и т. д. Никакая сегодняшняя прибыльность и эффективность не могут обеспечить будущего страны без

специальных целенаправленных усилий и вложений в потенциал отечественной культуры.

Основные задачи на перспективу сводятся к следующему:

1. Усиление позиций государства по всем направлениям: разработка и внедрение набора механизмов, повышающих управляемость обществом и контролируемость ключевых процессов, в особенности перспективного свойства.
 2. Смена (или дополнение) стабилизационной модели экономики развивающейся моделью с доминированием программно-целевого управления экономическими процессами и интенсификацией качественного роста, ориентацией на повышение доли продукции НТП в структуре экономики страны, активное освоение ресурсных пространств на базе передовых технологий.
 3. Реализация демографической политики, направленной на повышение и поддержание темпов рождаемости, что является комплексной геополитической и социально-экономической проблемой нашей страны.
 4. Концентрация государственных усилий на строительстве в политических целях современных городов с высокотехнологичной экономикой, особенно в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.
 5. Формирование новой стратегии подготовки кадров в интересах национальной экономики, исходя из долгосрочных прогнозов развития экономики; выработка соответствующей государственной образовательной политики с расчетом потребностей в перспективном кадровом обеспечении всех отраслей хозяйства.
- Указанные задачи означают, что народ и государственная власть должны понимать важность определения целевых ориентиров развития общественной системы и объединять общие усилия для сознательного выстраивания удаленного будущего, обеспечения надлежащего места России в новом мире. Лишь это позволит постоянно повышать национальную конкурентоспособность России, эффективно использовать ее территорию и ресурсы, обеспечивать целенаправленное развитие культурного и человеческого потенциала с учетом сверхудаленных перспектив.
- Для решения поставленных задач стратегия долгосрочной экономической безопасности России должна быть усилена *стратегией глобального проникновения*¹, отражающей новый этап ее внешней политики, основой которой может быть создание каче-

¹ См.: Федоров А. Стратегия глобального проникновения // Независимая газета. 2007. 31 окт.

ственно нового механизма политического и экономического влияния России в мире. Речь идет о многообразном и многогранном процессе, который займет по крайней мере 5–7 лет и потребует определенных изменений как во внешнеполитической деятельности государства, так и в стратегии и тактике деятельности российского бизнеса.

Как и по каким направлениям нужно и можно было бы реализовывать концепцию глобального проникновения?

Прежде всего это проникновение должно включать в себя как политические и экономические, так и военные компоненты, и его внутренняя структура должна быть достаточно сбалансированной и принимать во внимание соответствующие геополитические реалии и особенности.

Крайне важна скоординированность всех предпринимаемых шагов вне зависимости от того, осуществляются ли они на уровне государственной власти или по линии российских бизнес-структур. Речь должна идти о долгосрочном проекте, условия которого могут периодически меняться, и для нас принципиально важно обеспечение устойчивости механизмов деятельности России на этом направлении.

Практическими шагами стратегии глобального проникновения должны быть следующие.

1. *Усиление присутствия России* – от экономического до военного – на постсоветском пространстве в его новом измерении. Главной стратегией должно быть сохранение СНГ любой ценой, а практическая защита российских интересов, в том числе через интенсификацию двусторонних связей и соглашений, охватывающих все – от бизнеса до обороны. Для России принципиально важно, используя свои новые экономические возможности, не просто расширить свое присутствие на рынках стран СНГ, но становиться крупным собственником за пределами страны. При этом очень высока роль государства в том, чтобы в ближайшее время обеспечить российским компаниям возможность приобретения совместных проектов в собственность или создания «с нуля» новых.

Что касается военного присутствия, то его нужно реализовывать там, где это действительно возможно и необходимо, в частности, на центральноазиатском направлении, необходимо возвращение на постоянной основе флота в Средиземное море, а также значительное расширение «зон ответственности» Тихоокеанского флота, включая возможные совместные действия (опять же на постоянной основе) с ВМФ Китая по борьбе с

пиратством и обеспечению безопасности в районах освоения морского шельфа. Одним из компонентов может быть и создание в самом ближайшем будущем военной структуры Шанхайской организации сотрудничества.

2. *Глобальное проникновение в экономической сфере*

Первый путь – это развитие и укрепление транснациональных корпораций с российским базированием, дающей возможность постоянного расширения присутствия, создания вокруг него широкой инфраструктуры (включая распределительные сети, сбытовые компании и даже средства массовой информации). При этом данный процесс может происходить как с использованием российских финансовых ресурсов, так и с широким привлечением западного банковского капитала. Самое главное, что он практически не имеет границ.

Второй путь – активное приобретение компаний на Западе и создание собственных финансово-промышленных структур через систему оффшоров, а также временных структур, где российское начало будет внешне полностью отсутствовать. Именно таким путем можно будет как увеличить долю в акциях и в крупных компаниях типа EADS, так и просто полностью перевести под свой контроль менее крупные образования.

Третий путь – участие российских компаний в многосторонних проектах, в частности в сфере энергетики в Латинской Америке. Российский бизнес в перспективе должен все больше выходить за свои национальные границы, а для этого необходимо выработать четкую поэтапную стратегию проникновения и взятия под свой контроль тех структур, которые имеют для России первостепенное значение.

3. *Политическое обеспечение стратегии «глобального проникновения»*. С политической точки зрения Россия в ближайшее время должна завершить процесс своего вхождения во все влияющие международные и региональные образования, в первую очередь в ВТО, и проводить в них самую активную повседневную политику, а не проявлять активность преимущественно во время тех или иных саммитов.

В настоящее время проблема обеспечения национальной экономической безопасности, в компромиссном варианте зафиксированная в ООН, приобрела характер международной проблемы. Это объясняется рядом причин, и прежде всего экономическими:

– необходимостью создания системы предпринимательства и цивилизованной конкуренции;

- интернационализацией хозяйственной жизни с ее современными проявлениями, которые крайне обострены проблемой национального суверенитета, невмешательства и т. д.;
- возрастанием экономического компонента во всей системе международных отношений с признанием ряда крупных проблем в качестве глобальных;
- признанием роли «большой восьмерки», деятельность которой более отвечает принципам функционирования международных валютно-кредитных учреждений;
- необходимостью глобализации проблем экономической безопасности.

Новым звучанием доводов в пользу МЭБ является признание реалий рынка и выработка международных правил поведения и взаимной ответственности правительств и бизнеса. Согласование позиций и интересов идет по следующим направлениям: приверженность экономическим целям и задачам развития, национальным приоритетам; учет экономических, финансовых и социальных условий, а также характера проблем собственности и контроля; доступность информации и др.

Бизнес, располагающий сегодня международно-оперирующим производством в лице ТНК, начинает принимать на себя и определенные обязательства. По сути такие обязательства становятся одним из элементов проведения ТНК конкурентной политики, намерений ТНК получить свое признание внутри страны и за рубежом. Международный характер деятельности ТНК делает их внутренние правила также международными со всеми вытекающими отсюда последствиями и конфликтными ситуациями.

Таким образом, взаимосвязь экономической безопасности и развития конкурентных отношений субъектов определяется реализацией национальных интересов по подъему и возрождению страны на основе широкого включения России в систему мирохозяйственных связей.

Контрольные вопросы

1. «Концепция национальной безопасности» о важнейших направлениях государственной политики Российской Федерации.
2. Какова взаимосвязь национальной и экономической безопасности государства?

3. Содержание категории «экономическая безопасность» государства: основные критерии и показатели.
4. Что вы понимаете под пороговыми значениями экономической безопасности? При каких условиях достигается наивысшая степень безопасности?
5. Назовите основные блоки системы экономической безопасности, покажите их взаимосвязь.
6. Каково соотношение национального интереса и безопасности страны? Что, на ваш взгляд, является главным экономическим интересом?
7. Дайте характеристику внутренней структуры экономической безопасности и ее важнейших элементов.
8. Чем объясняется взаимосвязь экономической безопасности Российского государства и развития конкурентных отношений субъектов?
9. Перечислите главные комплексные факторы конкурентоспособности, лежащие в основе укрепления экономической безопасности. Чем можно объяснить достаточно низкий рейтинг конкурентоспособности России? Каковы его последствия для экономической безопасности страны?
10. Что в современных условиях следует понимать под экономической политикой государства? Каким образом структурные и внешнеэкономические составляющие экономической политики позволяют обеспечить экономическую безопасность государства?
11. Почему экономическая безопасность России приобрела характер международной проблемы?

Литература

- Конституция Российской Федерации. М., 1997.
 Концепция национальной безопасности Российской Федерации // Российская газета. 2000. 18 янв.
 Анализ экономики. Страна, рынок, фирма: Учебник. 2-е изд. / Отв. ред. В.Е. Рыбалкин. М.: Международные отношения, 2006.

- Богданов И.Я. Экономическая безопасность России: теория и практика. М.: ИСПИ РАН, 2001.
- Богамолов В.А. Экономическая безопасность: Учеб. пособ. М.: ИННТИ, 2006.
- Каррон де ла Каррьер Г. Экономическая дипломатия. Дипломат и рынок / Пер. с фр. М.: РОССПЭН, 2003.
- Кочергина Т.А. Экономическая безопасность: Учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2007.
- Стратегический ответ на вызовы нового века / Под общ. ред. Л.И. Абелкина. М.: Экзамен, 2004.
- Щетинин В.Д. Экономическая дипломатия. М.: Международные отношения, 2001.
- Экономическая безопасность России: общий курс: Учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. М.: Дело, 2005.
- Экономическая безопасность // Тенденции, методология, организация / Под ред. В.К. Сенчагова. Кн. 3. М.: Финстатинформ, 2000.

Завершая изложение учебного материала, важно отметить, что международный менеджмент представляет собой динамическую картину, отражающую процессы, характерные для мировой экономики по состоянию на первое десятилетие XXI в. Причем перспективы, присущие управлению интегрированными корпоративными структурами во внешней среде международного бизнеса, предугадать трудно. Никто не знает точно, с какими экономическими потрясениями столкнется человечество, какие еще инновации появятся на мировом рынке, как они отразятся на альтернативном выборе менеджмента: пойдет ли развитие по пути большего регулирования или дерегулирования субъектами экономической деятельности. Однако уже сегодня можно определить некоторые тенденции, которые, вероятно, будут присущи международному менеджменту.

Во-первых, появление новых стратегических императивов и изменений в условиях ведения бизнеса в эпоху глобализации. В число стратегических императивов входят необходимость более широкого использования ключевой компетенции компании, приобретение ресурсов, поиск новых рынков и учет политики конкурентов в отрасли. Однако основу бурного развития международного бизнеса составляют изменения политических и технологических условий ведения бизнеса. Развитие Интернета, а также других информационных технологий приведет к очередному изменению конкурентной борьбы в масштабах всего мира, а также к появлению новых методов ведения международных деловых операций.

Во-вторых, понимание культурных различий становится решающим для успешной деятельности компаний, вовлеченных в международный бизнес. Культура общества оказывает влияние на политические, экономические, социальные и этические правила, которым компания должна следовать в процессе ведения бизнеса в этом обществе. Идентифицированы пять основных факто-

ров культурных различий между людьми: социальная ориентация, отношение к власти, отношение к неопределенности, ориентация на достижение целей и временная ориентация. Культурные различия между странами оказывают большое влияние на деловое поведение и часто приводят к серьезным кросс-культурным ошибкам в ведении бизнеса.

В-третьих, этика ведения бизнеса, проблемы которой решаются главным образом в контексте социальной ответственности компании. Управление социальной ответственностью компаний все более сводится к регулированию правового и этического соответствия, неформальным аспектам социальной ответственности, а также усилиям компании, направленным на повышение ее ответственности перед обществом.

В-четвертых, формирование глобальной организационной структуры компании в результате существенного расширения международных операций. Выбор организационной структуры определенного типа во многом будет определяться формированием системы взаимосвязанных структурных компонентов, используемых для управления деятельностью всех подразделений компании. Скорее всего компании будут склонны использовать смешанные типы глобализационной организационной структуры.

В-пятых, все более популярной формой международного бизнеса становятся стратегические альянсы. Стратегические альянсы разных типов могут охватывать различные сферы деятельности компаний-участниц, стимулируя увеличение синергетического эффекта от совместной деятельности партнеров, а также повышая их конкурентоспособность.

В-шестых, требованием времени становится открытость и прозрачность экономики, бизнеса, регулирования. Каждое правительство, компания должны добровольно установить для себя новый стандарт прозрачности, соизмеримый с требованиями, диктуемыми мировым рынком.

Таковы ключевые проблемы, которые по мере развития международного предпринимательства будут преодолеваться, представляя новые возможности и обнажая новые риски. В новом столетии произойдет совершенствование всей системы международных экономических отношений, а это потребует от компаний адекватной оценки конкретных управленческих решений по осуществлению тех или иных видов международных деловых операций.

Приложение 1 (к главе 7)

Таблица 1

Показатели развития официальных ФПГ разных типов
в 1999–2002 гг.¹

	Банковские ФПГ	ФПГ с продвинутыми акционерными связями между участниками	Кооперационные ФПГ
Прирост объема отгруженной промышленной продукции (среднее значение), %			
2000	15,9	7,4	22,7
2001	10,8	2,2	1,2
2002	29,8	15,2	24,7
Суммарно за три года	56,5	20,4	48,6
Производительность труда (среднее значение), тыс. руб. на одного работника			
2000	192,4	201,9	155,9
2001	195,6	211,5	172,5
2002	282,8	256,3	208,0
Капиталообразующие инвестиции в основные средства по отношению к отгруженной продукции (среднее значение), %			
1999	17,8	5,1	13,0
2000	4,0	9,7	9,2
2001	4,2	9,8	10,0

¹ Менеджмент и бизнес – администрирование. 2007. № 1.

Окончание табл. 1

	Банковские ФПГ	ФПГ с продвинутыми акционерными связями между участниками	Кооперационные ФПГ
Капиталообразующие инвестиции в основные средства по отношению к отгруженной продукции (среднее значение), %			
2002 Суммарно за четыре года	4,9 30,9	4,7 29,3	5,6 37,8
Долгосрочные финансовые вложения по отношению к отгруженной продукции (среднее значение), %			
1999	8,1	2,8	7,5
2000	3,8	2,3	4,0
2001	4,0	1,0	3,6
2002	2,9	1,1	1,7
Суммарно за четыре года	18,8	7,2	16,8

Приложение 2 (к главе 8)

Таблица 1

Типы стратегических партнерств

	Объединяющие партнерства	Альянс	Взаимное соглашение
Некоторые отличительные характеристики			
Социальная власть	Авторитет	Переговоры	Влияние
Формализация	Центральный орган разрабатывает письменные предписания	Участвующие организации разрабатывают письменные предписания	Неформальные условия без письменных предписаний
Санкции	Высокие	Некоторые	Нет
Связь	Горизонтальная жесткая	Горизонтальная среднежесткая	Вертикальная нежесткая
Пример типовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> • Агентство • Совместное предприятие • Корпорация • Ассоциация • Акционерное общество • ФПГ • Консорциум 	<ul style="list-style-type: none"> • Коалиции • Союзы • Совместные программы 	<ul style="list-style-type: none"> • Неформальный комитет • Связи агентств-спонсоров • Взаимоотношения заказчика и производителя • Связи «покупатель-поставщик» • Взаимоотношения в канале распределения

Таблица 2

Конкуренция между партнерами по альянсам
в высокотехнологичных отраслях

Альянс	Сфера сотрудничества	Сферы конкуренции
Xerox Fuji Xerox	Большинство копировальных технологий Маркетинг копировальной техники в США и Азии Технология принтеров и глобальные продажи принтеров	Отдельные копировальные технологии Производство отдельных компонентов
Honeywell Yamatake-Honeywell	Исследования и разработки контрольного оборудования Расширение продаж контрольного оборудования в Японии	Маркетинг в отдельных странах Азии
Hewlett-Packard Yokogawa-HP	Продажа компьютеров в Японии Исследования и разработки оборудования для контроля полупроводников	Разделение производимой продукции
Fujitsu Amdahl	Продажи совместимых устройств в США Развитие технологий универсальных компьютеров	
IBM Toshiba	Исследования и разработки плоских экранов Производство плоских экранов	Продажи ноутбуков
Sun Fujitsu	Исследования и разработки микропроцессоров Разработка архитектуры SPARC	Производство микропроцессоров Продажи рабочих станций в Японии
Hewlett-Packard	Исследования и разработки микропроцессоров Передача технологий	Производство микропроцессоров Продажи рабочих станций в Японии
IBM Apple	Архитектура PowerPC	Продажи компьютеров и операционных систем
IBM Motorola	Архитектура PowerPC Исследования и разработки микропроцессоров	Производство и сбыт микропроцессоров

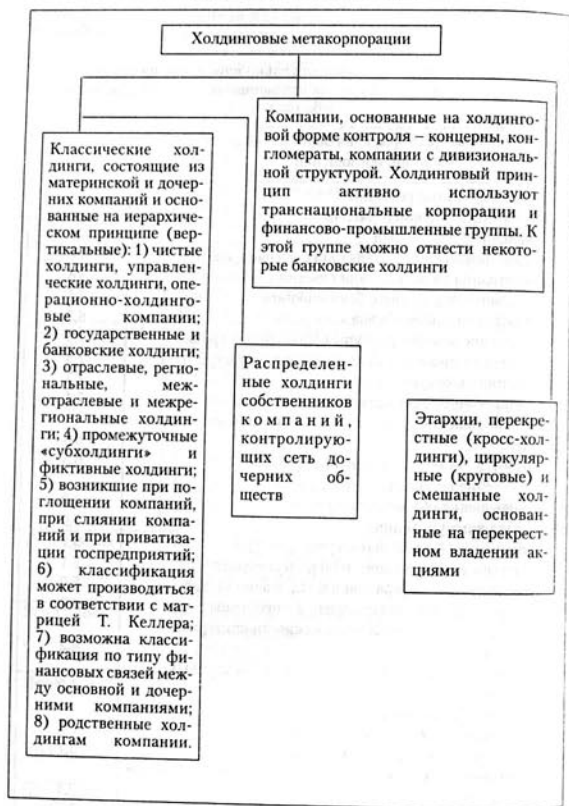
Приложение 3 (к главе 9)

Таблица 1

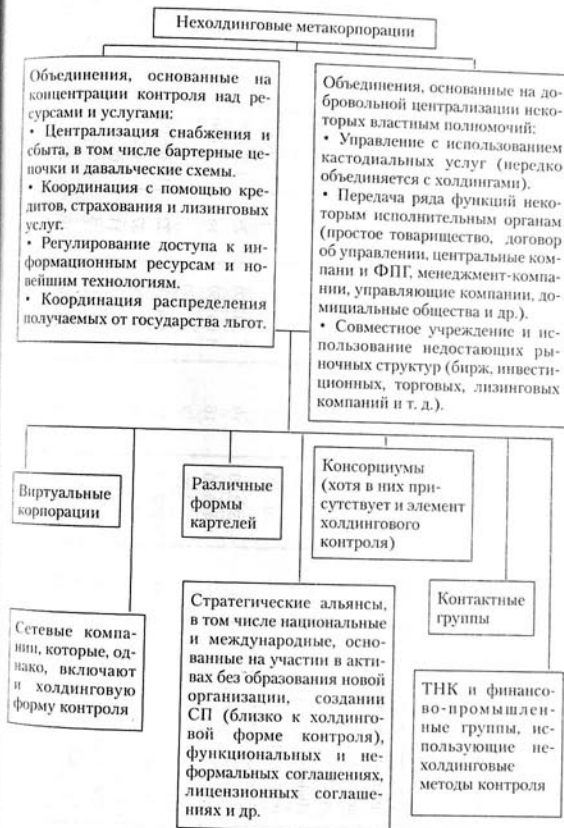
Основные факторы, положительно влияющие на успех слияния/поглощения, проранжированные по степени важности, в баллах

Основные факторы, влияющие на успешность слияний/поглощений	Важность
Скорость принятия решений	9,2
Проработка детальной стратегии	9,0
Управление флуктуацией	8,9
Быстрое назначение управляющих высшего звена	8,6
Концентрация на достижении синергии	8,6
Организация внутреннего бенчмаркинга	8,5
Разработка способов обмена «ноу-хау»	8,3
Утверждение новой структуры в кратчайшие сроки	7,9
Проведение мероприятий по сближению культур	7,9
Внутренняя коммуникация	7,7
Скорейшее внедрение интеграционной команды	7,1
Четкое разделение ответственности за вспомогательный процесс	6,6
Разработка детального плана интеграции	6,5
Привлечение независимых экспертов для повышения объективности оценки	6,2
Внешняя коммуникация	5,9
Объединение технической инфраструктуры	5,1
Осуществление детального и общего контроля	5,1
Предусмотрение буфера при планировании затрат	5,0
Разработка различных сценариев бизнес-плана	4,9
Разработка и ранжирование по важности критериев поиска кандидатов	4,2
Подключение к интеграции поставщиков и крупных клиентов	4,0
Разработка отдельной программы с целью заинтересовать менеджмент поглощаемой компании	3,8
Подключение к переговорам посредников	3,7
Применение значений аналогичных слияний/поглощений за ориентир	3,3
Постоянный мониторинг рынка в поиске альтернатив	3,1

Холдинговые метакорпорации



Классификация нехолдинговых метакорпораций



Данные по сделкам M&A с участием российских компаний за 2006 г. в сравнении с 2003, 2004, 2005 гг., млн долл.

Отрасли	2003 г.			2004 г.			2005 г.			2006 г.		
	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок		
Добыча полезных ископаемых	10	422,50	11	933,40	8	2 537,70	10	1674,50				
ЖКХ	-	-	1	6,70	-	-	1	15,00				
Информационные технологии	2	20,00	3	111,00	7	88,00	3	367,00				
Легкая промышленность	-	-	-	-	1	18,00	2	98,00				
Машиностроение	11	593,00	19	537,60	25	1 221,80	20	511,10				
Металлургия	21	3 453,00	16	1 051,50	16	1 554,50	20	15866,00				
Наука	1	7,00	2	11,50	1	-	1	5,00				
Нефтегазовая	14	11 297,40	23	14 080,70	22	17 438,00	26	8380,80				
Пищевая	31	428,90	23	821,10	37	1 452,30	36	1254,38				
Прочие производства	6	116,50	12	195,50	11	1 025,00	15	589,10				
Реклама	2	33,00	-	-	6	97,00	3	140,80				
Связь	18	1 037,20	22	1 762,50	19	735,20	27	2 008,80				

Сельское хозяйство	2003 г.			2004 г.			2005 г.			2006 г.		
	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок		
СМИ	5	87,00	7	64,30	5	37,80	8	147,50				
Спорт	4	98,00	7	153,50	9	322,00	23	1292,70				
Страхование	1	97,00	2	100,00	1	15,00	1	15,00				
Строительная	4	75,70	4	42,00	6	144,90	5	127,20				
Торговля	4	62,00	9	144,00	14	1 537,00	14	567,90				
Транспорт	7	130,70	13	357,50	27	630,00	39	2697,90				
Услуги	9	352,00	22	652,60	4	225,00	14	927,70				
Финансы	3	105,00	6	142,60	10	579,70	26	1580,10				
Химическая	16	556,90	21	1 022,80	22	1 367,10	32	2530,80				
Лесопромышленный комплекс	6	105,00	10	409,80	15	1 106,66	9	283,60				
ОПК	4	52,00	4	192,00	5	166,50	6	723,70				
Электроэнергетика	-	-	-	-	1	10,00	-	-				
ИТОГО	180	19349,80	238	22862,6	273	32482,16	344	42277,28				

Некоторые сравнительные характеристики вариантов зарубежных и российских сделок враждебного поглощения

Характеристика	Западное враждебное поглощение*	Российское враждебное поглощение
Форма	Выстраивание пакета (до 10%) в компании-цели; открытый тендер против воли управляющих	«Тихая» скупка; открытое предложение; приобретение долговых обязательств
Инициатор атаки	Агрессор (дочерняя финансовая компания или уполномоченный инвестиционный банк)	Оффшоры агрессора; компания, специализирующаяся на поглощениях (в доле с агрессором)
Инструмент получения контроля	Акции компании-цели	1) Акции (органы управления «захватчика» должны принять формальное решение; формально развиты антимонопольное регулирование и методы защиты в рамках корпоративного права; налоговый режим – налог на прибыль; возможность приобретения до 10% самой компанией-целью; стоимость приобретения – рыночная или контрактная); 2) Долговые обязательства (нет необходимости в принятии формального решения; ограничения антимонопольного законодательства отсутствуют; налоговый режим – налог на прибыль, не включая НДС; возможность приобретения самой компанией-целью – нет прямых ограничений; стоимость

* Под западным враждебным поглощением подразумевается прежде всего практика рынка корпоративного контроля США

Характеристика	Западное враждебное поглощение*	Российское враждебное поглощение
Форма оплаты	Наличные; акции агрессора; иные ценные бумаги (агрессора и третьих лиц)	приобретения – контрактная за исключением части векселей)
Стоимость операции	Рыночные котировки акций плюс премия	Наличные; векселя агрессора; PRINs и IANs
Инициаторы	Управляющие «захватчика»; инвестиционные банки (гораздо реже)	Рыночные котировки акций или прямые соглашения с кредиторами (цена может варьировать от 6,5 до 90% величины денежного обязательства без учета штрафов и т. п.)
Главный бенефициар	Акционеры компании-цели; управляющие «захватчика»; управляющие компании-цели	Реальные владельцы «захватчика»
Перспективы компании-цели	Присоединение к компании-«захватчику»; отчуждение большей части непрофильных активов; последующая продажа	Реальные владельцы «захватчика»; некоторые акционеры компании-цели; некоторые кредиторы компании-цели
Влияние третьих лиц	Возможно только со стороны судов (в случае начала тяжбы), антимонопольных органов, ключевых кредиторов компании-цели; влияние правительства минимально; резко возросло влияние инвестиционных банков	Реструктуризация; разделение активов; ослабление финансовых позиций; возможное прекращение деятельности
		Исключительно высоко, в том числе с учетом коммерциализации государственных и иных общественных институтов



Рис. 1. Общая модель производственных процессов

Примечание: У – управление.

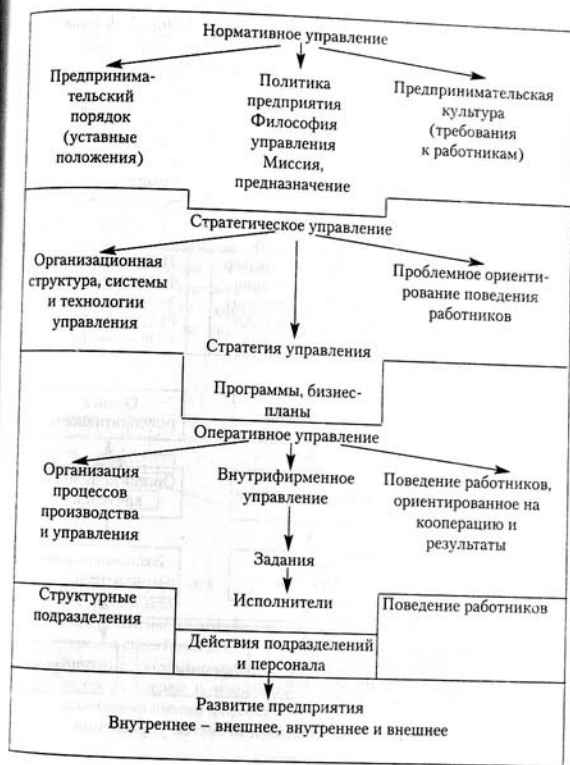
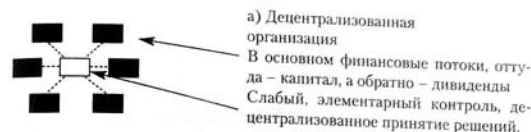


Рис. 2. Управление компанией: структура и иерархия проблем и действий

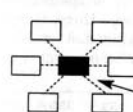
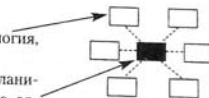


Рис. 1. Проблематика организации систем управления



б) Координируемая организация

В основном потоки знаний – технология, товары, процессы, системы.
Формальный контроль системы – планирование, бюджет, контролирующие административную систему материнской фирмы.



с) Централизованная организация

В основном потоки товаров.
Жесткий элементарный контроль – ключевые стратегические решения принимаются централизованно.

д) Интегрированная сетчатая модель

Распределены специализированные ресурсы и способности.
Крупные потоки составных элементов, ресурсов, людей и информации между взаимозависимыми фирмами.



Сложный процесс координации и кооперации в обстановке совместного принятия решений.

Рис. 2. Конфигурационные организационные модели

Таблица 1

Типы международных и глобальных организационных структур¹

Типы структур	Характеристики
Международные структуры	
Экспортирующее подразделение	Ответственность за зарубежные продажи несут не подразделения страны базирования, а обособленное экспортирующее подразделение, которое отчитывается непосредственно перед генеральным директором всей группы
Материнская – дочерняя компании	Материнская компания действует как холдинг по отношению к зарубежным подразделениям, обладающим значительной независимостью. Руководство подразделения отчитывается непосредственно перед гендиректором, но эти отношения носят неофициальный, личностный характер. Подразделения пользуются значительной свободой действий при условии успешного развития
Международная дивизиональная	Ответственность за зарубежную деятельность целиком переносится на обособленное международное подразделение, базирующееся в корпоративном центре. Иностранное подразделения отчитываются непосредственно перед этим международным центром
Глобальные структуры	
Функциональные	Ответственность за зарубежные операции распределена между линейными руководителями функциональных отделов в центре. Иностранное подразделения отчитываются непосредственно перед функциональными руководителями в центре (производство, маркетинг, персонал, финансы и т. д.)

¹ Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puerdie T. Global and transnational business. Strategy and management. N.Y., 2000.

Окончание табл. 1

Типы структур	Характеристики
Глобальные структуры	
Ориентированные на продукт	Ответственность за зарубежные операции распределена между расположенными в центре отделениями, ориентированными на тот или иной продукт. Иностранное подразделения отчитываются непосредственно перед этими отделениями
Географические / региональные (ориентированные на регион)	Ответственность за зарубежные операции распределена между региональными руководителями. Иностранное подразделения отчитываются непосредственно перед региональным отделением, расположенным в центре или за границей
Матричные	Ответственность за зарубежные операции распределена между продуктовым и региональным отделениями. Иностранное подразделения отчитываются непосредственно как перед продуктовым, так и перед региональным отделением



Рис. 3. Три основы организационной структуры 1980-х годов¹

¹ Питерс Т., Уатерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.

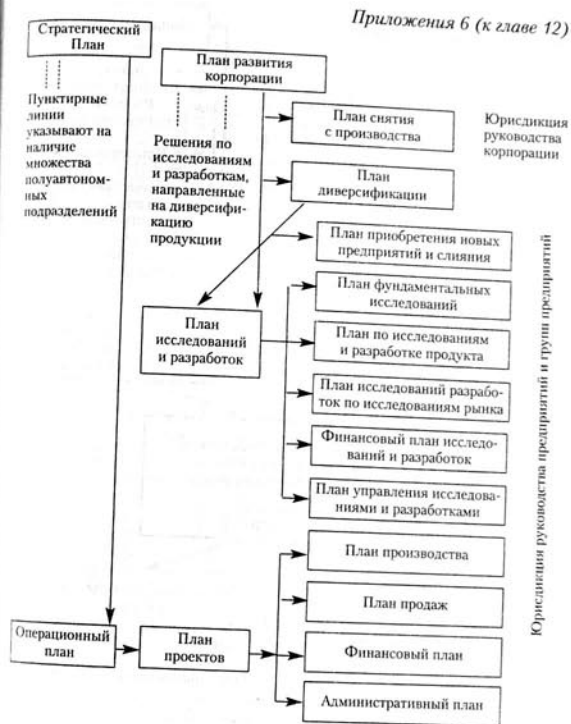


Рис. 1. Система планов международной компании

¹ В приложении использованы схемы из монографии: Капустин С.Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. М.: Дашков и К, 2002.



Рис. 2. Процесс анализа исходной ситуации при разработке стратегии развития компании

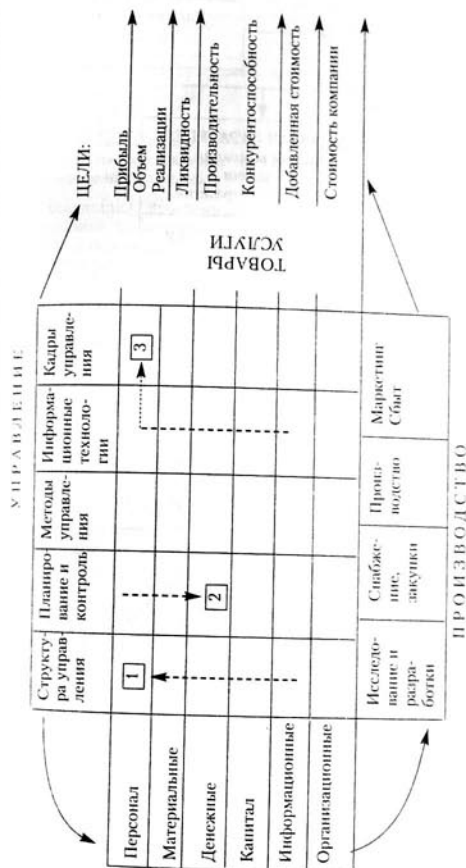


Рис. 3. Обобщенная модель компании



Рис. 4. Процесс формирования стратегии развития компании

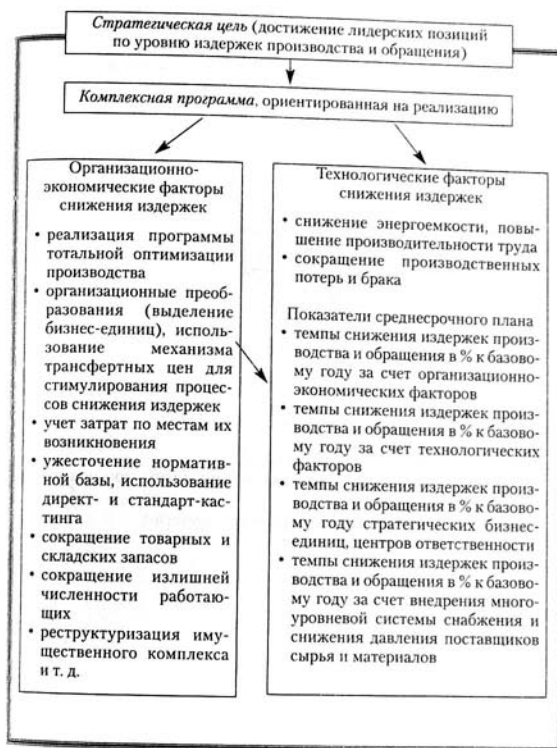


Рис. 5. Макет комплексной программы реализации одной из стратегических целей развития компании

Содержание стратегии развития компании

1. Преамбула: какой мы видим нашу компанию в будущем?
 2. Цели деятельности. Ключевые позиции успеха.
 3. Базовая стратегия:
 - стратегия конкуренции: продукты, рынки,
 - производственная стратегия,
 - финансовая стратегия,
 - социальная стратегия, стратегия совершенствования управления.
 4. Стратегия развития стратегических хозяйственных единиц.
 5. Перспективы развития функциональных сфер деятельности:
 - исследования и разработки,
 - снабжение (закупки),
 - производство,
 - маркетинг (сбыт),
 - финансы,
 - персонал,
 - организация и управление.
 6. Проблемы, вероятные при реализации стратегии.
- Приложения:
- план дальнейших действий,
 - план оперативных мероприятий, планы, программы, бизнес-планы,
 - ресурсные оценки вариантов стратегии,
 - аналитические материалы.

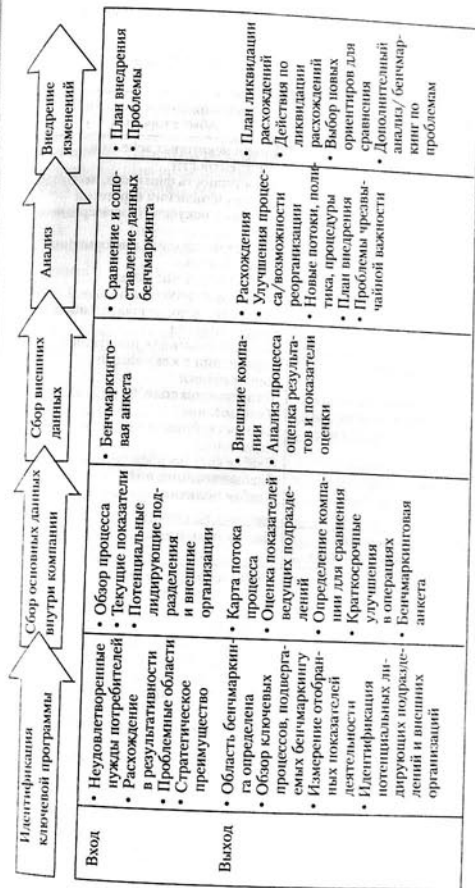


Рис. 1. Схема проведения бенчмаркинга

Основные факторы, которые нужно учитывать
в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабые стороны (W)
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недостатность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потери глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкуренты	Ужесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цен
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Некоторые существенные переменные при анализе макросреды

Экономические факторы	Технологические факторы	Политико-правовые факторы	Социально-культурные факторы
Внутренний валовый продукт	Расходы государства на исследования и разработки	Антитрестовское регулирование	Образ жизни
Процентные ставки	Расходы отрасли на исследования и разработки	Защита окружающей среды	Карьерные ожидания
Денежная масса в обращении	Фокус технологических исследований	Налоговое законодательство	Защита прав потребителей
Уровень безработицы	Охрана патентных прав	Регулирование международной торговли	Темпы прироста населения
Контроль заработной платы / цен	Новые продукты	Отношение к международным компаниям	Возрастная структура населения
Степень глобализации	Новые технологические разработки	Законы о найме и продвижении	Средняя продолжительность жизни
Девальвация/ревальвация	Повышение производительности путем автоматизации	Терроризм и мероприятия по сохранению секретности	Уровень рождаемости
Доступность энергетических ресурсов и их стоимость		Стабильность правительства	
Чистый/дискреционный доход			
Международная интеграция			

Источник: J. David Hunger, Thomas L. Wheelen. Essentials of Strategic Management. 2 nd. ed. Institute of International Business Relations. 2001.

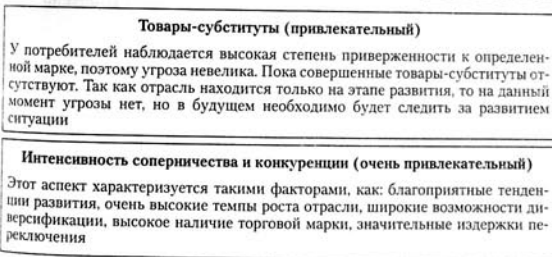
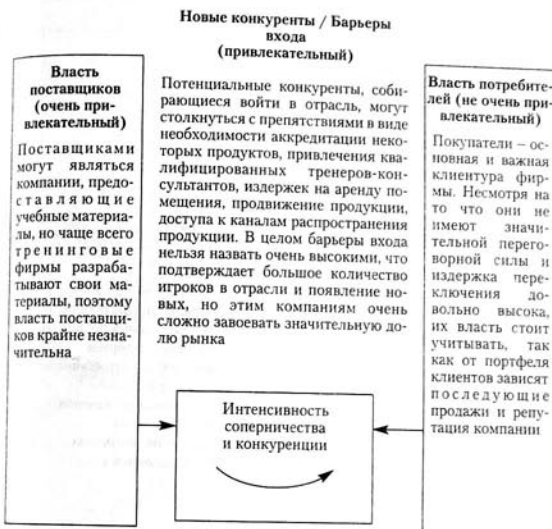
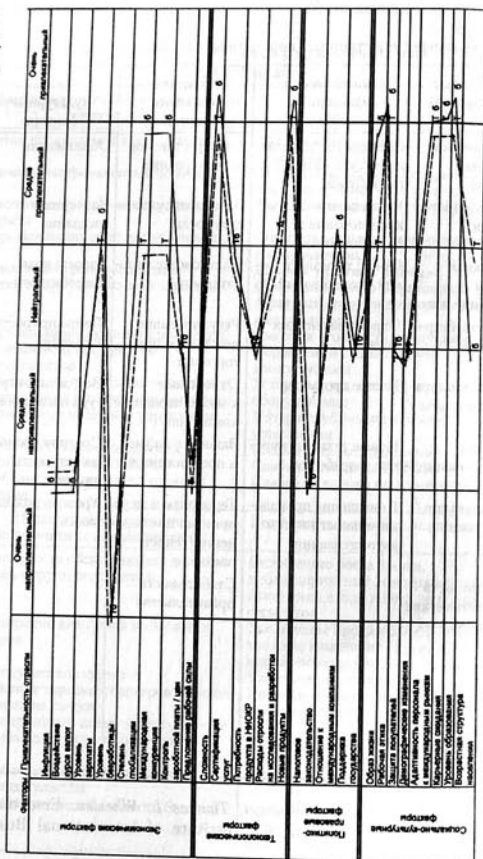
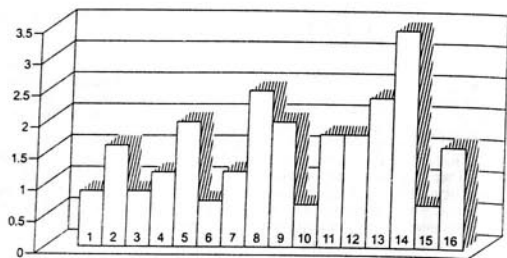
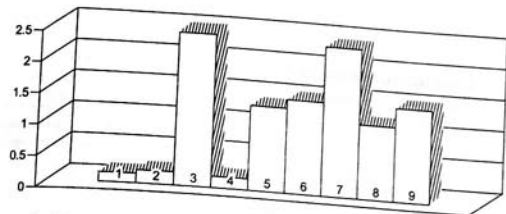


Рис. 1. Модель пяти сил конкуренции для рынка тренинговых услуг



- | | |
|--|--|
| 1. Рост уровня зарплат | 10. Минимизация издержек |
| 2. Степень глобализации | 11. Дифференциация продукта |
| 3. Международная конкуренция | 12. Разработка новых продуктов |
| 4. Сложность | 13. Повышение издержек переключения потребителей |
| 5. Новые технологии | 14. Темпы роста отрасли |
| 6. Рабочая этика | 15. Диверсификация каналов распространения |
| 7. Адаптивность персонала к международным рынкам | 16. Расширение географии предоставленных услуг |
| 8. Карьерные ожидания | |
| 9. Уровень образования | |

График 2. Основные возможности международной компании



- | | |
|---|--|
| 1. Рост уровня безработицы | 6. Появление товаров-субститутов |
| 2. Воздействие курса валют | 7. Демпинг |
| 3. Дефицит рабочей силы | 8. Копирование программ и технологий |
| 4. Налоговое законодательство | 9. Увеличение количества недобросовестных компаний |
| 5. Интеграция вперед со стороны потребителя | |

График 3. Основные угрозы международной компании

Таблица 3

Определение видов деятельности в цепочке ценностей

Основные виды деятельности	Поддерживающие виды деятельности
<p>Входящая логистика получение товара, хранение, перемещение грузов, складирование, товарный контроль, транспортное расписание, возврат поставщикам</p> <p>Производственная деятельность трансформация исходных ресурсов в конечный продукт, т. е. машинная обработка, упаковка, сборка, содержание в исправности оборудования, тестирование, запуск оборудования</p> <p>Выходящая логистика дистрибуция конечной продукции, т. е. перемещение конечной продукции внутри предприятия, обработка заказов, транспортное расписание</p> <p>Маркетинг и продажи содействие и стимулирование покупателей в приобретении товаров или услуг, т. е. реклама, формирование торгового штата, выбор канала распределения, ценовая политика</p> <p>Сервис сохранение или усиление ценности и привлекательности продукта, т. е. установка, ремонт, обучение, снабжение запчастями, корректировка продукта</p>	<p>Материально-техническое снабжение закупка сырья, обеспечение поставок</p> <p>Развитие технологий подбор кадров, система продвижения, вознаграждение, развитие трудовых отношений</p> <p>Инфраструктура фирмы общее управление, планирование, бухгалтерский учет, юридическая служба, управление качеством</p> <p>Развитие технологий «ноу-хау», технологические нововведения, используемые в каждом звене цепочки деятельности</p> <p>Управление персоналом подбор кадров, система продвижения, местоположение работника, вознаграждение, развитие трудовых отношений</p>

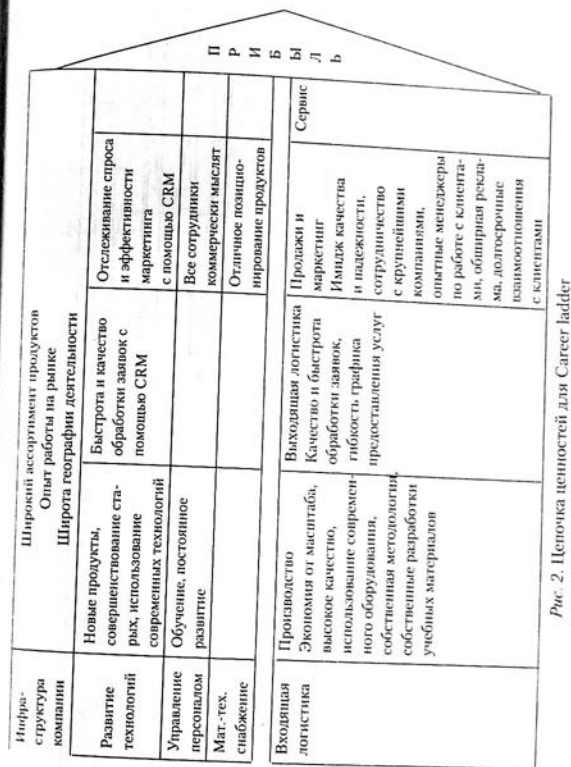
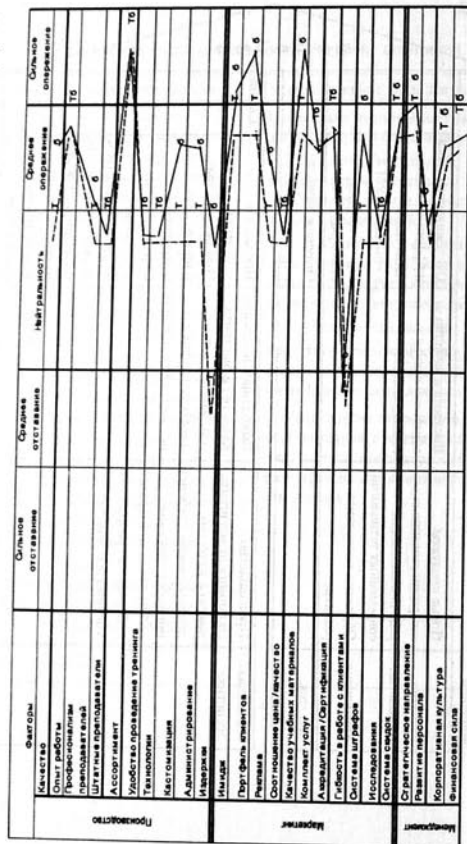
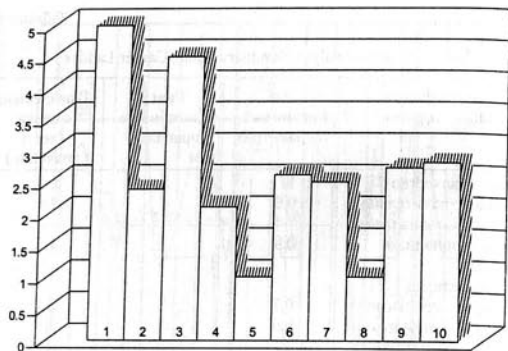


Рис. 2. Цепочка ценностей для Career ladder



Internal Factor Analysis Summary Table, Career Ladder

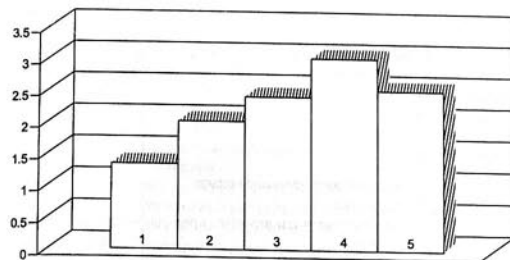
Внутренние факторы Сильные стороны	Вес (значимость параметра)	Ранг (способность управлять)	Взвешенная оценка (вес x значение)
Высокое качество	1	5	5
Наличие значительного опыта работы на рынке	0,6	4	2,4
Профессионализм штатных преподавателей	0,9	5	4,5
Широкий ассортимент	0,7	3	2,1
Наличие сертифика- ций/аккредитаций	0,5	2	1
Имидж надежной компании	0,65	4	2,6
Количество крупных клиентов	0,5	5	2,5
Система скидок (ACCA и CFA)	0,5	2	1
Высокое качество учебных материалов	0,55	5	2,75
Четкая стратегическая направленность бизнеса	0,7	4	2,8
Слабые стороны			
Наличие штрафов	0,5	3	1,5
Изддержки	0,55	4	2,2
Администрирование (бухгалтерия)	0,65	4	2,6
Эффективность рекламы	0,8	4	3,2
Количество препода- вателей	0,9	3	2,7
Итого	сумма всегда равна 10,00		38,85



1. Высокое качество
2. Наличие значительного опыта работы на рынке
3. Профессионализм штатных преподавателей
4. Широкий ассортимент
5. Сертификации/аккредитации

6. Имидж надежной компании
7. Количество крупных клиентов
8. Система скидок (ACCA и CFA)
9. Высокое качество учебных материалов
10. Четкая стратегическая направленность

График 5. Основные сильные стороны международной компании



1. Наличие штрафов
2. Издержки
3. Администрирование (бухгалтерия)
4. Эффективность рекламы
5. Количество преподавателей

График 6. Основные слабые стороны международной компании

TOWS Matrix компании «Career Ladder»

<p>Внутренние факторы Внешние факторы</p>	<p>Сильные стороны (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие значительного опыта на рынке - профессионализм штатных преподавателей - широкий ассортимент - имидж надежной компании - количество крупных клиентов - высокое качество учебных материалов - четкая стратегическая направленность бизнеса 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - администрирование (бухгалтерия), - эффективность рекламы - количество преподавателей
<p>Возможности (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - глобализация - новые технологии - карьерные ожидания - уровень образования - дифференциация продукта - разработка новых продуктов - высокие темпы отрасли - повышение - издержек переклечения потребителей - расширение географии предоставляемых услуг 	<p>Стратегии (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - максимально эффективное использование всех сильных сторон для быстрого роста - повышение особенностей программ и их качества с целью увеличения издержек переклечения - использование карьерных ожиданий людей для эффективных продаж - использование уже имеющегося портфеля клиентов для его расширения, и-р предоставление услуг филиалам и дочерним компаниям - использование процессов глобализации для продвижения программ по МСФО и международных квалификаций 	<p>Стратегии (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - для повышения эффективности рекламы использование карьерных амбиций людей и необходимости практических знаний - использование новых технологий для оптимизации бухгалтерии

<p>Угрозы (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - дефицит рабочей силы - появление товаров-субститутов - усиление ценовой конкуренции со стороны мелких игроков (демпинг) - интеграция вперед со стороны потребителей - увеличение количества недобросовестных компаний 	<p>Стратегии (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> - использование имиджа надежной компании для формирования позитивного отношения к услугам тренинговых компаний, завоевание клиентуры недобросовестных компаний - использование широты ассортимента и профессионализма преподавателей для предотвращения интеграции потребителей или построение таких отношений, при которых они бы выбрали Career ladder как постоянного провайдера - качественная, а не ценовая конкуренция, позиционирования, как продуктов, как оптимального соотношения цена-качество - диверсифицировать имеющиеся продукты и поиск новых форм для предотвращения появления товаров-субститутов - для минимизации угроз нехватки кадров, повышать мотивацию, воспитывать резерв и повышать квалификацию тренеров компании с целью их взаимозаменяемости 	<p>Стратегии (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - необходимы активные действия по увеличению количества преподавателей, позиционирование как надежного работодателя - образование рынка с целью борьбы с недобросовестными компаниями и повышения эффективности рекламы
---	--	--

Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании		
<p>Усилия по качественным изменениям в стратегии</p> <p>Усилия по точной подстройке основной стратегии</p> <p>Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия</p> <p>Действия по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т. д.)</p>	<p>Действия по достижению краткосрочной прибыли</p> <p>Решения в функциональной области управления</p> <p>Подходы к диверсификации, поиск новых отраслей</p>	<p>Действия по условиям в отрасли</p> <p>Действия по усилению долгосрочной конкурентной позиции</p> <p>Защитные действия против отечественных и зарубежных конкурентов</p>

Рис. 3. Организационные действия и управляющие подходы, используемые для достижения организационных задач и целей международной компании

Корпоративная стратегия международной компании		
<p>Какой тип диверсификации (связанный, нет, оба)</p> <p>Широта диверсификации (количество отраслей)</p> <p>Подход к распределению инвестиций между СЗХ</p>	<p>Действия по «разделению» слабых и непривлекательных СЗХ</p> <p>Действия по расширению портфеля и получению новых позиций в привлекательных СЗХ</p> <p>Оперативные действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих СЗХ</p>	<p>Воздействие диверсификации на строгость стратегии компании</p> <p>Действия по получению конкурентных преимуществ на уровне корпорации путем относительной диверсификации</p>

Рис. 4. Основные компоненты стратегии международной компании

Примечание: СЗХ – стратегические зоны хозяйствования.

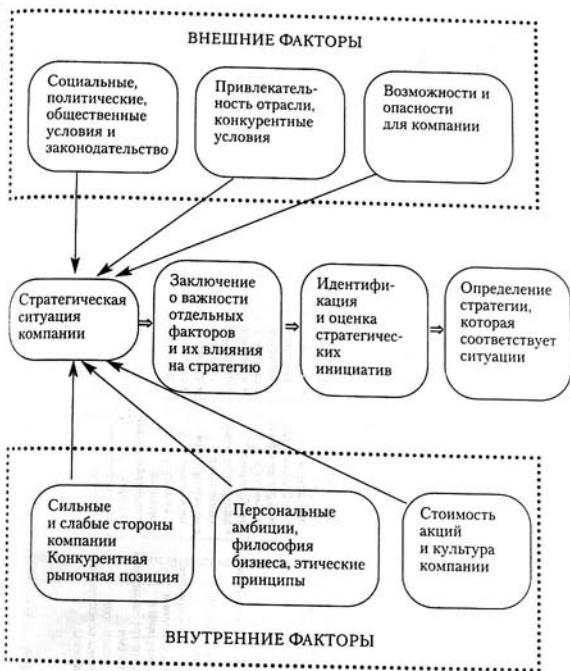


Рис. 5. Факторы, определяющие стратегический выбор международной компании

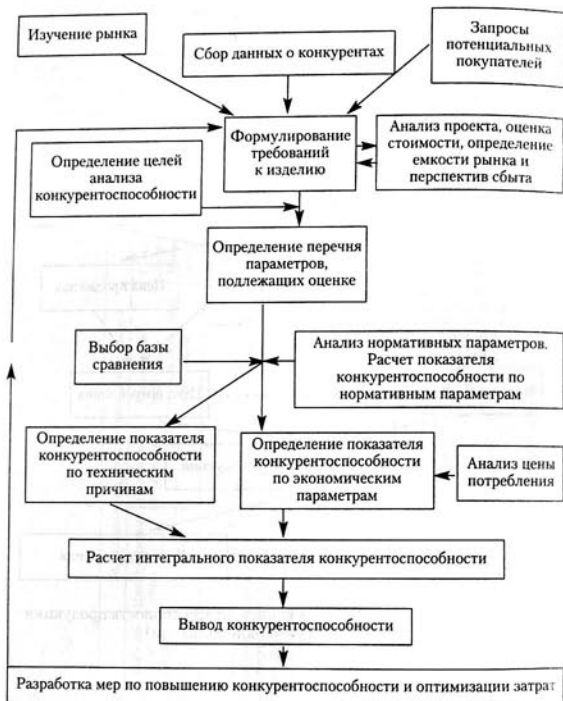
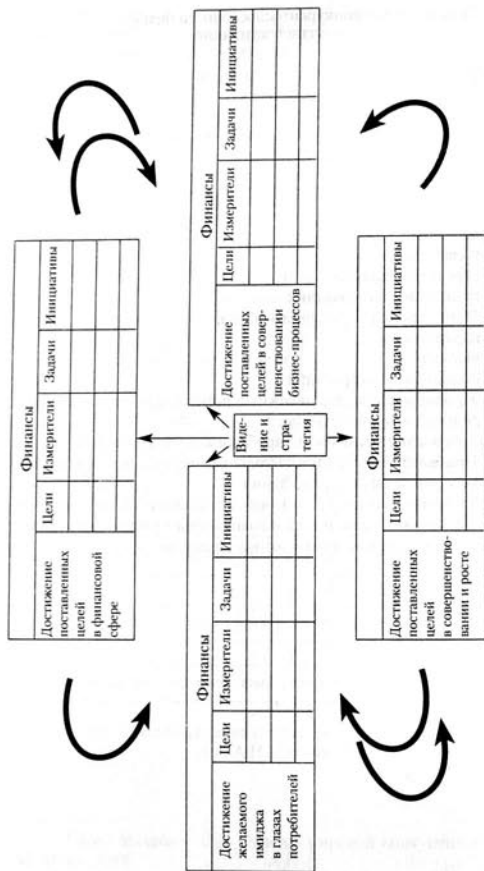


Рис. 3. Типовая схема оценки конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко)¹

Этапы оценки конкурентоспособности бизнеса международной компании

1. Определить зарубежные подразделения
 - Разделить их по видам бизнеса
 - Выделить головной офис
2. Собрать информацию о зарубежных подразделениях
 - Определить сопоставимые объекты и собрать данные
 - Использовать финансовые отчеты подразделений
3. Провести стоимостную оценку зарубежных подразделений
 - Определить для зарубежных подразделений:
 - денежные потоки
 - налоговые ставки
 - структуры капитала
 - ставки дисконтирования
 - Определить для головного офиса:
 - издержки
 - выгоды
 - ставки дисконтирования
 - Продисконтировать денежные потоки зарубежных подразделений и головного офиса
4. Свести воедино стоимость зарубежных подразделений
 - Прибавить издержки и выгоды головного офиса к стоимости зарубежных подразделений
 - Уточнить величину долга, риск и статьи накладных расходов
 - Сопоставить результаты с совокупной стоимостью дисконтированного денежного потока компании

¹ См.: Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Плюс, 1999.

Рис. 4. Схема – проекция Balanced Scorecard¹

¹ См.: Norton D., Kaplan R. Putting Balanced Scorecard to Work // Harvard Business Review. 1993. Sept.-oct.

Сравнительная характеристика подходов Всемирного экономического форума и Международного института развития менеджмента к анализу конкурентоспособности стран

Инструмент сопоставления	ВЭФ	МИРМ
	Рейтинг стран	Рейтинг стран
Основные рейтинги	Рейтинг микроэкономической конкурентоспособности Рейтинг конкурентоспособности роста	Обобщенный рейтинг конкурентоспособности стран
Краткое описание методологии	Страны ранжируются по 194 показателям, как по количественным (статистическим), так и по качественным (полученным опросным путем) показателям, на основании выборки и обобщения которых строятся два итоговых рейтинга Рейтинг микроэкономической конкурентоспособности строится исходя из двух показателей: специфика конкурентоспособности национальных фирм; качество внутренних условий для деятельности фирм Рейтинг конкурентоспособности роста обобщает (суммирует) три показателя: индекс экономического развития; индекс развития финансовой сферы; индекс, показывающий открытость экономики	На основе анализа статистики и опросов определяются 314 качественных и количественных показателей по каждой из стран (непосредственно используются 243 показателя, из них – 128 – количественных, 115 – полученных в результате опросов, остальные 71 носят служебный характер Для каждого показателя подсчитывается так называемое стандартизированное значение Среднее арифметическое данных значений является показателем конкурентоспособности страны
Структура базовых показателей	Характеристика фирм Базовые индикаторы стран Индикаторы государственной и фискальной политики Институты Инфраструктура	Показатели экономической ситуации (74) Эффективность органов власти (84) Эффективность бизнеса (66)

Инструмент сопоставления	ВЭФ	МИРМ
	Рейтинг стран	Рейтинг стран
Структура базовых показателей	Человеческий потенциал Технология Финансы Открытость для международной торговли и капитала Внутренняя конкуренция Характеристика оперативной и стратегической деятельности компаний	Показатели инфраструктуры (90)

Источник: The Global Competitiveness Report. International Institute for Management Development. Официальный интернет-сайт IMD (www.imd.ch).

Таблица 2

Место по микроконкурентоспособности 11 стран в выборке ВЭФ по 53 странам в 1998 г. и 58 странам в 1999 г.

Страны	По микроконкурентоспособности		Качество фирм		Качество предпринимательской среды	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999
США	1	1	2	1	1	1
Великобритания	5	10	9	13	5	8
Япония	18	14	7	4	19	19
Норвегия	14	18	14	23	15	16
Швеция	7	4	4	3	9	7
Республика Корея	28	28	24	27	28	30
Франция	11	9	6	6	13	11
Германия	4	6	1	5	8	5
Китай	42	49	35	31	44	50
Италия	26	25	20	15	27	27
Россия	46	55	45	42	47	55

Источник: The Global Competitiveness Report 1999. P. 39.

Таблица 1

Ранжирование 11 стран по главным факторам глобальной конкурентоспособности (КСП) по оценкам ВЭФ (1999)

Страны	Факторы КСП, место среди 11 стран							
	Открытость	Государство	Финансы	Инфраструктура	Технология	Управление	Труд	Институты
Россия	11	11	11	11	11	11	6	11
США	1	2	2	1	1	1	4	4
Япония	8	5	4	6	2	5	1	6
Франция	5	9	5	5	4	4	9	3
Италия	2	10	10	9	9	8	10	10
Великобритания	4	3	1	2	8	6	3	1
Германия	3	7	9	4	6	3	11	2
Китай	10	1	7	10	10	10	5	9
Швеция	7	8	8	3	3	2	8	7
Республика Корея	9	4	6	8	7	9	7	8
Норвегия	6	6	3	7	5	7	2	5

Источник: The Global Competitiveness Report. 1999.

Таблица 2

Позиции России в сравнении с позициями других стран
в рейтингах конкурентоспособности ВЭФ

Страна/Экономика	Ранг (место)	Индекс	Рейтинг конкуренто- способности за 2006–2007 гг.	Рейтинг конкуренто- способности за 2007–2008 гг.
США	1	5.67	1	1
Швейцария	2	5.62	2	4
Дания	3	5.55	3	3
Швеция	4	5.54	4	9
Германия	5	5.51	5	7
Финляндия	6	5.49	6	6
Сингапур	7	5.45	7	8
Япония	8	5.43	8	5
Великобритания	9	5.41	9	2
Нидерланды	10	5.40	10	11
Корея	11	5.40	11	23
Гонконг	12	5.37	12	10
Канада	13	5.34	13	12
Россия	58	4.19	55	59

Источник: The Global Competitiveness Report. 2006.

Таблица 3

Ключевые показатели научно-технологического развития
некоторых стран в 2003 г.

	Валовые внутренние расходы на научные исследования и разработки		Проведенные (в%)			Общая численность исследова- телей	
	По абсолют- ной величине (млн долл.)	Доля финанси- рования промышлен- ностью	Проведенные (в%)				
			государ- ством	высшей школой	государ- ством		
США	284 584,3	63,1	31,2	68,9	16,8	9,0	1 261 227
Япония	106 853,6	73,9	18,2	74,4	13,9	9,5	646 547
Германия	54 449,5	65,4	31,9	69,2	17,1	13,7	265 812
Великобритания	31 162,5	46,7	26,9	67,0	22,6	9,0	157 662
Франция	37 967,2	52,1	38,4	63,3	18,9	16,5	186 420
Канада	18 596,2	44,3	34,0	53,7	34,9	11,2	107 300
Италия	16 367,0	43,0	50,8	49,1	32,6	18,4	66 702
Корея	24 869,2	74,0	23,9	76,1	10,1	12,6	151 254
Китай	72 014,4	57,6	33,4	61,2	10,1	28,7	810 525
Тайбэй (Китай)	12 194,1	63,1	35,2	62,2	12,3	24,8	64 385
Россия	16 837,6	30,8	59,6	68,4	6,1	25,3	487 477

Источник: OECD Observer, 2004. Suppl. 1.

- Активы** (англ. *assets*) – собственность физических и юридических лиц, имеющая денежную оценку и приносящая при производственной или коммерческой деятельности доход.
- Акционерное общество** (англ. *joint-stock company, corporation*) – предприятие, группа предприятий, находящихся в собственности нескольких юридических и/или физических лиц. Право собственности этих лиц подтверждается особым видом ценных бумаг – акциями, дающими право на участие в управлении и на долю в прибыли.
- Акционерная собственность** (англ. *joint-stock property*) – одна из форм коллективной частной собственности, включающая имущество, средства производства и капитал.
- Акционерный капитал** (англ. *share capital, joint-stock capital*) – основной капитал акционерного общества, размер которого определяется его уставом, образуемый за счет заемных средств и эмиссии выпуска акций. Состоит из оплаченного капитала и нераспределенной прибыли. Определяется как разность между суммарными активами и суммарными обязательствами.
- Акция** (англ. *share, stock*) – ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом, дающая право ее владельцу, члену акционерного общества, участвовать в его управлении, получать дивиденды из прибыли и долю имущества при ликвидации общества.
- Альянс** (фр. *alliance*) – союз, объединение.
- Антиконкурентная практика** (англ. *anticompetition practice*) – нарушение монополиями норм конкурентной борьбы путем захвата господствующего положения на рынке, ограничивая доступ на него другим производителям, диктуя цены и другие условия коммерческой деятельности.
- Антикризисное управление** – система мероприятий, проводимых на предприятии в целях его финансового оздоровления. Включает в себя комплекс организационных, экономических, юридических мероприятий. Антикризисным управлением занимаются управ-

- ленцы (менеджеры) предприятия и привлекаемые на предприятия специалисты-антикризисники (консультанты).
- Ассоциация** (лат. *associatio* – соединение) – добровольное объединение отдельных юридических лиц (государств), существующее за счет регулярных добровольных отчислений (взносов) своих членов в целях координации совместной хозяйственной и научно-технической политики участников в отношении производства и сбыта отдельных видов товаров и услуг. К основным видам относятся: концерн, ассоциация хозяйственная, консорциум, ассоциация делового сотрудничества.
- Аутсорсинг** – использование внешней организации для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций.
- Банкротство** (ит. *banco* – скамья + *rotto* – сломанный) – финансовый крах, разорение предприятия, организации, банка, предпринимателя. Невозможность рассчитаться по своим долговым обязательствам.
- Безопасность информационная** – комплекс организационно-технических мероприятий, обеспечивающих целостность данных и конфиденциальность информации в сочетании с ее доступностью для всех авторизованных пользователей.
- Безопасность экономическая** – создаваемые государством условия, гарантирующие недопущение нанесения хозяйству страны непоправимого ущерба от внутренних и внешних экономических угроз.
- «Белый рыцарь»** (англ. *white knight*) – компания, предлагающая помощь другой компании, объекту враждебного поглощения.
- Бизнес** (англ. *business* – дело, коммерческая деятельность) – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская, коммерческая деятельность.
- Бизнес-план** (англ. *business plan*) – развернутая программа осуществления проекта с расчетами показателей деятельности, включая оценку ожидаемых расходов и доходов. Обязательный документ для обоснованного привлечения внешних финансовых средств.
- Бренд** (англ. *brand* – клеймо, тавро; *to brand* – отпечатываться в памяти, оставлять впечатление) – оригинальный, художественно исполненный символ компании; узнаваемая, признаваемая и юридически защищенная специально разработанная торговая марка.
- Брендинг** (англ. *branding* – оставлять впечатление) – область системы маркетинговых коммуникаций, занимающаяся разработкой фирменного стиля, его элементов; формирование уникального имиджа фирмы, отличающего ее от конкурентов.

Бренд-менеджмент – контроль над тем, какое воздействие оказывает торговая марка и что она выражает, и над тем, как это воспринимается потребителями.

Валовая прибыль (англ. *gross profit*) – прибыль, полученная до вычетов и отчислений. Выступает превращенной формой добавленной стоимости, образующей доходы промышленных, торговых, банковских, страховых, транспортных и других компаний и фирм; брутто прибыль до уплаты налогов.

Венчурная фирма (англ. *venture company*) – коммерческая научно-техническая фирма по разработке и внедрению новых технологий и продукции с неопределенным заранее доходом (рискованный вклад капитала).

Венчурный бизнес – совокупность предприятий и фирм, занимающихся научными исследованиями и разработками, созданием и внедрением нововведений, в том числе и по заказам крупных компаний и фирм. Их деятельность отличается повышенной степенью рискованности и прибыльности (в случае успеха) вложений.

Верификация (лат. *verus* – истинные + *facere* – делать; англ. *verification*) – 1) проверка документов, расчетов и других материалов; 2) установление подлинности, проверка истинности.

Вертикальная дезинтеграция (англ. *vertical disintegration*) – процесс специализации предприятий, находящихся на разных стадиях производства продукции.

Вертикальная интеграция (англ. *vertical integration, merger*) – слияние компаний, специализирующихся на разных фазах производства одного и того же товара, с целью сокращения издержек и повышения прибыльности таких объединений.

Внешний управляющий (англ. *external manager*) – назначаемый арбитражной комиссией менеджер обанкротившейся фирмы, имеющий полные материально-финансовые полномочия по ее управлению вплоть до ликвидации.

Внутренняя стоимость (англ. *inherent worth*) – стоимость одной акции компании, рассчитываемая на основе собственного финансового положения.

Внутрикорпоративный обмен (англ. *intracorporate transfer*) – продажа товаров компаний, расположенной в одной стране, ее дочерним компаниям, расположенным в других странах.

Враждебное поглощение (англ. *hostile take-over*) – получение контроля над компанией вопреки желанию акционеров путем скупки ее акций.

Всемирный рынок – составная часть мирового хозяйства, представляющая собой обмен между продавцами и покупателями то-

варов и услуг, сложившаяся на основе всемирного разделения труда, международных валютно-кредитных и финансовых отношений.

Вывоз капитала (англ. *export of capital*) – экспорт капитала в другие страны частными корпорациями и государством. Может осуществляться как в предпринимательской форме (прямые вложения капитала), так и в виде ссудного капитала (портфельные вложения капитала).

Глобал кастоди (англ. *global custody* – глобальный рынок) – мировая система глобального рынка портфельных и прямых инвестиций; формируется в последние 10 лет на базе взаимосвязанных бирж мира.

Глобальная матричная схема организации работы компании (англ. *global matrix design*) – сложный тип организационной структуры международной компании, которая формируется в результате наложения организационной структуры одного типа на структуру другого типа (действующую структуру).

Глобальная схема организации работы компании по продуктовому принципу (англ. *global product design*) – тип организационной структуры, в соответствии с которым глобальная ответственность за определенные товары или семейства товаров распределяется между отдельными подразделениями, входящими в состав компании.

Глобальная схема организации работы компании по территориальному признаку (англ. *global area design*) – тип организационной структуры, который предполагает концентрацию деятельности компании в определенных зонах или регионах мира.

Глобальная схема организации работы компании по функциональному признаку (англ. *global functional design*) – тип организационной структуры, предполагающий создание отделов или подразделений, которые несут ответственность за реализацию одной из функций компании (финансовой, операционной, маркетинговой, функции исследований и разработок, а также функции управления трудовыми ресурсами) в мировых масштабах; называется также U-образной организационной структурой.

Глобальная схема организации работы компании, ориентированная на потребителей (англ. *global customer design*) – тип организационной структуры, предполагающий концентрацию деятельности компании вокруг определенных сегментов или групп потребителей, каждая из которых требует особого опыта или внимания.

Горизонтальная диверсификация (англ. *horizontal diversification*) – расширение номенклатурной деятельности компании либо полное-

ние ее ассортимента новыми изделиями с целью снижения коммерческого риска.

Горизонтальная интеграция (англ. *horizontal integration, merger*) – 1) приобретение фирмой во владение предприятий-конкурентов или установление жесткого контроля над ними; 2) слияние занимающихся одной и той же деятельностью компаний с целью усиления влияния и повышения прибыльности.

Гринэйл (англ. *greenmail*) – «зеленый шантаж»; корпоративный шантаж путем покупки значительного числа акций какой-либо компании с последующим предложением выкупить их по повышенным ценам при условии, что другие компании подписывают соглашение о невмешательстве.

Группа финансово-промышленная (ФПГ) – официально зарегистрированная на федеральном уровне группа предприятий, учреждений и инвестиционных институтов, объединение капитала которых произведено в порядке и на условиях, предусмотренных Положением о финансово-промышленных группах и порядке их создания; формируется в целях объединения материальных и финансовых ресурсов ее участников.

Двойное налогообложение (англ. *double tax*) – ситуация, когда иностранный доход многонациональной корпорации облагается налогом как в стране-источнике дохода, так и по месту юридического адреса корпорации.

Дистрибуция (англ. *distribution*) – процесс реализации своих товаров в каждой обслуживаемой стране.

Деконцентрация производства (англ. *deconcentration*) – дробление чрезмерно крупных предприятий и производств на отдельные экономически обособленные, самостоятельные предприятия, взаимосвязанные между собой системой товарно-денежных отношений; возникновение и развитие внутри действующих предприятий новых видов производств (диверсификация производства), их постепенное обособление, создание и развитие системы экономически самостоятельных малых предприятий, ориентированных на рынок, на потребителя.

Диверсификация (лат. *diversus* – разный + *facere* – делать) – расширение сферы производственно-хозяйственной деятельности предприятия, увеличение перечня услуг, товаров.

Договор об управлении (англ. *management contract*) – соглашение, в соответствии с которым одна компания предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги второй компании на протяжении предварительно оговоренного периода за денежное вознаграждение.

Дочерняя компания (англ. *subsidiary company, subcompany*) – юридически и хозяйственно самостоятельная фирма, контрольный пакет акций которой принадлежит материнской компании.

«Золотые парашюты» (англ. *golden parachutes*) – действия руководства акционерного общества, направленные против враждебной аквизиции. Они заключаются во внесении таких изменений в документы, регламентирующие деятельность общества, которые предусматривают для руководства компании крупные компенсации, высокие выходные пособия и т. п. в случае их увольнения новым владельцем общества.

Издержки (англ. *costs, expenses, expenditures, outlay(s), charges, disbursements*) – овестьственные истекшие затраты на производство, сбыт и приобретение товаров, выраженные в денежной форме.

Изменение организационной структуры компании (англ. *organization change*) – любая значимая модификация или изменение стратегии, организационной структуры, технологии и/или персонала компании.

Изучение среды ведения бизнеса (англ. *environmental scanning*) – систематизированный сбор данных обо всех внешних и внутренних экономических условиях ведения бизнеса, в том числе таких данных, как конъюнктура рынка, нормативно-правовое регулирование, действия конкурентов, издержки производства и уровень производительности труда.

Инвестиции (лат. *investire* – облачать) – долгосрочные вложения средств в промышленность, сельское хозяйство и другие отрасли экономики внутри страны и за границей в целях получения прибыли.

Инжиниринг (англ. *engineering*) – предоставление определенного рода услуг фирмой-консультантом фирме-клиенту при строительстве промышленных и иных объектов.

Интеграция (лат. *integer*) – объединение предприятий для производства какой-либо конечной продукции с минимальными затратами денежно-материальных средств.

Интерналии – издержки или выгоды, получаемые участниками сделки, которые не были оговорены при ее заключении. Возникают при заключении сделки в условиях недостаточной информации.

Инфраструктура (лат. *infra* – под + *structura*) – собирательный термин, которым обозначаются все отрасли, обслуживающие сферы производства и жизнедеятельности людей, но не производящие материальных благ.

Капитал – общая стоимость основных и оборотных средств компании.
Компания (фр. *compagnie*) – промышленное или торговое товарищество, объединяющее предпринимателей.

- Конгломерат** (англ. *conglomerate*) – компания, действующая в соответствии со стратегией неродственной диверсификации.
- Капитализация** – превращение части прибавочной стоимости в капитал.
- Капиталоемкость** (англ. *capital intensity*) – показатель, характеризующий эффективность использования капитала; определяется отношением основного капитала к произведенной в соответствующий период продукции или к ее части – национальному доходу, прибыли.
- Капиталоотдача** – показатель, характеризующий эффективность использования капитала за определенный промежуток времени.
- Картель** (ит. *carta*, *cartello*; фр. *cartel*) – добровольное объединение на основе соглашения производителей продукции в целях монополизации рынков производства и сбыта продукции, ограничения конкуренции, дележа рынков и установления контроля над ценами.
- Конгломератная диверсификация** (англ. *conglomerate diversification*) – пополнение ассортимента продукции изделиями принципиально нового класса.
- Конгломератное слияние** (англ. *conglomerate merger*) – слияние компании из разных отраслей, не имеющих горизонтальных или вертикальных связей.
- Конкурентоспособность** (англ. *competitiveness, competitive power*) – способность продукции, товаров и услуг отвечать требованиям рынка.
- Конкуренция** (англ. *competition*) – постоянно действующий механизм соперничества товарпроизводителей, фирм, корпораций за более выгодные условия производства и сбыта, за получение высшей прибыли.
- Консорциум** (лат. *consortium*) – 1) временное добровольное объединение предприятий для решения конкретных задач реализации крупных целевых программ и проектов; 2) члены консорциума сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и могут принимать участие в деятельности других консорциумов, совместных предприятий и др.; 3) уставный фонд консорциума формируется на долевой основе, прибыль (убытки) распределяется пропорционально доле участия каждого пайщика.
- Концентрация** (лат. *concentratio*; англ. *concentration*) – сосредоточение, скопление, насыщенность; объединение.
- Концентрация капитала** – сосредоточение, наращивание капитала посредством соединения капиталов разных владельцев, собственников, а также за счет приращения прибыли в капитал, капитализации доходов.

- Концентрация производства** (англ. *concentration of production*) – форма организации производства на базе крупных предприятий.
- Концерн** (корпорация) (англ. *concern*) – объединение самостоятельных юридических лиц на основе единства собственности и контроля посредством долевого участия предприятий, фирм в акционерном капитале друг друга. В состав концерна входят головное и зависимые (дочерние) акционерные общества.
- Концерн мультинациональный** (англ. *multinational concern*) – концерн, в состав которого входят участники из большого числа стран.
- Концерн транснациональный** (англ. *transnational concern*) – членами концерна являются представители нескольких стран.
- Кооперация** (лат. *cooperation*) – объединение физических лиц на основе добровольного членства для коллективного предпринимательства.
- Координация** (лат. *coordinatio*) – составная часть процесса управления, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы.
- Корпоративная культура** (англ. *corporate culture*) – совокупность общих ценностей, которых придерживается компания и которые должны разделять все ее сотрудники.
- Корпорация** (лат. *corporatio*) – 1) группа специализированных по отраслевому и региональному принципам компаний; 2) форма организации бизнеса и собственности, при которой акционеры являются собственниками корпорации, но лично не отвечают по ее обязательствам и долгам.
- Культурная конвергенция** (англ. *cultural convergence*) – сближение двух или более культур.
- Культурный шок** (англ. *cultural shock*) – психологическое явление, которое может вызывать чувства страха и беспомощности, раздражительность, дезориентацию.
- Ликвидация** (англ. *liquidation*) – 1) роспуск компании с распределением всех ее активов между акционерами после соответствующего погашения долговых обязательств; 2) закрытие предприятия, корпорации, распродажа его имущества и оплата долгов и обязательств.
- Материнская компания** (англ. *holding company*) – компания, которая владеет контрольными пакетами акций в других компаниях.
- Международная логистика** (англ. *international logistics*) – современное название теории и практики управления материальными, финансовыми и информационными ресурсами от поставщиков к фирме, внутри структурных подразделений самой фирмы и между ними, а также потоком готовой продукции, услуг и товаров от фирмы к покупателям.

- Международная стратегия** (англ. *international strategy*) – всеобъемлющая основа для достижения первостепенных задач компании.
- Международная торговая компания** (англ. *international trading company*) – компания, которая непосредственно занимается импортом и экспортом широкого ассортимента товаров за счет собственных средств.
- Международная финансовая корпорация, МФК** (*International Finance Corporation, IFC*) – структурное подразделение Всемирного банка, которое несет ответственность за развитие частного сектора экономики в развивающихся странах.
- Международные инвестиции** (англ. *international investments*) – передача капитала резидентами одной страны для дальнейшего использования вложенных средств резидентами другой страны.
- Международный бизнес** (англ. *international business*) – любая организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лицами, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных стран; этим же термином обозначаются все международные деловые операции.
- Международный маркетинг** (англ. *international marketing*) – расширение маркетинговой деятельности за границы страны.
- Международный менеджмент** (англ. *international management*) – особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.
- Международный операционный менеджмент** (англ. *international operations management*) – совокупность действий, осуществляемых международной организацией для преобразования разных видов входящих ресурсов в готовые товары и услуги.
- Международный стратегический менеджмент** (англ. *international strategic management*) – комплексный непрерывный управленческий процесс, цель которого состоит в формировании и практической реализации стратегий, позволяющих компании эффективно конкурировать на международном рынке.
- Многонациональная корпорация, МНК** (англ. *multinational corporation, MNC*) – акционерная компания, которая активно участвует в международной предпринимательской деятельности, применяет такую форму ведения бизнеса, как прямые иностранные инвестиции, а также владеет предприятиями, расположенными в зару-

- бежных странах, и контролирует процесс создания ценностей для потребителей, имеющий место на этих предприятиях.
- Неформальная система управления** (англ. *informal management network*) – группа менеджеров из различных стран, которые тем или иным способом связаны друг с другом.
- Общая схема управления деятельностью компании** (англ. *control framework*) – совокупность управленческих и организационных процедур, которые должны обеспечить продвижение компании по пути достижения ее стратегических целей.
- Организационная структура** (англ. *organization design, organization structure*) – всеобъемлющая система взаимосвязанных структурных компонентов, используемых для управления деятельностью всех подразделений компании; называется также организационной системой.
- Планирование** (англ. *planning*) – формирование целей, определение приоритетов, средств и методов их достижения.
- Полицентрический подход** (англ. *polycentric approach*) – концепция управления, используемая в компаниях, которые адаптируют используемые методы ведения бизнеса к каждому целевому иностранному рынку.
- Портфельные инвестиции** (англ. *portfolio investments*) – пассивное владение финансовыми активами (акциями, облигациями и другими активами) зарубежных стран не с целью осуществления активного управления или контроля над деятельностью эмитента ценных бумаг.
- Преимущества от интернализации операций** (англ. *internationalization advantages*) – преимущества, обусловленные предпочтительностью производства товаров или предоставления услуг силами самой компании вместо заключения договоров с другими компаниями на выполнение соответствующих работ.
- Прямые иностранные инвестиции** (англ. *foreign direct investments, FDI*) – вложение капитала в иностранные компании с целью осуществления жесткого контроля над собственностью и активами этих компаний.
- Синдикат** (англ. *syndicate*) – объединение однородных промышленных предприятий, созданное с целью сбыта изделий через общую продажную контору, организованную в форме акционерного общества, товарищества с ограниченной ответственностью, с которой каждый из участников заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своих изделий.
- Синергизм** (греч. *synergy*) – элемент международной стратегии, предполагающий увеличение совокупного результата за счет тесного взаимодействия различных подразделений компании.

- Совместное предприятие** (англ. *joint venture*) – особый тип стратегического союза, который предполагает создание двумя или более компаниями нового обособленного торгово-промышленного предприятия, которое было бы юридически независимым от родительских компаний и действовало бы в их общих интересах.
- Соглашение о делегировании административных полномочий** (англ. *delegated agreement*) – соглашение об управлении, в соответствии с которым партнеры по стратегическому союзу не принимают активного участия в деятельности союза, а делегируют полномочия по административному управлению должностным лицам этого союза.
- Соглашение о разделении административных функций** (англ. *shared management agreement*) – соглашение об управлении, в соответствии с которым каждый из партнеров принимает активное участие в управлении стратегическим союзом.
- Соглашение о централизации административных функций** (англ. *assigned arrangement*) – соглашение об управлении, в соответствии с которым один из партнеров берет на себя полную ответственность за деятельность стратегического союза.
- Стратегическая организационная единица** (англ. *strategic business unit, SBU*) – объединение определенных направлений деятельности в общую организационную структуру, осуществляемое в компаниях, которые придерживаются корпоративной стратегии родственной или неродственной диверсификации.
- Стратегическое планирование** (англ. *strategic planning*) – процесс разработки международной стратегии по одному из направлений деятельности компании.
- Стратегия дифференциации** (англ. *differentiation strategy*) – стратегия ведения бизнеса, которая предполагает акцентацию внимания на отличительных характеристиках товаров и услуг.
- Стратегия получения преимуществ за счет сокращения общего объема издержек** (англ. *overall cost leadership strategy*) – стратегия развития бизнеса, которая предполагает достижение высокого уровня эффективности всех операционных процессов, происходящих в компании, что позволило бы обеспечить более низкий (по сравнению с конкурирующими фирмами) объем издержек.
- Стратегия фокусирования** (англ. *focus strategy*) – стратегия ведения бизнеса, которая предполагает ориентацию компании на выпуск узкого ассортимента товаров, предназначенных для определенных групп потребителей или для отдельных регионов.
- Тактика** (англ. *tactics*) – методы, применяемые менеджерами среднего уровня управления для реализации стратегических планов компании.

- Теория интернализации** (англ. *internalization theory*) – теория, согласно которой прямым иностранным инвестициям следует отдать предпочтение в случае, если издержки на ведение переговоров по заключению контракта, отслеживание указанных в нем условий, а также приведение в действие контракта с другой компанией выше по сравнению с затратами, которых требует прямое инвестирование капитала в открытие собственных предприятий за рубежом.
- Транзакционные издержки** (англ. *transaction costs*) – затраты, связанные с ведением переговоров по заключению контракта, отслеживанием указанных в нем условий, а также приведением контракта в действие.
- Трест** (англ. *trust*) – форма объединения предприятий, при которой эти предприятия теряют свою коммерческую и производственную самостоятельность, руководство их деятельностью осуществляется из единого центра, а общая прибыль распределяется в соответствии с долевым участием предприятий.
- Холдинг** (англ. *holding*) – 1) участие в капитале компании; 2) осуществление единого контроля за соблюдением общих интересов больших корпораций с помощью механизма контрольного пакета акций.
- Экономия от диверсификации производства** (англ. *economies of scope*) – экономия, которая имеет место в случае, когда средний объем издержек на производство продукта снижается по мере увеличения количества различных продуктов, выпускаемых одной компанией.
- Экономия от увеличения масштабов производства** (англ. *economies of scale*) – экономия, которая имеет место в случае, когда средний объем издержек на производство продукта снижается по мере увеличения количества единиц продукции, выпущенных компанией.
- Экспорт капитала** (англ. *export of services of capital*) – доход, получаемый резидентами страны от своих иностранных инвестиций.

Contents

Introduction	11
--------------------	----

Part I INTERNATIONAL COMPANIES: MANAGEMENT SPECIFICS

Chapter 1

Introduction to "international management"

1.1. International management subject	20
1.2. Types and functions of international management	24
1.3. Key features of international management	30
1.4. Factors influencing the efficiency of international management	36
1.5. The new world of international management	40

Chapter 2

Large business: aspects of reorganization

2.1. International business, its system and features	47
2.2. International business mechanism. Business system typology	50
2.3. Globalization of the international business	54
2.4. Defense industry business	61
2.5. International business features	74
2.6. Mechanisms for international regulations of transnational business	80

Chapter 3

External environment for international business

- 3.1. External environment: concept and dynamics 89
- 3.2. Political, legal, and economical external environment for international business 93
- 3.3. Cultural external environment for international business 99
- 3.4. Society, its social structure, its values, and relations 111

Chapter 4

Today's internationalization of production and capital

- 4.1. Typical features in production internationalization 122
- 4.2. Principal trends in capital internationalization 131
- 4.3. Direct investments' structure in the Russian Federation 146

Part II

INTERNATIONAL BUSINESS: INTEGRATED STRUCTURES

Chapter 5

International company: founding and functioning

- 5.1. International company: origins and nature 157
- 5.2. Social status of today's international company 168
- 5.3. Legal and structural foundations of an international company 173
- 5.4. International company classification 178
- 5.5. International company dominance: its scale, economic and social consequences 193

Chapter 6

Basics of the market capitalization of an international company

- 6.1. International company capitalization: its nature and classes 204
- 6.2. Evaluating management activity of an international company 213
- 6.3. Today's market capitalization level of an international company 221

Chapter 7

Financial industrial groups

- 7.1. FIG: concept and types 233
- 7.2. Criteria for establishing a FIG capital 238
- 7.3. Principal trends in FIGs influence on the corporate management development 243
- 7.4. Trends in FIG development in Russia 255

Chapter 8

Strategic international alliances

- 8.1. Business consolidation in the globalization era 265
- 8.2. Alliances: contents and principal features 269
- 8.3. SIA and global competition 275
- 8.4. SIA praxis (finances and credits) 280

Chapter 9

Mergers and acquisitions: international management theory and praxis

- 9.1. Mergers and acquisitions market: principal concepts and legal regulations 292
- 9.2. Today's theoretical approaches to the key issues in mergers and acquisitions 300
- 9.3. New types of restructuring economic transactions 308
- 9.4. Mergers and acquisitions as an efficiency regulator for international companies 314
- 9.5. Mergers and acquisitions in Russia: specific features and today's praxis 320

Part III

TODAY'S MANAGEMENT TECHNIQUES FOR BUSINESS ENHANCEMENT IN INTERNATIONAL COMPANY

Chapter 10

International corporate management theory

- 10.1. Principal categories in management theory 339
- 10.2. Shareholders' property and corporate management 345

10.3. Mechanisms for confrontation and cooperation in the international corporate structure	351
10.4. Corporate management in Russia: principal trends and specifics	359

Chapter 11

International company management structure

11.1. Structural forms of an international company integration	367
11.2. Principal rules for management structure of an international company	378
11.3. Management structure typology of international companies	388

Chapter 12

Strategic planning in an international company

12.1. Developing and supporting strategic decisions for developing an international company	412
12.2. Strategic planning techniques: analyzing the initial conditions	421
12.3. Strategic planning techniques: creating a development strategy of an international company	425
12.4. Benchmarking in strategic planning	432

Chapter 13

Applying SWOT-analysis in determining an international company's strategy

13.1. The nature of SWOT-analysis and its principal elements	438
13.2. SWOT-analysis (external environment scanning) of an international company's macro-environment	441
13.3. SWOT-analysis (scanning) of an international company's internal environment	450
13.4. SWOT-analysis in preparing strategic decisions	454

Part IV INTERNATIONAL MANAGEMENT IN THE TRANSNATIONAL BUSINESS COMPETITIVE ENVIRONMENT

Chapter 14

Management of an international company's competitiveness

14.1. The concepts of competition and competitiveness	461
14.2. International management as a system for guaranteeing competitiveness	474
14.3. Factors (elements) of an international company's competitiveness	490
14.4. Evaluating business competitiveness of an international company	518

Chapter 15

Interrelations between a state's economic safety and developing competitive relations between constituents

15.1. Economic safety: enhancing the system at the management level	549
15.2. National economic interests and their priorities in developing a national economic safety doctrine	557
15.3. Long-term economic safety strategy and the emergence of the mixed economy in Russia	572
15.4. Russia's goals and the clash of civilizations	595

Conclusion	605
------------------	-----

Addenda	607
---------------	-----

Glossary	658
----------------	-----

Shevchenko B.I.

International management: Managing an international company.

International Management is a student's book, one of the first of its kind, which lays particular emphasis on today's trends in international management. The structure of the book takes into account the new federal standards for higher professional education applied in educating specialists majoring in economics, as well as specific requirements of the university and the International Management major in the RSUH. The book comprises 15 chapters. For seniors majoring in 060600 – World Economy,

061100 – Organization management, 061500 – Marketing. Parts of the book can be used for students majoring in 350300 – Area studies, 020200 – Political science, 350200 – International relations.

Шевченко Б.И.

Ш 37 **Международный менеджмент: Управление международной компанией: Учеб. пособие. М.: РГГУ, 2010. 669 с. ISBN 978-5-7281-1135-1**

Одно из первых учебных изданий, в котором делается акцент на современных тенденциях международного характера управления. Пособие построено с учетом требований новых государственных стандартов по подготовке специалистов с высшим профессиональным экономическим образованием.

Для студентов старших курсов, обучающихся по специальностям: 060600 – Мировая экономика, 061100 – Менеджмент организации, 061500 – Маркетинг. Частично может быть использовано при обучении по специальностям 350300 – Регионоведение, 020200 – Политология, 350200 – Международные отношения.

УДК 334.726:005.93(075)
ББК 65.290-2я73

Научное издание

Шевченко Борис Иванович

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОМПАНИЕЙ**

Учебное пособие

Редактор Л.П. Бурцева

Художественный редактор М.К. Гуров

Корректор Т.М. Козлова

Технический редактор Г.П. Каренина

Компьютерная верстка Н.Н. Аксенова

Подписано в печать 29.03.2010.
Формат 60×90^{1/16}
Усл. печ. л. 42,5. Уч.-изд. л. 42,0.
Тираж 1000 экз.
Заказ № 482

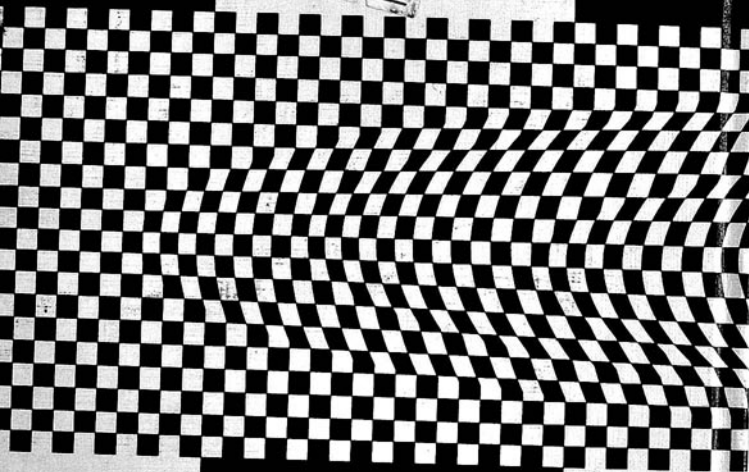
Издательский центр
Российского государственного
гуманитарного университета
125993, Москва, Миусская пл., 6
Тел.: 8-499-973-42-00

Отпечатано в ППП «Типография «Наука»»
121099 Москва, Шубинский пер., 6



2
793 743

2706




PTY