

ИННОВАЦИОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА



Проект 1: инновационная среда университета в регионе и эффективное управление

Цель: развитие инноваций и инновационных образовательных программ на основе интеграции образования, науки и бизнеса для организации подготовки и переподготовки кадров по широкому спектру специальностей и направлений.

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Владимирский государственный университет

Е.Г. Ерлыгина Н.В. Капустина
Н.М. Филимонова

КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Владимир 2008

УДК 338.24.(075.8)

ББК 65.291.21я73

К94

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой
управления и планирования социально-экономических процессов
Санкт-Петербургского государственного университета

Ю.В. Кузнецов

Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и экономики
производства Владимирского государственного университета

Ю.А. Дмитриев

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Ерлыгина, Е. Г.

Курс лекций по дисциплине «Международный менеджмент» /

К94 Е. Г. Ерлыгина, Н. В. Капустина, Н. М. Филимонова ; Владим. гос.
ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2008. – 132 с.

ISBN 978-5-89368-865-8

Дана характеристика факторов среды международного бизнеса и этапов его развития, изложены основные проблемы в области управления международной деятельностью фирм.

Предназначен для студентов старших курсов специальности 080507 – менеджмент организации очной и заочной форм обучения.

Табл. 9. Ил. 11. Библиогр.: 17 назв.

УДК 338.24.(075.8)

ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-89368-865-8

© Владимирский государственный
университет, 2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Лекция 1. Введение в курс «Международный менеджмент».....	7
1.1. Основные понятия и роль международного менеджмента.....	7
1.2. Предпосылки международного менеджмента.....	8
1.3. Экспортный менеджмент.....	9
1.4. Специфика международного менеджмента.....	9
Лекция 2. Роль международных компаний в современном мире.....	13
2.1. Понятие международного бизнеса.....	13
2.2. Этапы развития международного бизнеса.....	13
2.3. Виды и основные черты международного бизнеса.....	15
2.4. Мотивация международного бизнеса.....	17
2.5. Международные компании и их роль в процессе глобализации.....	18
Лекция 3. Организационное построение международных компаний.....	19
3.1. Организационные формы международных компаний.....	19
3.2. Основные структурные элементы международных компаний.....	21
3.3. Уровни управления в международных компаниях.....	24
Лекция 4. Планирование и контроль деятельности международной компании.....	29
4.1. Планирование деятельности международной компании.....	29
4.2. Стратегическое планирование в международной компании.....	30
4.3. Организация процесса планирования.....	36
4.4. Особенности реализации функции контроля в международных компаниях.....	38
4.5. Формы контроля в международных компаниях.....	40
Лекция 5. Международные стратегии МНК.....	41
5.1. Международный бизнес фирмы и ее конкурентные преимущества.....	41
5.2. Базовые модели вхождения МНК на международные рынки.....	45
5.3. Особенности международных операций фирм.....	47
5.4. Базовые стратегии прямых зарубежных инвестиций.....	49
Лекция 6. Слияния и поглощения компаний.....	53
6.1. Сущность и история слияний и поглощений.....	53
6.2. Классификация сделок по слияниям и поглощениям.....	54
6.3. Мотивы объединения компаний.....	56
6.4. Преимущества и недостатки объединения компаний.....	62
6.5. Защита компаний от поглощения.....	63
6.6. Причины неудачных объединений компаний.....	64
6.7. Оценка суммарного эффекта от слияний и поглощений компаний.....	66
Лекция 7. Стратегические альянсы.....	69
7.1. Стратегические альянсы как перспективная форма интеграции компаний.....	69

7.2. Цели создания альянсов.....	71
7.3. Организационные аспекты построения стратегических альянсов.....	73
7.4. Классификация стратегических альянсов.....	74
7.5. Критерии выбора партнера по альянсу.....	78
7.6. Проблемы создания и функционирования стратегических альянсов.....	80
Лекция 8. Компании будущего.....	81
8.1. Трансформация управления в компаниях.....	81
8.2. Горизонтальные компании.....	83
8.3. Сетевые компании.....	85
8.4. Преимущества и недостатки сетевых компаний.....	87
Лекция 9. Корпоративная культура в МНК.....	89
9.1. Роль корпоративной культуры в МНК.....	89
9.2. Функции корпоративной культуры.....	90
9.3. Переменные кросс-культурных проблем международного бизнеса.....	93
9.4. Способы формирования и развития корпоративной культуры в МНК.....	103
Лекция 10. Международные организации.....	104
10.1. Понятие международных организаций.....	104
10.2. Организация Объединенных Наций (ООН).....	105
10.3. Международный валютный фонд (МВФ).....	107
10.4. Международный банк реконструкции и развития (МБРР).....	108
10.5. Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ).....	109
10.6. Организация Североатлантического договора (НАТО).....	110
10.7. Европейский союз (ЕС).....	110
10.8. Совет Европы.....	111
10.9. Другие региональные структуры.....	112
Лекция 11. Международное и государственное регулирование внешнеэкономической деятельности (ВЭД).....	115
11.1. Управление внешнеэкономической деятельностью: сущность, функции и специфика.....	115
11.2. Цели и задачи государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в РФ.....	117
11.3. Законодательство, регулирующее внешнеэкономическую деятельность в РФ.....	119
11.4. Органы государственного и негосударственного регулирования и управления внешнеэкономической деятельностью.....	120
Контрольные вопросы для подготовки к зачету и экзамену.....	124
Темы рефератов.....	127
Библиографический список.....	129

Введение

Курс «Международный менеджмент» является составной частью подготовки студентов по специальности «Менеджмент организации».

В настоящий период демократических преобразований в России, когда значительно расширились объемы и границы международной торговли, международное управление в нашей стране, так же, как и в других странах, становится основной областью науки об управлении.

Цель курса «Международный менеджмент» состоит в развитии теоретических знаний и практических навыков в области международного менеджмента.

В соответствии с приведенной целью задачами курса являются:

- развитие понимания в области управления на международном уровне;
- помощь в изучении мирового опыта международного менеджмента;
- ориентация на успешную адаптацию зарубежного опыта управления внешнеэкономическими операциями к российским реалиям;
- расширение перспектив развития карьеры управленческих кадров за рамки национальных границ.

Данный курс включает анализ существующих закономерностей и форм базовых экономических отношений на международном уровне, их специфическое проявление и механизм реализации в области различных направлений и операций внешнеэкономической деятельности.

Основой курса является концепция необходимости эффективного управления международными процессами на основе всестороннего учета факторов международного сотрудничества. В курсе в зависимо-

сти от форм международного сотрудничества – экспорта, импорта, производства или приобретения ресурсов – перед менеджерами, работающими в этом направлении, ставятся цели, способствующие решению следующих задач: разработка мероприятий, направленных на защиту внутреннего рынка; стимулирование роста объема внешней торговли, изменение структуры и направлений движения товарных потоков; установление и регулирование межфирменных отношений.

В курсе даются характеристика наработанных практикой международных отношений функций управления внешнеэкономическими операциями (планирования, организации, контроля и мотивации), основных организационных форм реализации международной деятельности (создание специализированных отделов, управлений, отделений и дочерних компаний), а также описание основных элементов технологии международного менеджмента.

Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Основные понятия и роль международного менеджмента

Международный менеджмент – раздел менеджмента, главными целями которого являются формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в других странах и эффективного использования для этих целей экономических, социальных, демографических, культурных и других особенностей той или иной страны.

Принципиальное отличие международного бизнеса от внутри-странового заключается в следующем:

- учете влияния, которое оказывают взаимоотношения стран на возможность и эффективность ведения бизнеса между их фирмами;
- поддержке, которую правительство страны оказывает собственным предпринимателям в их зарубежной деятельности.

Международный менеджмент направляет развитие национальной компании по следующей схеме:

- предварительные маркетинговые исследования рынков тех стран, которые могут представлять интерес;
- выбор конкретного целевого странового рынка;
- разработка стратегии выхода фирмы на рынок;
- определение коммерческого предложения в разрезе товаров, услуг и цен, приспособленных к условиям как благоприятной, так и неблагоприятной конъюнктуры;
- разработка товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики фирмы;
- подбор торгового персонала для реализации экспортной продукции.

1.2. Предпосылки международного менеджмента

К предпосылкам международного менеджмента можно отнести:

- 1) интернационализацию хозяйственной жизни, дальнейшую транснационализацию деятельности крупнейших компаний;
- 2) воздействие научно-технического прогресса на экономические процессы, следствием которого явилась структурная перестройка промышленного производства в развитых капиталистических странах;
- 3) существенные перемены в характере товаров, поставляемых на внешние рынки, интенсивное перемещение ноу-хау, лицензий, научных разработок, интернационализацию НИОКР;
- 4) сокращение жизненного цикла многих товаров при одновременном возрастании требований покупателей к новизне, качеству, дизайну, упаковке и другим параметрам импортируемого в страну товара;
- 5) растущую тенденцию к выравниванию условий спроса и стиля потребления в различных странах;
- 6) обострение конкурентной борьбы на мировых рынках, приобретающей в ряде случаев характер торговой или ценовой войны.

Необходимо выделить три аспекта мотивации, побуждающие национальные компании осуществлять международный бизнес, вступить в международную маркетинговую деятельность: расширение сбыта, приобретение ресурсов, диверсификация источников снабжения и сбыта.

Международный сбыт является главным мотивом участия национальных компаний в международной маркетинговой деятельности.

Международный менеджмент необходимо использовать при реализации следующих видов деятельности: международный обмен технологиями и соглашениями по обучению персонала; купля-продажа лицензий; франчайзинг; инжиниринг; лизинг; управленческий контракт; торговля строительными услугами; торговля транспортными услугами за пределами национальных границ; создание совместных торговых домов; создание совместных предприятий; прямое инвестирование за рубежом.

1.3. Экспортный менеджмент

Под *экспортным менеджментом* понимают попытку реализации продукции в другой стране, отличающейся условиями сбыта, деловыми обычаями, национальными традициями, валютой, особенностями социокультурной среды.

Как правило, компания при этом переносит за пределы национальных границ свою торговую практику, внося в ее компоненты минимальные изменения. Именно с налаживания экспортных операций и начинают свою международную внешнеэкономическую деятельность многие фирмы. При этом основной побудительной причиной участия в экспорте выступает стремление увеличить доходы от продаж. Далее, экспортные поставки могут быть средством смягчения избыточных производственных мощностей внутри страны. Некоторые фирмы рассматривают экспорт продукции как стратегию диверсификации сбыта. Однако, если компания глубоко внедряется на мировые рынки, одного приспособления маркетинговых методов и процедур, даже успешно “работавших” на внутреннем рынке, становится явно недостаточно. В этом случае фирма прибегает к международному маркетингу.

При этом выработка грамотных управленческих решений в области международного менеджмента базируется, как правило, на теории жизненного цикла товара и концепции “эффекта призмы”, демонстрирующей степень эффективности перенесения компонентов маркетинга, используемых на внутреннем рынке, на рынки международные.

Определение сильных и слабых сторон менеджмента фирмы внутри страны и соотнесение их с характеристиками выбранных внешних рынков служат важнейшей основой принятия стратегических решений в международном менеджменте.

1.4. Специфика международного менеджмента

Определенная специфика, порождаемая особенностями функционирования внешних рынков и условиями маркетинговой деятельности на них, придает международному менеджменту черты, которые обязаны учитывать национальные компании.

В самом общем виде они следующие.

Во-первых, для успешной деятельности на внешних рынках приходится прилагать более значительные и целенаправленные усилия, более последовательно соблюдать принципы маркетинга, использовать маркетинговые приемы, методы, процедуры, чем это требуется на внутреннем рынке. Как правило, внешние рынки предъявляют не только высокие, но и особые требования к предлагаемым на них товарам, их сервису, рекламе. Это связано как со спецификой спроса отдельных страновых рынков, так и с уровнем конкурентной борьбы.

Во-вторых, изучение зарубежных рынков, их возможностей и требований. Этот исходный момент в международном маркетинге обычно является гораздо более сложным и трудоемким, чем исследование внутреннего рынка. Если учесть, что мировой рынок включает примерно 180 страновых рынков и каждому из них присущи как общие черты, так и определенные особенности, то становится очевидным, что по каждому отобранному рынку необходимо проводить больше исследовательской работы.

Кроме того, при выходе на зарубежный рынок дополнительно приходится анализировать сложные объекты, которых нет у рынка внутреннего: например таможенное регулирование, валютные курсы, балансы международных расчетов и пр. Наконец, в международной маркетинговой деятельности нельзя игнорировать политические риски, связанные с выходом на страновые рынки, выбранные национальной компанией как наиболее привлекательные для реализации экспортной продукции, или другие формы международного маркетинга.

При экспорте товаров, и особенно при создании за рубежом своих филиалов, национальная компания в большей степени рискует потерять свои активы, чем в своей собственной стране. Войны, революции или острые социальные конфликты способны привести к разрушению производственных помещений, оборудования, повреждению товарных запасов, а смена политической власти чревата конфискацией имущества зарубежного инвестора.

В-третьих, для эффективной деятельности на внешних рынках необходимо творчески и весьма гибко использовать различные маркетинговые процедуры. Стандартных подходов здесь не существует. Использовать различные маркетинговые приемы следует с учетом

конъюнктурных колебаний и прогноза развития зарубежных рынков, сложившейся там коммерческой практики и торговых обычаев, особенностей окружающей маркетинговой среды. Особенно важно учитывать специфику социокультурной среды. Очевидно, что многие параметры товара, безразличные покупателям одной страны, могут быть весьма важными для потребителей другой страны. Достаточно отметить, что, например, французские производители соленой рыбы используют восемь рецептов заготовки одного и того же продукта, адаптированных к вкусам покупателей в каждой европейской стране.

В-четвертых, следовать требованиям внешних рынков, точнее, требованиям потенциальных иностранных покупателей означает не только необходимость соблюдения принятых там условий сбыта. Принципиальное значение приобретают разработка и коммерческое производство “товаров рыночной новизны”, призванных даже спустя несколько лет после выхода на зарубежный рынок сохранять конкурентные позиции национальной компании.

Мировая практика свидетельствует, что выход на внешние рынки с изделиями, которые лишь частично удовлетворяют его требованиям или даже не соответствуют им, порождает потери и непроизводительные затраты, гораздо более высокие, чем проведение предварительных маркетинговых исследований данных рынков. Самые масштабные исследования того или иного рынка могут обойтись фирме в несколько сот тысяч долларов, тогда как потери могут оказаться роковыми.

Итак, выход на зарубежный рынок ставит компанию в ситуацию, совершенно отличную от той, которая может быть ей знакома из опыта работы на национальном рынке.

Перерастание национально ориентированного менеджмента в международный (экспортный) требует, чтобы изучение конкретного товарного рынка, его сегментация и разработка комплекса маркетинга распространялись на особенности поведения фирмы не только в торговле и постпродажном сервисе, но и на инвестиционную деятельность фирмы с учетом интересов потребителей зарубежных рынков.

Продвигая свои товары на “чужие” рынки, а затем усиливая на них свои позиции, фирмы испытывают потребность в том, чтобы грамотно реагировать на конъюнктурные колебания на мировых рынках. Благодаря этому пониманию рождается способность к адаптации, вы-

ступающая залогом эффективности и долговременности их присутствия на зарубежном рынке. В то же время пренебрежение к международному менеджменту и маркетингу может привести к весьма негативным последствиям не только в плане утраты благоприятных маркетинговых возможностей, но и в плане реального проигрыша в конкурентной борьбе с иностранными компаниями на внутреннем рынке.

Международная деятельность применительно к целям отдельно взятой национальной компании выступает весьма эффективным средством совершенствования качества и расширения ассортимента товаров и услуг, предлагаемых на зарубежных рынках, границ сбыта и увеличения доходов от продаж, а также налаживания сети постпродажного обслуживания. Осуществление комплекса маркетинговых мероприятий на внешних рынках приводит к росту конкурентных позиций фирмы.

Существует еще один аспект международного менеджмента, которому следует уделить внимание.

Интернационализация менеджмента предполагает плюрализм в принятии решений, поскольку в случае выхода на внешний рынок речь идет уже о большем числе и самих сегментов рынка, и контрагентов. В этой связи отмечают, что международный менеджмент способствует “гуманизации” менеджмента. Ведь фирмам приходится учиться лучше понимать своего партнера на внешнем рынке, устанавливать взаимовыгодные отношения во внешней торговле, учитывать “конъюнктурные веяния” зарубежных рынков.

Менеджмент вообще, а международный особенно, есть не что иное, как катализатор всей экономической системы.

Такие всемирно известные американские фирмы, как “Coca-Cola”, “Pepsi-Cola”, “Procter & Gamble” и другие достигли нынешнего уровня своего могущества прежде всего потому, что вышли на мировой рынок. Ведь каждый национальный рынок всегда ограничен количеством населения, спросом, доходами. Поэтому все развитые страны и их крупнейшие компании ищут новые рынки.

В соответствии с концепцией международного менеджмента основное значение в бизнесе приобретает долгосрочная рентабельность. В этом контексте целью международного менеджмента являются деятельность национальных компаний, направленная на достижение устойчивых рыночных позиций, и получение прибыли в условиях жестко конкурирующих международных рынков.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается принципиальное отличие международного бизнеса от внутристранового?
2. Каковы предпосылки международного менеджмента?
3. Дайте понятия международного и экспортного менеджмента.
4. В чем заключается специфика международного менеджмента?
5. Что предполагает интернационализация менеджмента?
6. Схема развития национальной компании с применением методов международного менеджмента.

Лекция 2. РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

2.1. Понятие международного бизнеса

Международный бизнес - это деловое взаимодействие государственных или частных фирм (или их подразделений), находящихся в различных странах. Международный бизнес, как и внутристрановый, имеет главной своей целью извлечение прибыли.

При этом возможности извлечения выгод рассматриваются исходя именно из преимуществ межстрановых деловых операций, т. е. из того факта, что продажи данного товара в другой стране или налаживание фирмой одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами двух стран третьей и так далее обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они имели бы, ведя дело только в своих странах.

Это является ключевым моментом не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

2.2. Этапы развития международного бизнеса

В историческом развитии международного бизнеса можно выделить (согласно периодизации, проведенной американским исследователем Р. Робинсоном, четыре главных периода, или эры):

1. *Коммерческая эра (1500 – 1850 гг.)*. Начинается с великих географических открытий и заканчивается захватом заморских колоний и началом промышленной революции.

2. *Эра экспансии (1850 – 1914 гг.)*. В этот период происходят окончательное оформление и структуризация колониальных империй с одновременным бурным индустриальным развитием европейских государств, а затем и США. Приоритетными становятся не вывоз экзотических заморских товаров, а добыча сырья и систематическое плантационное хозяйство в колониальных странах. В результате потребовались согласованные действия власти в метрополии и национального бизнеса в колониях, что, в свою очередь, обусловило необходимость учета местных культурных особенностей управления, образования и социальных проблем колониального населения. Одновременно велись торговые войны и развивался международный финансовый сервис.

3. *Эра концессий (1914 – 1945 гг.)*. Характеризовалась превращением компаний-концессионеров в «автономные экономические государства» со своим специфическим менеджментом. Происходит формирование слоя туземных менеджеров среднего звена, усложнение структуры международного бизнеса и формирование интернационального мирового рынка рабочей силы.

4. *Эра национальных государств (1945 – 1970 гг.)*. В этот период относительно закрытые ранее для внешнеэкономической деятельности колониальные империи превратились во множество самостоятельных «игроков» на внешнем рынке. Потребовались инвестиции в экономику новых национальных государств, что обусловило развитие международных рынков капитала, появление новых финансовых инструментов, развитие сферы международного аудита и консалтинга.

Произошел практический переход к созданию мультинационального бизнеса и формированию транснациональных корпораций (ТНК).

Современный период в развитии международного бизнеса (1970 - по настоящее время) характеризуется как эра глобализации. Этот период начался как бум информатизации, вызвавший революционные технологические изменения во всех сферах общественной жизни. Увеличился разрыв между развитыми и развивающимися странами. Одновременно развитие информационно-телекоммуникационных технологий (ИКТ) и Интернет привели к тому, что на Земле практически не осталось закрытых для международного бизнеса стран и направлений деятельности.

Как следствие, изменился и характер управления транснациональным бизнесом. Прежняя формулировка «управление зарубежными операциями», или «управление внешнеэкономической деятель-

ностью», уже не отражала всего широкого спектра мультинациональной деятельности и стала заменяться понятием «международный менеджмент».

2.3. Виды и основные черты международного бизнеса

Виды международного бизнеса представлены на рис. 1.

Международный бизнес – наиболее мощный инструмент экономической интеграции государства в мировую экономику и развития международной торговли, основными чертами которого являются:

1. *Глобализация*, под которой понимается глобальное объединение рынков и хозяйственных систем, в том числе финансовых рынков и рынков промышленных товаров, услуг и интеллектуальной собственности. В результате глобализации происходит рост торговли услугами, которые превращаются в основной фактор международных торговых отношений. При этом наиболее быстрыми темпами растет сектор интеллектуальных услуг – программирование, информационные технологии, информационные услуги.

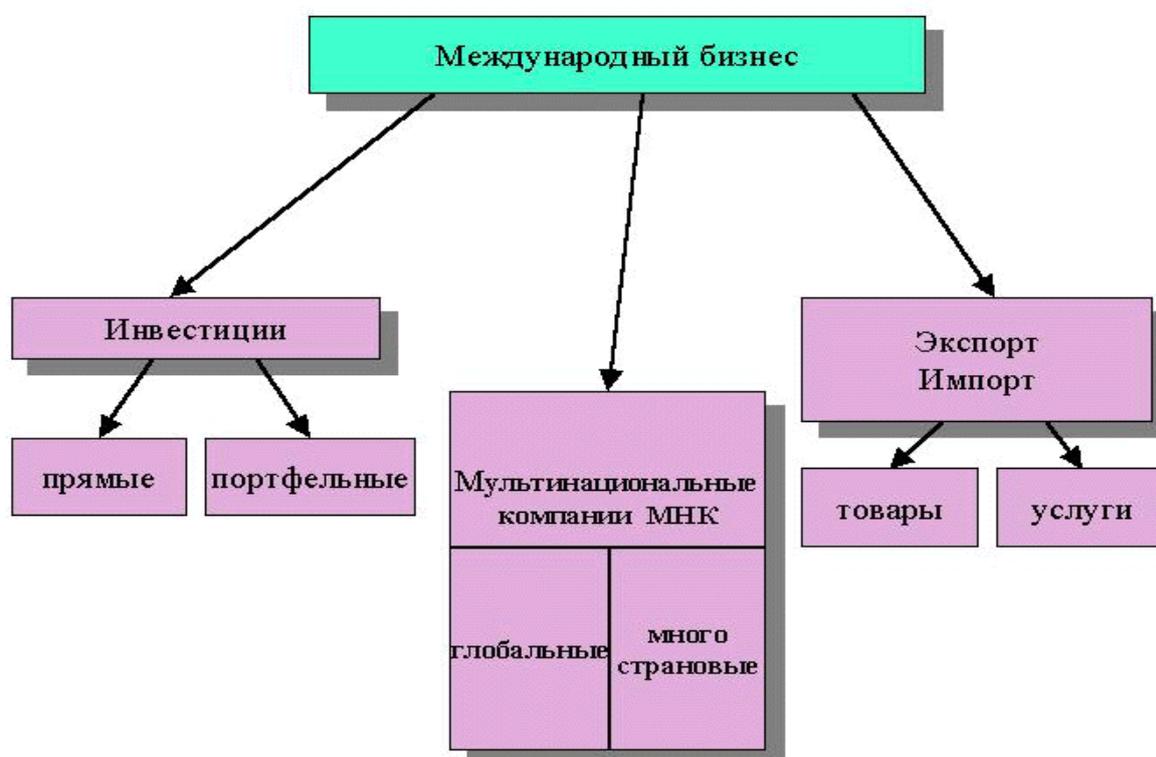


Рис. 1. Виды международного бизнеса

2. *Либерализация международной торговли*, сопровождающаяся упрощением торговых и транспортных процедур на основе широкого и интенсивного применения ИКТ и Интернета.

3. *Электронная торговля*, главной характеристикой которой является электронизация документооборота, связанного с рекламой, продвижением товаров и услуг на внутренний и внешние рынки и электронными платежами.

4. *Электронный бизнес*, характеризующийся широким применением в управлении производством информационно-логистических систем, современных финансовых механизмов и платежных инструментов, развитием интернет-предпринимательства, аутсорсинга, ко-сорсинга.

5. *Конкурентоспособность*, предполагающая использование инструментов стратегического маркетинга и стратегического менеджмента для анализа рынков, выработки и реализации мероприятий по сохранению имеющихся конкурентных преимуществ и созданию новых.

6. *Кросскультурные проблемы*, вызванные со взаимодействием национальных культур в ходе внешнеэкономической деятельности и торговли, а также формированием мультинациональной деловой культуры, фиксируемой в международных договорах и соглашениях.

7. *Безопасность международной торговли*, характеризующаяся все более высокими требованиями к обеспечению прозрачности международных сделок, развитием международного бухгалтерского учета, контролем финансовых потоков, а также всех стадий производства и доставки товаров и услуг.

8. *Возрастание значимости человеческого капитала*, вызванное тем, что менеджеров среднего звена и передней линии стали наделять большими полномочиями по принятию решений. Резко возросли широта и ответственность задач, которые необходимо решать менеджерам высшего и среднего уровней управления, а соответственно и требования к их квалификации. Они должны уметь успешно управлять деятельностью в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, обладать разносторонними навыками и одновременно способностью видеть целостную картину бизнеса.

Перечень этих факторов показывает, что страны, освоившие высокие технологии, Интернет и электронную коммерцию, пользуются

преимуществами глобализации и электронной коммерции (маркетинг во всем мире, возможность дешевых закупок, дополнительного экспорта, интернет-предпринимательства). Там, где этого не произошло, пожинаят ее негативные последствия. Странам с высоким образовательным уровнем населения, грамотным менеджментом, новыми технологиями и развитым сектором ИКТ глобализация не страшна.

2.4. Мотивация международного бизнеса

Совершенно очевидно, что международный бизнес не получил бы такого развития, если бы в его основе не лежали *мотивационные факторы*. Их принято разделять на три группы (рис. 2).



Рис. 2. Мотивация международного бизнеса

Первая группа мотивационных факторов — поиск и освоение новых рынков. Стремление компаний расширить рынок сбыта своей продукции и услуг является, пожалуй, основным мотивом участия компаний в международном бизнесе. Высокий уровень сбыта означает и более высокий уровень прибыли. Кроме того, здесь действует правило «экономии на масштабах деятельности».

Вторая группа мотивационных факторов — приобретение необходимых компании ресурсов. Фирмы-производители и дистрибьюторы довольно часто подыскивают необходимые виды изделий и услуг, а также полуфабрикаты, комплектующие изделия и конечную продукцию в других странах. В одних случаях это делается с целью снижения затрат, в других - приобретения продукции или использования условий, недоступных в собственной стране.

Третья группа мотивационных факторов — диверсификация (использование возможностей, открывающихся для бизнеса на рынках разных стран). Обычно компании предпочитают не допускать боль-

ших колебаний в уровне своих продаж и прибылей и с этой целью тщательно подыскивают подходящие для сбыта и закупок зарубежные рынки. Многие компании используют несовпадение экономических циклов в различных странах. Когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. Определив рынок для приобретения одного и того же товара или его компонента в разных странах, компания может снизить ущерб от колебаний цен или дефицита в какой-либо конкретной стране.

2.5. Международные компании и их роль в процессе глобализации

Международные компании имеют зарубежные активы и рассматривают мировое хозяйство как единый рынок для своей деятельности.

В современной литературе используются и другие термины для обозначения международных компаний, например многонациональная компания (МНК) и транснациональная корпорация (ТНК).

МНК - это компания, использующая международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую функционирование компании как внутри страны, так и за рубежом.

ТНК - это компании, у которых более 20 % активов вынесены за национальные границы.

Некоторые авторы определяют *ТНК* как компании, имеющие «национальность», т.е. капитал которых принадлежит предпринимателям одной страны, а *МНК* - как компании с многонациональным капиталом. Однако этот подход является спорным, поскольку в настоящее время происходит масштабное слияние, «переплетение» финансов предпринимателей разных стран и определить национальную принадлежность капитала компании достаточно сложно.

Масштабы деятельности международных компаний растут из года в год. Доход многих из них сопоставим с валовым национальным продуктом небольших стран. Их уже называют глобальными. Они интегрируют хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Международные компании привлекают к себе повышенное внимание общественности многих стран и вызывают столь же большие опасения: ведь в рамках их «империй» из страны в страну перемешаются огромные капиталы, что оказывает воздействие не только на национальную экономику и политику, но и на культуру.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение международного бизнеса.
2. Назовите основные этапы развития международного бизнеса.
3. Дайте характеристику эрам экспансии и концессий.
4. Охарактеризуйте современный период развития международного бизнеса.
5. Опишите основные виды международного бизнеса.
6. Назовите основные черты международного бизнеса.
7. Что означает глобализация?
8. В чем заключаются электронная торговля и электронный бизнес?
9. Чем характеризуется безопасность международной торговли?
10. В чем заключается значимость человеческого капитала в международном менеджменте?
11. Перечислите и охарактеризуйте основные группы мотивационных факторов.
12. Дайте определение международной компании.
13. Дайте понятия многонациональной компании и транснациональной корпорации, определите их сходства и различия.

Лекция 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

3.1. Организационные формы международных компаний

Корпорация в США (соответствует открытому акционерному обществу в России) - это юридическое лицо, акционерный капитал которого принадлежит одному лицу, узкой или широкой группе акционеров.

Трест - это объединение подразделений, фирм в единую компанию на основе полного подчинения материнской (головной) компании. Все подразделения, входящие в трест, теряют свою

юридическую и хозяйственную самостоятельность, а их капиталы принадлежат головной компании.

Концерн - это объединение в единую компанию юридически и хозяйственно самостоятельных фирм, управляемых из единого головного центра и связанных между собой общностью целей и капитала. Головная (материнская) компания владеет и управляет основным капиталом своих подразделений. Она также проводит единую финансовую и инвестиционную политику.

Конгломерат - это высокодиверсифицированный концерн. В его состав входят фирмы, принадлежащие к совершенно разным отраслям и не связанные по технологической и торговой линиям. В конгломератах нет четко выделенной доминирующей продукции. Подразделения конгломератов очень самостоятельны.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) - это крупное объединение фирм, возглавляемое головной компанией, которой может являться банк, промышленная или торговая компания. В состав ФПГ входят самостоятельные фирмы различных отраслей. Головная компания распоряжается капиталом всей ФПГ и руководит ключевыми аспектами ее деятельности.

Картель - это форма сотрудничества близких по профилю производителей, договаривающихся друг с другом об объемах производства, продаж, рынках сбыта и ценах. Входящие в картели компании полностью сохраняют свою хозяйственную и юридическую независимость. Договоренности членов картеля могут носить как гласный, так и негласный характер, так как во многих странах они запрещены антимонопольным законодательством.

Синдикат - это разновидность картеля, имеющего единый сбытовой орган. Участники синдикатного соглашения обязуются продавать всю свою продукцию или её часть через единую торговую компанию, придерживаться определенных квот на производство, сбыт, цены, рынки сбыта. В настоящее время на смену картелям и синдикатам пришли различные национальные и международные экономические организации по регулированию мировой торговли. Например, ОПЕК - организация стран-экспортеров нефти, Международная организация по кофе, Международный совет по зерну и т.п.

Пулы - это картельная форма объединения компаний на основе соглашения о временном объединении прибылей его участников и последующем их распределении согласно заранее установленным соотношениям. Пулы создаются в кризисных ситуациях и носят краткосрочный характер. Например, банковские пулы были созданы в России в период острого кризиса 1998 г.

Консорциум - это объединение возможностей и капиталов компаний для финансирования наукоемких и высокзатратных проектов. Участники консорциума остаются юридически и хозяйственно самостоятельными. Каждый из них вносит в реализацию проекта свои средства и возможности. Такие объединения носят временный характер. Консорциумы широко применяются в банковской сфере для совместного размещения займов.

Ассоциации и союзы - это объединения компаний или индивидуальных лиц с целью сотрудничества по различным аспектам их деятельности. Участники объединения полностью сохраняют свою самостоятельность и вправе вступать в другие объединения. Данная форма сотрудничества широко применяется для лоббирования интересов бизнеса в правительственных и государственных органах, международных организациях. Примером могут служить Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) и т.п.

3.2. Основные структурные элементы международных компаний

В иерархии управления международной компании можно выделить следующие структурные элементы: материнскую (головную) компанию - головной центр; дочерние компании; филиалы; альянсовые структуры, совместные предприятия, консорциумы и ассоциированные компании.

Материнская (головная) компания контролирует деятельность всех подразделений, входящих в международную компанию.

В большинстве случаев головная компания располагается в стране, где изначально была создана компания. Но есть и исключения: материнская компания концерна «Nestle» находится в Швейцарии, в то время как изначально это была немецко-итальянская компания. В качестве места

базирования Швейцария была выбрана как нейтральная страна, которая никогда не была колонией. Это позволяет «Nestle» вести бизнес даже в тех странах, куда для конкурентов доступ закрыт (Чили, Куба, Вьетнам).

Во главе МНК могут стоять и две материнские компании. Это происходит, как правило, в результате объединения нескольких фирм. Такие компании называются *бинациональными*.

Материнская компания владеет всем пакетом акций или контрольным пакетом своих подразделений, что дает ей право осуществлять контроль за их деятельностью. *Степень подчиненности и контроля* зависит от размера компании и акционерного капитала в подразделениях; формы связей между материнской компанией и подчиненными ей фирмами; организационной формы объединения (трест, концерн, конгломерат, ФПГ); степени диверсификации деятельности; соотношения принципов централизации и децентрализации управления; масштаба зарубежной деятельности.

В *основные функции материнской компании* входят:

- выработка основных бизнес-стратегий международной компании;
- руководство технической, инвестиционной, финансовой, производственной, сбытовой и кадровой политикой компании;
- координация деятельности всех подразделений;
- руководство подразделениями по функциональным линиям;
- принятие решений о ликвидации неэффективных структур;
- контроль за выполнением основных плановых показателей деятельности подразделений и компании в целом, внесение в них корректировок;
- руководство политикой слияний и поглощений, вступления в альянсы.

Материнские компании современных международных компаний могут иметь одну из следующих форм:

- 1) оперативно-производственную;
- 2) холдинговую.

Основным принципом управления *оперативно-производственной материнской компании* является централизация. Материнская компания может акцентировать управление на определенных функциях, которые на данном этапе для компании в целом считаются приоритетными. Фи-

нансовый контроль служит основным средством управления в компании. Оперативно-производственную форму имеют материнские компании «*General Motors*», «*IBM*», «*Siemens*», «*Ford*», «*Fiat*», «*ACEA*» и др.

Непосредственно производственно-сбытовая деятельность не входит в задачи *материнской холдинговой компании*. Она владеет контрольными пакетами акций подразделений компании, что позволяет ей осуществлять финансовый контроль за их деятельностью. Подразделения международной компании централизованно устанавливаются основные финансовые показатели (размер и норма прибыли, уровень затрат, размер дивидендов, нормы отдачи инвестиций и т.п.), по которым и осуществляется контроль за их деятельностью.

Дочерняя компания (subsidiary company) - это юридически и хозяйственно самостоятельное подразделение фирмы, подчиняющееся главному центру в финансовом отношении. Как правило, дочерние компании являются акционерными обществами, контрольный пакет акций которых принадлежит материнской компании. Дочерние компании могут решать самостоятельно достаточно широкий круг вопросов: проводить исследования и разработки, внедрять новую продукцию, управлять производственной и сбытовой политикой, инвестировать средства в новые проекты и т.п.

Материнская компания может принимать участие в формировании высших органов управления дочерней компании - совета директоров, правления.

Поскольку дочерние компании могут владеть контрольными пакетами акций других компаний, то последние будут называться *внучатыми* по отношению к материнской фирме. Могут быть и *правнучатыми* компании. Такие «родственные» отношения характерны для холдинговых структур.

Выходя на новые рынки, международные компании, как правило, создают подразделения в форме филиалов. *Филиал (branch)* - это подразделение компании, полностью зависимое от головного центра. Он не имеет ни хозяйственной, ни юридической самостоятельности. Материнская компания в большинстве случаев владеет 100 % капитала филиала, что закономерно определяет ее право на полный контроль деятельности такого подразделения.

В последнее время все большее распространение получают альянсовые формы объединения компаний, одной из развитых форм которых

являются совместные фирмы. *Совместная фирма (joint venture)* - это компания, созданная двумя и более участниками для совместной деятельности. Правовая форма таких объединений может быть различной: акционерные общества частного и публичного права, общества с ограниченной ответственностью, товарищества. Деятельность совместных компаний регламентируется законодательствами разных стран. Регистрируется совместная фирма в стране одного из партнеров и управляется ими совместно. Результаты деятельности, в том числе и убытки, распределяются между ними в заранее определенных пропорциях.

3.3. Уровни управления в международных компаниях

В менеджменте принято выделять три основных уровня управления компаниями: высший (*topmanagement*), средний (*middlemanagement*) и низовой (*lower management*).

Высший уровень менеджмента представлен советом директоров, правлением и комитетами. *Средний уровень менеджмента* - это центральные службы. *Низовой уровень менеджмента* составляют производственные, сбытовые и прочие подразделения компании.

Органы высшего и среднего уровней управления находятся в штаб-квартире международной компании, а низового - рассредоточены по всему миру.

Головные органы управления выполняют функцию руководства стратегиями развития компании в целом. Центральные службы обеспечивают согласованность действий подразделений компании по функциональным линиям. Подразделения международной компании отвечают за выполнение плановых заданий, полученных от головного центра. Поскольку большинство из них существуют в форме дочерних компаний, в их функции входит достаточно широкий круг вопросов оперативного управления. Подразделения современных международных компаний объединяются в группы, отделения, сформированные по определенным признакам: единство выпускаемого продукта, совместный регион деятельности, единые стратегические задания. Начиная с 70-х гг. XX столетия в структурах многих компаний появились групповые образования - стратегические центры хозяйствования (СЦХ).

Состав *совета директоров (Board of directors)* определяется на общем собрании акционеров, проводимом, как правило, один раз в

год. Совет директоров представляет собой коллегиальный орган, который несет ответственность за управление делами компании в течение всего периода своей деятельности. Численность совета директоров определяется уставом компании и имеет законодательные ограничительные рамки.

В функции совета директоров обычно входят:

- разработка генеральной стратегии развития компании;
- утверждение функциональных и деловых стратегий развития подразделений фирмы;
- выработка финансовой политики компании и утверждение текущих бюджетов;
- проведение интеграционной политики (слияний и поглощений, создания стратегических альянсов);
- проведение единой технической, кадровой и социальной политики.

Совет директоров современных международных компаний состоит из внешних и внутренних членов. Внутренние члены являются работниками компании и избираются акционерами. Внешние члены не принадлежат к персоналу фирмы, а являются представителями других компаний (банков, инвестиционных институтов, поставщиков, образовательных и юридических учреждений). Ими также могут быть бывшие руководители компании. Почетными внешними членами совета директоров часто становятся представители политических и государственных структур.

В американских корпорациях существует также должность *генерального управляющего (chief executive officer, сокращенно CEO)*. Он также назначается советом директоров, несет единоличную ответственность за деятельность компании и является руководителем администрации корпорации. В случае возникновения кризисных ситуаций совет директоров вправе отправить генерального управляющего в отставку.

Органом коллегиальной ответственности за оперативное руководство компанией является *правление*. Данный орган формируется советом директоров. Количество членов правления в большинстве международных компаний составляет 15 - 20 человек. Правление ежегодно отчитывается перед собранием акционеров по итогам деятельности компании в прошедшем году и полученной прибыли.

Основными функциями правления являются:

- разработка тактики развития компании по основным страте-

гическим направлениям, определенным советом директоров;

- конкретизация решений, разработка программ на основании глобальных стратегий развития корпорации;
- осуществление текущего планирования;
- руководство основными функциональными направлениями деятельности (научно-техническими разработками, маркетингом, производством, сбытом);
- определение организационных форм управления компанией;
- распределение прав и полномочий между должностными лицами компании;
- контроль за координацией и кооперированием деятельности подразделений компании;
- проведение единой финансовой политики;
- утверждение бюджетов и отчетов компании, ее структурных подразделений;
- обеспечение внутрифирменных связей и расчетов;
- контроль за прибыльностью операций;
- организация внутрифирменных информационных потоков;
- проведение единой кадровой политики.

При советах директоров многих компаний появились специализированные органы - *комитеты*. Основная функция комитетов - консультационная. Комитеты бывают информационные, совещательные, административные, оперативные, контролирующие.

Информационные комитеты собирают информацию, необходимую для принятия решений советом директором.

Совещательные комитеты призваны изучать требующие внимания проблемы и (или) представлять свои заключения по ним.

Административные и оперативные управленческие комитеты участвуют в принятии решений относительно общей политики и стратегии корпорации.

Контролирующий комитет осуществляет контроль за финансовой деятельностью подразделений компании.

Средний уровень управления в МНК представлен *центральными службами (staffs)*, сформированными по функциональному признаку. Они осуществляют планирование, координацию и контроль за деятельностью компании в области научных и технических разработок,

инноваций, производства товаров и услуг, сбыта, маркетинга, кадровой политики, финансов.

Основной задачей центральных служб является обеспечение взаимодействия всех подразделений компании по функциональным линиям.

Центральные службы координируют действия подразделений с целью реализации совместных стратегических задач, поставленных перед корпорацией. Число центральных служб достигает 15 - 20 в американских компаниях и 8 - 12 в западноевропейских и японских.

Центральные службы подчиняются непосредственно администрации, правлению. Как правило, несколько служб подчиняются одному вице-президенту.

Среди традиционных центральных служб можно назвать службы планирования и контроля, финансовую, административную, технических разработок, организации производства, материально-технического снабжения, маркетинга, сбыта, транспортную, юридическую, кадров и отношений со служащими, по связям с правительством.

К *основным функциям центральных служб* международных компаний сегодня прежде всего относятся:

- координация деятельности подразделений компании по различным функциональным направлениям, оказание им помощи и услуг;
- реализация общекорпоративных стратегий, задач в различных функциональных областях (единые техническая политика и маркетинг, стандартизированные системы контроля), обусловленных развитием процесса глобализации деятельности международных компаний.

В связи с этим значительно возрастает уровень компетентности и ответственности центральных служб за деятельность компании, а также значимости контролирующей функции.

Низовым уровнем управления в международных компаниях являются *производственные и сбытовые подразделения (divisions)*. Они расположены по всему миру и подчиняются центральному офису - материнской компании. Как уже упоминалось, подразделения корпораций могут быть созданы в форме филиалов, дочерних, совместных и ассоциированных компаний. От организационной формы зависит степень подчиненности подразделения головному центру. Филиалы полностью зависимы от него в хозяйственном и юридическом плане. Дочерние компании имеют значительную степень самостоятельности

в принятии оперативных и некоторых стратегических решений, при этом они юридически самостоятельны. Головной центр осуществляет лишь общее руководство деятельностью дочерних компаний в силу их финансового подчинения ему. Совместные и ассоциированные компании управляются на основе паритетных принципов. Степень их самостоятельности и ответственности определяется компаниями, участвующими в их создании.

Во главе подразделения стоит управляющий, или менеджер (*manager*), который несет ответственность за его деятельность и подчиняется непосредственно вице-президенту группы, в которую входит подведомственное ему подразделение, или руководителю стратегического центра хозяйствования. В подчинении управляющего находятся функциональные отделы и линейная администрация.

Круг полномочий управляющего зависит от степени хозяйственной и юридической независимости подразделения.

Основным критерием оценки деятельности подразделения является прибыльность его работы. Именно подразделения зарабатывают финансовые средства для всей компании, поэтому их часто именуют *центрами прибыли*. Материнская компания контролирует деятельность своих производственных, сбытовых подразделений чаще всего по финансовым результатам, таким как прибыль, рентабельность, отдача на вложенный капитал. Головной центр реализует единую финансовую политику, в рамках которой координирует деятельность подразделений. Помимо выстраивания взаимоотношений подразделения с головной компанией головной центр работает совместно с другими подразделениями корпорации. Эти отношения носят коммерческий характер.

С целью реализации совместных стратегических задач, поставленных материнской компанией, подразделения часто объединяются в группы - *стратегические центры хозяйствования (СЦХ)*. Групповой уровень управления позволяет эффективно решать стратегические задачи. СЦХ являются важным структурным образованием современных МНК и составляют основу их организационных структур.

Вопросы для самопроверки

1. Корпорация в США и в России.
2. Дайте понятие треста, концерна и конгломерата.

3. Определите разницу и сходство финансово-промышленной группы и картели.
4. Какие организационные формы международных компаний являются разновидностями картелей? Дайте их характеристику.
5. Что такое консорциум?
6. Определите ассоциации и союзы.
7. Перечислите основные характеристики материнских компаний.
8. Что такое бинациональная компания?
9. Основные функции материнской компании.
10. Основные принципы управления оперативно-производственной материнской компанией.
11. Перечислите задачи материнской холдинговой компании.
12. Охарактеризуйте дочерние компании, внучатые и правнучатые.
13. Дайте определение филиала и совместной фирмы.
14. Сравните функции совета директоров и правления в международной компании.
15. Охарактеризуйте консультационные комитеты.
16. Перечислите основные функции центральных служб международных компаний.
17. Что такое стратегические центры хозяйствования?

Лекция 4. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

4.1. Планирование деятельности международной компании

Важной составной частью процесса управления международной компанией является планирование ее деятельности. Планирование - это первый и наиболее значимый этап процесса управления компанией, на котором определяются ориентиры и конкретные мероприятия по их достижению.

Краткосрочное планирование - это система бюджетов и финансовых планов, которые разрабатываются на один-два года.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные стратегическими планами, которые обычно составляют на пять лет.

Традиционное *долгосрочное планирование* (10 - 20 лет) основано на методе экстраполяции, который предполагает использование дос-

тигнутых в прошедшие периоды показателей для прогнозирования оптимистических целей развития в будущем. После утверждения повышенных показателей в компании начинается работа по изысканию возможностей их достижения.

4.2. Стратегическое планирование в международной компании

В настоящее время компании все чаще прибегают к стратегическому планированию. *Стратегическое планирование* (10 - 15 лет) - это определение совокупности главных целей компании и основных способов их достижения. Система стратегического планирования дает комплексное обоснование проблем, с которыми компания может столкнуться в будущем, и определяет пути их преодоления.

В отличие от традиционной системы долгосрочного планирования развитие компании по стратегическим направлениям предполагает взаимную увязку основных элементов внутренней среды организации и внешних аспектов ее деятельности: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и др.

Стратегическое планирование включает взаимосвязанные этапы:

- 1) формулирование миссии и целей компании;
- 2) оценка и анализ внешней среды и проведение внутренней координации в компании;
- 3) разработка на основе аналитических данных стратегических альтернатив и выбор наиболее приемлемой стратегии;
- 4) реализация выбранной стратегии и оценка результатов ее выполнения.

Первый этап стратегического планирования обычно начинается с определения миссии компании. Единая миссия позволяет сотрудникам компании и потребителям ее продукции (услуг) во всем мире понять назначение, направления движения и возможности компании.

Определив миссию, компании приступают к разработке конкретных целей, т.е. к созданию портфельной стратегии компании, которая включает в себя два блока. *Первый блок – «Стратегические направления развития компании»* – включает в себя широкий спектр вопросов, связанных с ростом компании, ее маркетинговой деятельностью, технологией производства, инновациями, материальными и человеческими ресурсами и т.д.

Второй блок – «Постановка задач компании» – предполагает определение конкретных целей компании. Цели представляют собой обязательство топ-менеджмента добиться определенных результатов в определенное время. Они точно показывают, что, сколько и к какому сроку необходимо сделать, а также направляют энергию и внимание на достижение намеченного. Трансформация задач в количественные цели упрощает процессы планирования, реализации стратегии и контроля.

Важно также отметить, что успешность процесса стратегического планирования напрямую зависит от того, в какой степени высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности и реалии компании.

Определение цели - это более конкретный уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, неприменима для достижения других. Поэтому следует различать цели общие, глобальные, специфические и т.д.

Общие цели отражают концепцию развития компании и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления развития компании, что требует точного их формулирования и увязки с ресурсами.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении компании и могут выражаться в количественных и качественных показателях. Среди специфических целей центральное место занимает определение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли.

Другие специфические цели разрабатываются после определения целей по рентабельности и носят характер *подцелей* (подцели по маркетингу, в области научных исследований и разработок, по производству, в области финансов).

Цели обособленных подразделений, обычно формируемые материнской компанией, предполагают:

- увеличение продаж и темпов роста компании;
- повышение доли компании на рынке, рост прибыли и особенно нормы прибыли;
- «оживление» подразделения в экономику принимающей страны (открытая продажа акций отделения, рост экспорта, рост доли мест-

ного рынка в снабжении отделения сырьем и полуфабрикатами) и вклад в ее развитие.

На современном этапе развития международного бизнеса, характеризующемся глобализацией деятельности компаний, страновые различия зачастую стираются и на первый план выходят *четыре основные стратегические цели*, играющие важную роль во многих глобальных бизнес-планах:

1. *Позиционирование на крупнейших национальных рынках.* Такие компании, как «*Volvo*», «*Nestle*» и «*Nokia*», основаны в странах с относительно ограниченным рыночным и ресурсным потенциалом. Тем не менее эти фирмы быстро смогли разработать способы преодоления этой ограниченности путем расширения деятельности за пределами национальных границ. Основной приток международных инвестиций в бизнес идет из стран с национальным продуктом огромного размера и высоким уровнем доходов (США, Канада, Япония, Великобритания, Франция и др.). Основная идея заключается в том, что компании из любой страны в качестве одной из главных задач должны рассматривать операции на крупных национальных рынках. США как крупнейший рынок в мире занимают первое место по объему притока иностранных инвестиций.

2. *Получение доступа к международному капиталу и дешевым кредитам.* Подходы, позволяющие получить доступ к международному капиталу и дешевым кредитам:

- размещение акций на крупнейших иностранных фондовых рынках (в первую очередь на Нью-Йоркской и Лондонской фондовых биржах);
- участие в рейтингах кредитоспособности, проводимых такими ведущими рейтинговыми агентствами, как «*S&P*» и «*Moody's*»;
- организация зарубежных подразделений в странах с хорошо развитыми финансовыми рынками;
- открытие специальных финансовых филиалов в международных финансовых центрах, таких как Багамские острова, Нидерланды, Антильские острова, Швейцария и Гонконг.

Компании, основанные в странах с развивающимися рынками, в последние годы проявили невиданную активность в размещении своих акций на ведущих фондовых биржах с целью получения доступа к капиталу, а также в расширении глобальных операций.

3. *Достижение необходимого объема производства.* «*Unilever*», «*Nestle*» - крупнейшие в мире компании по производству продуктов

питания и бытовой химии, основанные в малых странах (Нидерланды и Швейцария), еще несколько десятилетий назад осознали, что увеличение объема производства приносит экономическую выгоду. Для этого они вели эффективные переговоры с банками, предоставляющими кредиты, а также с организациями, оказывающими финансовые услуги, и прямыми поставщиками. Следовательно, они стремились к экономии от масштаба производства, не забывая при этом о развитии рекламы, поддержании конкурентных преимуществ и пр. Экономия от масштаба производства может быть получена и посредством крупных финансовых вложений.

4. *Обеспечение специальных стратегических потребностей компании внутри ее производственного сектора.* Во многих случаях компаниям необходимо составить глобальный бизнес-план, который удовлетворял бы ее специальные потребности внутри ее производственного сектора. Эти особые потребности могут зависеть от товарного рынка, производства или финансовых аспектов деятельности. В таких случаях компании прибегают к политике слияний и поглощений, созданию стратегических альянсов.

Большинство компаний ставят перед собой несколько целей, включая инновационную деятельность, обеспечение прибыльности, рост продаж, увеличение доли рынка и снижение рисков. Разработав эти и другие цели, компании подчиняют свою деятельность их реализации.

Второй этап стратегического планирования предполагает оценку и анализ внешней и внутренней среды.

Цель анализа среды - выявление возможностей компании и угроз для ее деятельности со стороны внешней среды. На этом этапе анализируется положение компании в прошлом, определяется ее состояние в настоящем и строятся прогнозы на будущее с учетом необходимости роста производства, повышения конкурентоспособности продукции и услуг, увеличения доли компании на рынке.

Анализ внешней среды представляет собой исследование экономических, политических и социальных факторов.

Анализ внутренней среды компании - это управленческое исследование внутренних сильных и слабых сторон организации, которое проводится по функциональным и производственным подразделениям международной компании и ее социальным аспектам.

После проведения анализа внешней и внутренней среды компании комиссия по стратегическому планированию должна ответить на следующие вопросы:

- в чем сила и слабость компании;
- каковы возможности компании и какие результаты может дать их реализация;
- каковы людские и финансовые ресурсы компании;
- есть ли какие-либо неучтенные факторы, требующие пересмотра, изменения существующих целей или постановки новых дополнительных.

Описанный выше этап стратегического планирования называют *SWOT-анализом* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), т.е. анализом сильных и слабых сторон компании, благоприятных возможностей и угроз.

Третий этап стратегического планирования - определение стратегии развития компании, т.е. выбор стратегической альтернативы. Рассмотрим основные стратегии.

Стратегия ограниченного роста предполагает установление целей от достигнутого с учетом корректирующих факторов внешней среды.

Стратегия роста реализуется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Такой рост достигается путем диверсификации производственных программ или горизонтальной и вертикальной интеграции.

Стратегия сокращения обычно используется компанией в качестве последнего средства при ухудшении показателей деятельности компании, экономическом спаде или для спасения компании. Сокращение происходит путем ликвидации компании, отсечения лишнего, сокращения или переориентации ее деятельности.

Стратегия сочетания альтернатив применяется в компаниях с высокой степенью диверсификации бизнеса. Такие компании подразделяют общую корпоративную стратегию на подстратегии (деловые стратегии) по различным направлениям деятельности.

Четвертый этап стратегического планирования заключается в реализации выбранной стратегии и оценке результатов ее выполнения. Начинается этот этап с построения стратегической пирамиды (рис. 3).

Каждый уровень такой пирамиды разрабатывают соответствующие подразделения международной компании. Корпоративная и деловая стратегии могут быть объединены на одном уровне пирамиды. В зависимости от степени демократизма управления пирамида может строиться снизу вверх или сверху вниз.



Рис. 3. Стратегическая пирамида

Основные мероприятия, направленные на реализацию стратегий международной компании в соответствии с уровнями пирамиды, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Мероприятия по реализации стратегий международной компании

<i>Стратегия</i>	<i>Ответственные лица</i>	<i>Мероприятия</i>
Корпоративная	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры	<ul style="list-style-type: none"> • Создание высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений компании и управление им • Достижение синергизма между родственными структурными подразделениями и превращение его в конкурентное преимущество • Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности

<i>Стратегия</i>	<i>Ответственные лица</i>	<i>Мероприятия</i>
Деловая	Генеральные директора (руководители подразделений)	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ • Формирование механизма реагирования на внешние изменения • Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений • Решение специфических вопросов и проблем компании
Функциональная (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и т.д.)	Руководители среднего звена	<ul style="list-style-type: none"> • Действия по поддержанию деловой стратегии и достижению целей подразделения • Изучение, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная (регионы и районы, заводы, отделы внутрифункциональных направлений)	Руководители на местах	<ul style="list-style-type: none"> • Решение узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс планирования деятельности международной компании представляет собой достаточно сложный, трудоемкий этап управления компанией, который, в частности, предполагает исследование бизнес-среды для уменьшения неопределенности в процессе принятия решений, расширения или сужения списка рассматриваемых альтернатив, оценки достоинств существующих программ.

4.3. Организация процесса планирования

Элементами общефирменного планирования в международных компаниях (рис. 4) являются планы отдельных подразделений, планы функционального развития, планы развития различных сфер бизнеса (планы СЦХ).

В процессе планирования компании должны придерживаться управленческой иерархии: высшее управленческое звено - стратегический центр хозяйствования - производственные и сбытовые подразделения.

Высшим звеном системы планирования в международных компаниях являются *комитеты при совете директоров*. Комитеты вы-

полняют технические, координационные и аналитические функции, участвуют в формулировании основных целей и задач компании на длительную перспективу.

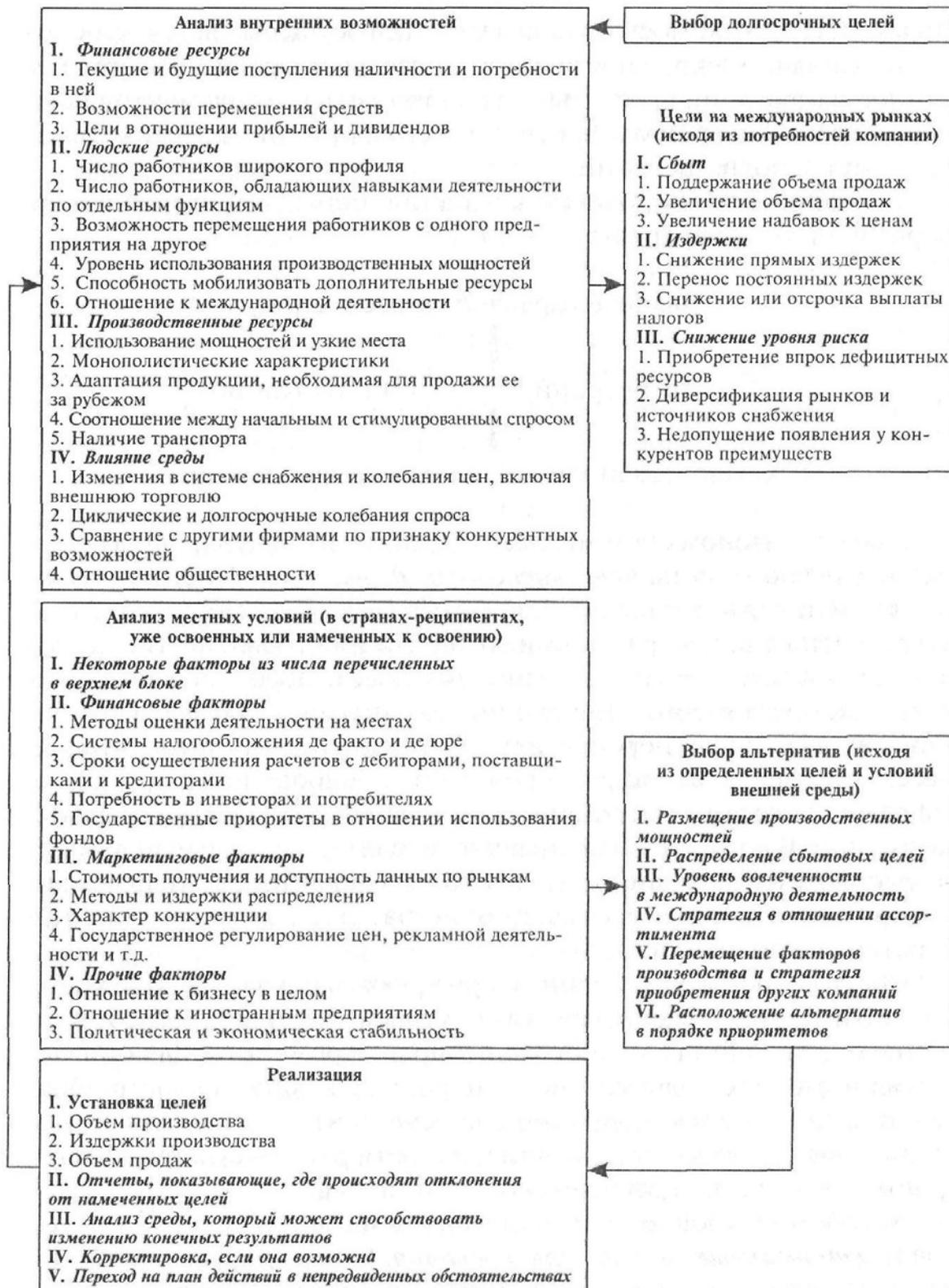


Рис. 4. Процесс планирования международной деятельности компании

На среднем уровне управления функцию планирования выполняют *центральные службы планирования*. Они осуществляют координацию деятельности производственных и сбытовых подразделений, их интеграцию и подчинение генеральной стратегии развития компании в целом. Центральные службы планирования разрабатывают перспективные и текущие планы, согласовывают их с подразделениями компании, корректируют и уточняют плановые показатели. Кроме того, на них возлагаются контроль за выполнением планов, составление форм плановой документации, а также функция консультирования высшего руководства.

Практически все международные компании имеют в своей структуре центральные службы планирования. Организационная структура и характер выполняемых функций центральных служб разных компаний могут отличаться.

В некоторых компаниях функции центральной службы планирования выполняют отделы планирования, входящие в состав других центральных службах.

На низовом уровне управления в международных компаниях (в СЦХ и производственных отделениях) планированием занимаются отделы планирования, которые составляют краткосрочные планы: месячные, квартальные, полугодовые и годовые по подразделениям и СЦХ в целом. Обычно функции оперативного планирования и оперативного контроля за выполнением плана сосредоточены в одном органе, что позволяет своевременно устанавливать отклонения от плана и вносить необходимые коррективы. Службы оперативного и текущего планирования и контроля имеют определенную степень самостоятельности в принятии решений, которую определяет материнская компания.

В заключение необходимо отметить, что для любой компании планирование является важным элементом успеха, а стратегическое планирование - основой всех управленческих решений в международных компаниях.

4.4. Особенности реализации функции контроля в международных компаниях

Функция контроля в международных компаниях имеет специфические черты, которые обусловлены:

- глобальными масштабами деятельности;
- дислокацией подразделений по всему миру;

- уровнем централизации управления в компании;
- различной степенью подчиненности подразделений материнской компании;
- наличием подразделений, созданных с другими компаниями на основе альянса;
- многообразием систем финансовой отчетности.

Функция контроля в международных компаниях представляет собой целостную систему, включающую в себя ряд обязательных процедур.

1. *Сбор и анализ информации о результатах хозяйственной деятельности* всех подразделений компании и сравнение их с плановыми показателями. Наличие отклонений может быть обусловлено таким фактором, как политическая и экономическая нестабильность в стране базирования международной компании и в принимающих странах.

2. *Разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей и нейтрализующих влияние негативных факторов.* Эту функцию выполняют руководители СЦХ, производственных и сбытовых подразделений. Они координируют взаимодействие структурных отделений.

3. *Управленческий учет и контроль* в международной компании предполагает внедрение в компании единой системы отчетности.

Управленческий контроль в международных компаниях представляет собой сложную систему, которая характеризуется следующими факторами:

- большим объемом поступающей в головную компанию информации;
- расширением деятельности компании в географическом аспекте;
- диверсификацией деятельности компании;
- наличием внутри компании большого числа различных систем учета и отчетности (специфика принимающих стран).

К проблемам управленческого учета в международных компаниях относятся:

- нарастание за границей числа неконтролируемых факторов (изменение налоговых и юридических норм и т.д.);
- качество данных, поступающих из подразделений компании;
- быстрые перемены бизнес-среды.

4.5. Формы контроля в международных компаниях

Материнские компании международных организаций используют в своей деятельности две формы контроля:

- 1) финансовый как основу общего управленческого контроля;
- 2) административный.

Для осуществления *финансового контроля* в международных компаниях каждое подразделение обязано представлять головной компании финансовую отчетность для получения адекватных показателей путем сравнения достигнутых результатов с запланированными.

В связи с этим перед международными компаниями встает важная проблема - *внедрение единого стандарта учета и форм отчетности*. В международных компаниях число систем учета и отчетности может достигать 30 – 40. Поэтому большинство из них используют систему отчетности, принятую в стране базирования. Таким образом, зарубежным подразделениям приходится вести учет и отчетность в соответствии с нормами принимающих стран, а затем трансформировать их в форму, установленную материнской компанией.

Число и содержание позиций, а также сроки представления отчетности определяются материнской компанией и могут быть неодинаковыми для различных подразделений компании.

Административный контроль (оперативный, текущий или тактический) за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете, и производственным программам осуществляют руководители СЦХ, производственных и сбытовых подразделений, а также высшее руководство международной компании.

Административный контроль предполагает проведение:

- сравнения объема фактических и планируемых продаж;
- анализа изменения доли подразделений на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка;
- мониторинга состояния портфеля заказов.

Вопросы для самопроверки

1. Важность планирования в международных компаниях.
2. Какие виды планирования используются в международных компаниях?

3. Что такое стратегическое планирование?
4. Каковы особенности процесса планирования в международных компаниях?
5. Назовите и охарактеризуйте этапы стратегического планирования.
6. Что такое миссия компании?
7. Из каких элементов состоит стратегическая пирамида?
8. Какие органы управления занимаются процессом планирования в международных компаниях?
9. Какие виды контроля используются в международных компаниях?

Лекция 5. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ МНК

5.1. Международный бизнес фирмы и ее конкурентные преимущества

Международные стратегии предполагают использование двух методов, которые направлены на достижение наилучших результатов деятельности предприятия, т. е. *максимизацию ценности* фирмы (в терминологии М. Портера). С этой точки зрения каждый участник технологической цепочки, доводящей товар до конечного потребителя, добавляет некоторую ценность.

Первый метод базируется на способности фирмы, действующей на мировом рынке, осуществлять свою деятельность в разных странах таким образом, чтобы снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. Увеличение совокупной ценности достигается за счет использования страновых преимуществ.

Второй метод ориентирован на способность фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов так, как не сможет сделать ни одна фирма, действующая только на внутреннем рынке. Увеличение совокупной ценности осуществляется за счет лучшей организации МНК, например специализации подразделений, переноса технологий или использования торговой марки.

При формировании международной стратегии фирма должна определить целесообразность:

- *сосредоточения* деятельности в одной стране, когда производится поставка уже готовых материалов в другие страны. Классиче-

ской причиной для размещения производства в одной стране являются более низкие производственные затраты. Конкурентное преимущество достигается за счет эффекта масштаба, снижения издержек при выпуске нового вида продукции. Там, где существующая практика "точно в срок" приводит к существенному снижению издержек или где сборочные предприятия имеют длительные договорные отношения с основными поставщиками, заводы по выпуску комплектующих изделий могут группироваться вокруг сборочных предприятий.

- *рассредоточение*, которое целесообразно, когда местные потребности различны, транспортировка, связь и хранение сильно влияют на конечную цену в сторону удорожания. Оно необходимо также для улучшения маркетинга в зарубежной стране и тесного взаимодействия с покупателями, для получения актуальной информации о стране. Тем не менее низкая себестоимость может быть не единственным соображением для размещения. Исследовательский центр может быть размещен в той стране, где имеется в достаточном количестве технически подготовленный персонал.

Рассредоточение хозяйственной деятельности является более выгодным, чем ее концентрация (сосредоточение) по нескольким причинам.

1. *Близость к потребителю*. Виды деятельности, связанные с обслуживанием покупателя, такие как распределение продукции среди дилеров, продажа и реклама, а также послепродажное обслуживание, обычно должны осуществляться в непосредственной близости к потребителю. Например, фирмы, которые занимаются производством оборудования для бурения нефтяных скважин и добычи угля, осуществляют свою деятельность во многих странах, обеспечивая потребности клиентов в быстром ремонте оборудования и технической помощи.

2. *Страхование от неблагоприятной ситуации*: колебаний курсов обмена валют, перерывов в поставках (связанных с забастовками, техническими неполадками и задержками транспорта) и неблагоприятных политических событий. Такой риск будет наиболее вероятным в случае концентрации деятельности.

При производстве грузовиков такие компании, как «*Daimler-Benz*» и «*Volvo*» осуществляют разработку новых моделей и совершенствование уже существующих в стране базирования, а сборку - в других странах. Это вызвано необходимостью *находиться как можно*

- Привлекает ли отрасль в данной стране наиболее талантливых людей?

- Соответствуют ли цели инвесторов потребностям увеличения конкурентоспособности отрасли?

- Имеются ли у фирмы достойные конкуренты на внутреннем рынке?

Блок «*Параметры факторов*» требует прояснения таких условий:

- Располагает ли страна особенными развитыми или наиболее подходящими факторами производства? Если да, то в каких сегментах и для каких конкурентных стратегий они наиболее пригодны?

- Располагает ли страна лучшими, чем за рубежом механизмами создания факторов для данной отрасли (специальные исследовательские программы, выдающиеся учебные заведения и т. п.)?

- Отражает ли невыгодное положение с отобранными факторами производства ситуацию, сложившуюся в международном масштабе?

- Может ли специфика спроса в данной стране способствовать или препятствовать реализации глобальной стратегии?

В блоке «*Параметры спроса*» надо учесть:

- Являются ли покупатели продукции в данной стране наиболее разборчивыми и требовательными? Если да, то в каких сегментах рынка?

- Существуют ли в стране необычные потребности в продукции данной отрасли, которые, однако, могут быть легко инициированы и в других местах?

- Предвосхищают ли потребности покупателей в данной стране потребности покупателей в других странах?

- Являются ли каналы распределения и сбыта в стране достаточно высокоразвитыми и предвосхищают ли они мировые тенденции?

Анализ *родственных и смежных отраслей* должен дать ответы на следующие вопросы:

- Имеет ли данная страна снабжающие отрасли мирового уровня? Если да, то для каких сегментов отрасли?

- Имеет ли страна сильные позиции в важных смежных отраслях?

Другая возможность достижения конкурентного преимущества - *координация деятельности фирмы при осуществлении международных стратегий*. Преимущество координации состоит в накоплении знаний и опыта, приобретаемых в разных местах. Это дает фирме отдачу от мас-

штаба производства за счет распределения задач среди отделений согласно их специализации. Координация может усилить дифференциацию продукции фирмы, клиенты которой работают во многих странах одновременно. Способность обслуживать мобильных и многонациональных клиентов является достаточно важным аргументом в пользу хорошей координации деятельности отделений.

5.2. Базовые модели вхождения МНК на международные рынки

1. *Экспортирование.* Для этого фирма осуществляет усиление национального производства и вывоз продукции на зарубежные рынки с применением собственных и других сбытовых каналов.

Придерживаясь стратегии экспортирования, производитель может ограничить свою вовлеченность в деятельность на чужом рынке, заключая соглашения с зарубежными оптовыми фирмами, специализирующимися на импорте, и передавая им функции по обеспечению сбыта и маркетингу в своих странах и регионах мира. Если становится более выгодным установить контроль над этими операциями, фирма может организовать свои сбытовые сети на некоторых или на всех целевых иностранных рынках.

2. *Лицензирование.* При продаже лицензий фирма передает права на использование собственных технологий производства или сбыта своей продукции иностранным фирмам. При передаче патентов и прав на использование технологий фирмы получают возможность иметь доход за счет роялти (периодического платежа за право пользоваться лицензией).

3. *Франчайзинг.* Эта форма очень близка к лицензированию, но предполагает более тесные связи между продавцом технологии и ее покупателями. Суть франчайзинга заключается в передаче иностранному партнеру права использовать торговую марку, репутацию, организационную и маркетинговую технологию и обычно сопровождается непрерывным вливанием необходимых активов во франшизные предприятия. Владелец отличительной компетенции, таким образом, осуществляет свое присутствие на разных национальных рынках и получает доходы в виде роялти и иных поступлений.

4. *Контракты «под ключ»* подразумевают заключение контракта на строительство предприятий, которые передаются за установленную плату владельцу, когда достигнута полная их готовность к нача-

лу эксплуатации. Фирма, строящая объект "под ключ", может создать собственными руками будущего конкурента.

5. *Прямые иностранные инвестиции* подразумевают долговременное присутствие фирмы за рубежом с владением там производственными активами. Прямые иностранные инвестиции могут осуществляться путём создания совместных предприятий и предприятий с иностранными инвестициями.

Совместное предприятие (СП) - это предприятие, корпорация или иное объединение, образованное двумя юридическими и физическими лицами и более, которые объединили свои усилия с целью создания долгосрочного прибыльного бизнеса. *Совместное предпринимательство* – это отражение сути операций международного бизнеса, при этом организационно-правовая форма может быть любой (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и т.п.).

Предприятие с иностранными инвестициями полностью принадлежит иностранным инвесторам, зарегистрировано в стране осуществления деятельности, действует по законодательству данной страны, которое устанавливает порядок регистрации, их правовое положение, уровень налогообложения, ограничения по приобретению пакетов акций в отдельных отраслях, порядок перевода прибылей, подчинение трудовому законодательству.

Зарубежные отделение, филиал, дочерняя фирма, совместное предприятие могут быть созданы вновь или приобретены. По типу основной маркетинговой стратегии можно выделить следующие формы поведения фирм при осуществлении ПИИ, а именно следование:

- 1) поведению, в рамках которого разрабатывается отдельная стратегия для каждой страны, отвечающая вкусам потребителей и конкурентным условиям стран;
- 2) стратегии низких издержек;
- 3) стратегии дифференциации;
- 4) глобальной стратегии фокусирования, при которой фирма обслуживает идентичные ниши на каждом стратегически важном национальном рынке; действия координируются на основе низких издержек и дифференциации.

Далее приведем сравнительные характеристики всех рассмотренных моделей вхождения на зарубежные рынки (табл. 2).

Таблица 2

**Преимущества и недостатки различных моделей вхождения
на зарубежные рынки**

<i>Модель вхождения</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Экспортирование	Возможность реализовать экономию на масштабах, от размещения и обучения	Высокие транспортные издержки. Торговые барьеры. Проблемы с местными сбытовыми агентами
Лицензирование	Низкие издержки развития и риски	Отсутствие контроля над технологией. Невозможно реализовать экономию на масштабах, от размещения и обучения. Невозможность реализовать глобальную стратегическую координацию
Франчайзинг	Низкие издержки развития и риски	Трудности с контролем за качеством и с реализацией глобальной стратегической координации
Контракты «под ключ»	Возможность получить доходы от технологических умений	Создание конкурентов. Недолговременное присутствие на рынке
Совместное предприятие	Доступ к знаниям и рыночным умениям местного партнера. Разделение стоимостей и рисков инвестиций. Приобретение политической лояльности	Отсутствие контроля над технологией. Невозможность реализовать глобальную стратегическую координацию. Невозможно реализовать экономии от размещения и от обучения
Филиал со 100%-ным владением активами	Защита технологии. Возможность обеспечить глобальную стратегическую координацию. Возможность реализовать глобальную стратегическую координацию	Высокие стоимости и риски

5.3. Особенности международных операций фирм

1. *Различия в уровне производственных издержек в разных странах.* В некоторых странах уровень производственных издержек достаточно низок, что достигается за счет дешевой рабочей силы, законодательства, способствующего развитию производства, или уникальных природных ресурсов. Конкурентная выгода от размещения производств в странах с низкими издержками производства особен-

но очевидна в государствах с дешевой рабочей силой, таких как Тайвань, Южная Корея, Мексика, Бразилия и других, ставших промышленными "драконами" в производстве трудоемких товаров.

2. *Колебания обменных курсов.* Колебания обменных курсов усложняют для отдельных стран использование преимуществ низкого уровня производственных издержек. Обменные курсы могут изменяться на 20 – 40 % ежегодно. Эти колебания могут в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать производство.

3. *Торговая политика национальных правительств разных стран.* Национальные правительства принимают разного рода меры для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран.

4. *Характер международной конкуренции.* Формы международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. При *многонациональной конкуренции* конкуренция в каждой стране протекает независимо от конкуренции в других странах. Например, банковские услуги предоставляются и во Франции, и в Бразилии, и в Японии, но условия конкуренции в банковской сфере в этих странах различны. Более того, репутация, круг клиентов и конкурентная позиция банка в одной стране не влияют (или почти не влияют) на успех его действий в других странах. В отраслях, где преобладает многонациональная конкуренция, действие эффективной стратегии фирмы и достигнутых с ее помощью конкурентных преимуществ на одном рынке ограничивается пределами именно этого рынка и не распространяется на другие страны, где функционирует данная фирма. При многонациональной конкуренции нельзя говорить о международном рынке, речь идет только о наборе самостоятельных национальных рынков. В число отраслей, где конкуренция имеет такую форму, входят многие типы розничной торговли, производство пива, продуктов питания (кофе, хлебные изделия, замороженные продукты, консервы), страхование жизни, производство простых металлоизделий, пошив одежды.

5. *Глобальная конкуренция*, при которой цены и конкурентные условия разных рынков тесно связаны между собой. В глобальных отраслях конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Глобальная конкуренция существует в таких секторах экономики, как выпуск гражданских самолетов, телевизоров, автомобилей, часов, копировальной аппаратуры, телекоммуникационного оборудования, шин.

5.4. Базовые стратегии прямых зарубежных инвестиций

Наиболее принятой в литературе по международному бизнесу и менеджменту международной конкуренции является типизация стратегий фирм, выполненная К. Бартлеттом и С. Гошал в их монографии «Управление через границы».

Выделяют 4 типа базовых международных стратегий многонациональных компаний:

- интернациональную (international strategy);
- многострановую (multidomestic strategy);
- глобальную (global strategy);
- транснациональную (transnational strategy).

Каждый тип стратегии определяется по отношению к двум параметрам конкурентных сил: ценовой конкуренции и конкуренции национальной адаптивности (т. е. приспособления продукта и приемов маркетинга к национальным условиям). Следование той или другой стратегии является фактором отрасли и типа конкуренции, присущей данной отрасли. Размещение типов стратегий в соответствующей системе координат показано на рис. 6.

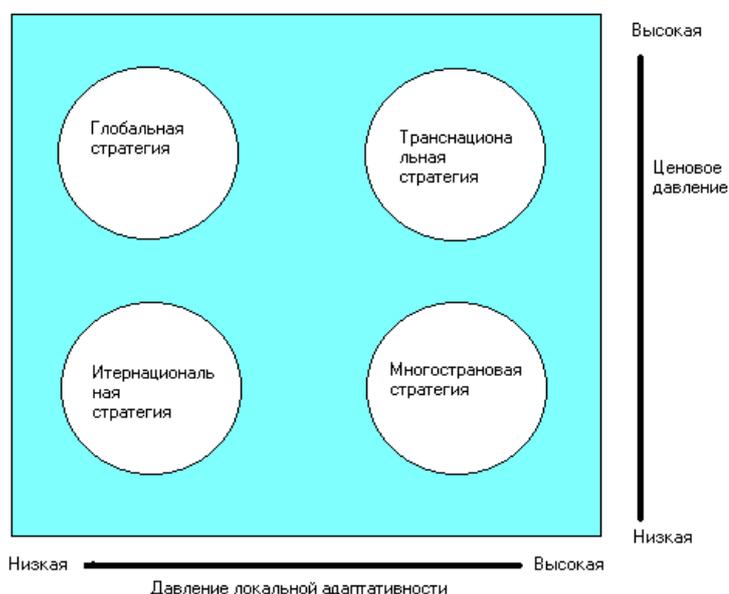


Рис. 6. Базовые стратегии МНК

Интернациональная стратегия МНК – это стратегия первого этапа зарубежного инвестирования - размещения систем сбыта и продвижения продукта на зарубежных рынках и/или его производства. При этом фирма перемещает за рубеж свои отличительные компетенции, подобных кото-

рым нет у национальных или иностранных конкурентов, что дает фирме возможность получать ценовую премию. Фирма стремится развить производство и сбытовые сети на всех важных рынках, используя те же приемы, что и на своем внутреннем рынке. Таким образом, фирма извлекает максимальные доходы от своей дифференциации. Как правило, преимущества данной стратегии сохраняются недолго, так как другие фирмы имитируют новшество, и конкуренция по данному продукту растет, что заставляет фирму переходить к другим стратегиям в зависимости от отрасли и продукта. Большинство американских фирм в 1950-х и 1960-х гг., распространяясь за рубеж, имели именно интернациональную стратегию.

Многострановая стратегия заключается в приспособлении стратегического подхода к условиям страны, в которой действует фирма. Данная стратегия обуславливается существенными национальными различиями в культурной, экономической и политической средах разных стран и в потребностях покупателей и их привычках, когда покупателям в данной стране необходима исключительно специфическая продукция, когда спрос на продукцию существует на сравнительно небольшом количестве национальных рынков, когда национальные правительства вводят требования о необходимости соответствия товаров, продаваемых на местном рынке, жестким техническим условиям или производственным стандартам и когда торговые ограничения национального правительства так диверсифицированы и сложны, что мешают разработке единого скоординированного подхода для деятельности в разных странах. Это означает создание в целевых странах юридически независимых компаний, разработку частных стратегий, соответствующих условиям данной страны, при минимальной координации или даже ее отсутствии внутри МНК как целого. Данная стратегия характеризуется также ориентацией на местных поставщиков и полной адаптацией к специфике национального спроса, культуре и обычаям страны. Она реализуется фирмами в отраслях, где конкуренция ограничивается национальным рынком и не зависит от того, что происходит за его пределами. В таких отраслях относительно слабая ценовая конкуренция и сильная конкуренция национальной адаптивности. В этом случае не существует мирового рынка, а есть *набор самостоятельных национальных рынков*. Достигнутые на одном национальном рынке конкурентные преимущества ограничиваются его пределами и не могут быть перенесены в другие страны, где действует данная фирма. Для каждой страны приходится разрабатывать собственную стратегию. Многострановая конкуренция характерна, например, для

таких отраслей, как пивоварение, торговля продуктами питания, страхование жизни. Сильной стороной многонациональной стратегии является то, что она соответствует местным условиям страны. Тем не менее многонациональная стратегия имеет и свои недостатки: она не подразумевает тесную стратегическую координацию по странам и недостаточно увязана с конкурентными преимуществами. Основной целью данной стратегии является соответствие местным условиям страны, а не обеспечение компании конкурентного преимущества над другими фирмами в мировом масштабе или над национальными компаниями конкретной страны.

Глобальная стратегия фирм имеет место, когда цены и конкурентные условия национальных рынков тесно связаны между собой. В этом случае имеет смысл говорить о *мировом, или глобальном, рынке*: конкурентная позиция фирмы на одном национальном рынке значительно влияет на ее позиции на другом. В отраслях с глобальной конкуренцией продукция имеет тяготение к стандартизации и унификации, и основная борьба разворачивается за ценовую (и значит, затратную) эффективность. Фирма должна стремиться к оптимизации затрат за счет эффектов экономии на масштабах, накопленного опыта, лучшего размещения предприятий. В условиях глобальной конкуренции лидерство фирмы обеспечивается ее деятельностью на всех рынках, но особенно необходимо завоевывать преимущество в стратегически важных странах, где емкость рынка наибольшая и существует развитая инфраструктура. Именно на стратегических рынках конкуренция достигает наибольшей остроты. Глобальная стратегия чаще всего единообразная в различных странах, позволяет фирме концентрироваться на обеспечении конкурентного преимущества как над международными, так и над внутренними конкурентами. Если различия между странами невелики и могут быть учтены при разработке глобальной стратегии, то она является предпочтительной, так как дает возможность объединить усилия фирмы по обеспечению конкурентного преимущества на мировом рынке за счет низких издержек или дифференциации. Глобальной конкуренцией характеризуются гражданское авиастроение, автомобильная, часовая, шинная, телекоммуникационная и некоторые другие отрасли.

Транснациональная стратегия. В последнее десятилетие многие отрасли перешли к наиболее сложному для фирм типу конкуренции с чертами как глобальной, так и многострановой конкуренции - транснациональной стратегии, который предъявляет к фирмам противоречивые требования: они должны, с одной стороны, быть эффективными по издержкам и ценам, с другой стороны, обеспечивать приспособляемость

продукции и системы маркетинга к национальным условиям. Стратегии компаний в таких отраслях называются транснациональными. Переход к такому типу стратегий и конкуренции осуществляется двумя путями:

1. Изменение предпочтений потребителей в глобальных отраслях (с высоким ценовым давлением) от стандартизированной массовой продукции к дифференцированной.

2. Усиление ценовой конкуренции в многострановых отраслях. Реализовывать данный тип стратегии фирмам помогает совершенствование организационной структуры, форм контроля (особая роль при этом отводится корпоративной культуре), повышение роли инновационности и эффекта глобального обучения. Последний состоит в том, что фирма организуется таким образом, чтобы любая новая информация об улучшениях (продукта, функциональной системы, способов обслуживания рынков и т.д.) беспрепятственно поступала во все подразделения компании, где бы они ни находились, и, самое главное, могла быть воспринята и реализована.

Ни одна из стратегий не является раз и навсегда присущей конкретной МНК. Компании пересматривают и изменяют свои стратегии по мере изменения конкурентных условий в тех отраслях, где они действуют, по мере осуществления географической и отраслевой диверсификации. Многоотраслевая фирма может иметь несколько стратегий, подходящих для условий соответствующих отраслей и географических рынков. Следует заметить, что в настоящее время конкурентные изменения происходят гораздо быстрее, чем прежде, что требует от руководства МНК постоянной готовности к пересмотру существующих стратегий и зависящих от них организационных структур, систем координации и контроля.

Вопросы для самопроверки

1. Что означает достижение наилучших результатов деятельности предприятия по терминологии М. Портера?
2. На чем базируется первый метод международной стратегии?
3. На что ориентирован второй метод международной стратегии?
4. В чем заключается целесообразность сосредоточения?
5. По каким причинам рассредоточение хозяйственной деятельности является более выгодным, чем ее концентрация?
6. Опишите модель национального ромба М. Портера.
7. Перечислите базовые модели вхождения МНК на международные рынки.
8. Охарактеризуйте предприятие с иностранными инвестициями.

9. Опишите преимущества и недостатки различных моделей вхождения на зарубежные рынки.
10. Перечислите особенности международных операций фирм.
11. Охарактеризуйте международную конкуренцию.
12. Назовите базовые стратегии прямых зарубежных инвестиций.
13. Дайте характеристику многострановой стратегии МНК.
14. Охарактеризуйте мировой, или глобальный, рынок.

Лекция 6. СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КОМПАНИЙ

6.1. Сущность и история слияний и поглощений

Корпоративные слияния и поглощения - важнейшее направление глобальных стратегий международных компаний.

Сделки по слияниям и поглощениям - один из самых распространенных способов развития, к которому прибегают даже успешные компании.

Слияния (merger) - это добровольное объединение имущества и деятельности двух или более компаний (A, B, C) с целью создания новой компании. При объединении нескольких компаний часто появляется новая (D):

$$D = A + B + C.$$

Возможен и другой вариант, когда компания присоединяет к себе активы других компаний:

$$A = A + B + C.$$

В мировой практике под слиянием в основном понимают дружественное объединение партнеров. Акционерам объединяющихся компаний предлагается обменять свои акции на акции новой компании в определенных пропорциях.

Сделки, которые имеют недружественный, враждебный характер, принято называть поглощениями. *Поглощения (acquisition)* - это форма принудительного слияния, когда одна компания приобретает другую. При этом поглощаемая компания полностью ликвидируется, а поглощающая увеличивает за счет этого свои активы:

$$A = A + B.$$

В таких сделках могут участвовать более двух компаний:

$$A = A + B + C.$$

Слияния и поглощения имеют свое историческое развитие, этапы которого представлены в табл. 3.

«Волны» слияний и поглощений компаний

«Волны» слияний компаний	Краткая характеристика волн слияний и поглощений компаний
1897—1904 гг.	<p>На рынке присутствовали монополии. Большинство слияний осуществлялось по принципу горизонтальной интеграции. Отличительная черта большинства слияний в этот период – множественность: в 75 % общего количества слияний было вовлечено, по крайней мере, по 5 фирм, в 26 % из них участвовало 10 компаний и более. Иногда объединялись несколько сотен фирм.</p> <p><u>Цель:</u> оптимизация использования мощностей и избежание падения цен с помощью горизонтальных поглощений и объединения в трасты</p>
1916—1929 гг.	<p>В отраслях происходит господство олигополии, т.е. доминирование небольшого числа крупнейших фирм. Характерны вертикальные слияния и диверсификация.</p> <p><u>Цель:</u> занять доминирующую позицию на рынке, контроль всего производственного цикла</p>
60 - 70-е гг. XX в.	<p>Для этого этапа характерен всплеск слияний фирм, занятых в разных видах бизнеса, т.е. слияний конгломератного типа. 80 % слияний привели к образованию конгломератов. Число чистых конгломератных слияний возросло в 4 раза. Жесткое антимонопольное законодательство ограничило горизонтальную и вертикальную интеграцию. Количество горизонтальных слияний сократилось примерно в 3 раза.</p> <p><u>Цель:</u> расширение портфеля предлагаемой продукции</p>
80-е гг. XX в.	<p>Создание новых объединений сопровождалось разрушением ранее созданных конгломератов. Заметной становится тенденция враждебных поглощений. При смягчении антимонопольной политики в этот период наиболее распространены горизонтальные слияния.</p> <p><u>Цель:</u> фокусировка на основном бизнесе, поиск новых потенциалов синергии</p>
Вторая половина 90-х гг. XX в.	<p>Наиболее популярным типом слияния компаний является горизонтальная интеграция. Характерно объединение транснациональных корпораций, т.е. сверхконцентрация компаний. Огромный размах получили слияния и поглощения в финансовой сфере.</p> <p><u>Цель:</u> осуществление глобальных мегасделок, единый рынок Европы</p>

6.2. Классификация сделок по слияниям и поглощениям

С точки зрения отраслевой структуры, преимущественное количество сделок по слияниям и поглощениям приходится на следующие отрасли производства: электротехнику и электронику (8,8 % всех слияний и поглощений в 1998 г.), нефтяную промышленность (8,0 %),

химическую промышленность (7,7 %), а также на телекоммуникационную отрасль (5,7 %) и на банковские и финансовые услуги (7,8 %).

Выделяют следующие виды сделок.

1. В зависимости *от национальной принадлежности* объединяемых компаний можно выделить два вида слияний и поглощений:

- *национальные* - объединение компаний, находящихся в рамках одного государства;

- *транснациональные (трансграничные)* – слияния и поглощения компаний, находящихся в разных странах, приобретение компаний в других странах.

2. В зависимости *от характера интеграционных процессов* на уровне компаний выделяются следующие виды сделок по слияниям и поглощениям компаний:

- *горизонтальные слияния и поглощения* - объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;

- *вертикальные слияния и поглощения* - объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т.е. расширение компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие - до конечного потребителя;

- *конгломератные слияния и поглощения* - объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. слияние такого типа - это слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее производство в таких объединениях принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе.

3. В зависимости *от отношения управленческого персонала компаний к сделке* по слиянию или поглощению компании выделяются:

- *дружественные слияния и поглощения* – интеграционные процессы, при которых руководящий состав и акционеры объединяемых или приобретающей и приобретаемой (целевой, выбранной для покупки) компаний поддерживают данную сделку;

• *враждебные* поглощения, при которых руководящий состав целевой компании (компании-мишени) не согласен с готовящейся сделкой и осуществляет ряд противозахватных мероприятий. В этом случае приобретающей компании приходится вести на рынке ценных бумаг действия против целевой компании с целью ее поглощения.

Основными «игроками» на рынке слияний и поглощений являются крупные ТНК. Объединяясь и поглощая своих соседей, они концентрируют в своих руках экономическую власть, становятся способными оказывать влияние не только на отдельные рынки, но и на деятельность отдельных государств.

6.3. Мотивы объединения компаний

Зачастую непросто провести границу между слиянием и поглощением. Однако основные мотивы, которыми руководствуются компании при их проведении, схожи.

Исходя из стремления компаний к максимизации прибыли, большинство мотивов, побуждающих компании сливаться или поглощать, можно разделить на следующие группы.

Первая группа мотивов: мотивы уменьшения оттока ресурсов (снижение издержек производства).

1. *Экономия масштабов.* Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии – распределение постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников и той же системе распределения и т.д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы. Однако надо помнить, что существуют определенные пределы увеличения объема производства, при превышении которых издержки на производство могут существенно возрасти, что приведет к падению рентабельности производства. Отклонения от оптимального с точки зрения издержек на единицу продукции объема производства возможны в обе стороны: недопроизводство из-за недостатка мощностей и перепроизводство из-за недостатка

заказов. Оба отклонения могут быть выровнены после удачного слияния или поглощения. Следует отметить, что данный мотив особенно характерен для горизонтальных слияний.

2. *Повышение эффективности работы с поставщиками.* Объединяясь, компании приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и прямой угрозы смены поставщика.

3. *Ликвидация дублирующих функций.* Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах. Смысл заключается, прежде всего, в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг. Получение экономии путем ликвидации дублирования особенно характерно для горизонтальных слияний, при образовании конгломератов. В этом случае добиваются экономии за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг в таких сферах, как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией. Кроме того, отпадает необходимость дублирования программного обеспечения, приобретение лицензий на использование которого требует, как правило, затраты немалых средств.

4. *Кооперация в области НИОКР.* Выгоды от слияния могут быть получены экономией на дорогостоящих работах по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции. С помощью слияний или поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации. Одна фирма может иметь выдающихся исследователей, инженеров, программистов, но не обладать соответствующими производственными мощностями и сетью реализации, необходимыми для извлечения выгоды от новых продуктов, которые ими разрабатывались. Другая компания может иметь превосходные каналы сбыта, но ее работники лишены необходимого творческого потенциала. Вместе же компании способны плодотворно функционировать. Следует отметить, что данный мотив пересекается с мотивами ликвидации дублирования, взаимодополнения и эффекта от масштабов, однако его важность для будущего предприятия позволяет выделить его в отдельную группу.

5. *Снижение налоговых и таможенных платежей и иных сборов.* Например, высокоприбыльная фирма, несущая высокую налоговую нагрузку, может приобрести компанию с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной корпорации в целом. У компании может иметься потенциальная возможность экономить на налоговых платежах в бюджет благодаря налоговым льготам, но уровень ее прибылей недостаточен, чтобы реально воспользоваться этим преимуществом. Иногда после банкротства и соответствующей реорганизации компания может воспользоваться правом переноса понесенных ею убытков на облагаемую налогом прибыль будущих периодов. Правда, слияния, предпринятые исключительно ради этих целей, налоговые службы развитых стран расценивают как сомнительные, и применительно к ним принцип переноса убытков может быть отменен. Интенсивное лоббирование собственных интересов позволяет ТНК добиваться изменения налогового и таможенного законодательства, получать исключительные лицензии на провоз определенных товаров и т.п.

6. *Преимущества на рынке капитала.* Крупные ТНК добиваются более выгодных условий кредитования. Размер компании нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам. Как и в случае с поставщиками, финансовые организации дорожат крупными клиентами, что позволяет новообразованной компании эффективнее использовать инструмент давления.

7. *Устранение неэффективности управления.* Распространение качественного менеджмента на поглощаемую компанию и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успехов объединенной структуры. В некоторых случаях «более эффективное управление» может означать просто необходимость болезненного сокращения персонала или реорганизации деятельности компании. Практика подтверждает, что объектами большинства успешных поглощений, как правило, оказываются компании с невысокими экономическими показателями.

Ко второй группе мотивов, нацеленных на увеличение или стабилизацию поступлений, можно отнести следующие:

1. *Взаимодополняющие ресурсы.* Слияние может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают взаимодополняющими ресурсами. Эти компании после объединения будут

стоить дороже, чем до слияния, так как каждая приобретает то, чего ей не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы ей, если бы пришлось их создавать самостоятельно. Слияния с целью получения взаимодополняющих ресурсов характерны как для крупных фирм, так и для малых предприятий. 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 крупномасштабного 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.

2. *Приобретение крупных контрактов.* У новой компании появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты, - возможность, которой не обладала ни одна из объединявшихся компаний. Получение такого контракта обеспечивает оптимальную загрузку мощностей и позволяет реализовать экономию масштабов. Крупнейшие ТНК обладают также достаточной экономической мощностью, чтобы лоббировать свои интересы, тем самым становясь еще сильнее.

3. *Преимущества на рынке капитала.* Размер компании будучи гарантом стабильности позволяет получать необходимые кредитные средства, от которых зависит дальнейшее развитие компании. Кроме того, у компании появляется больше возможностей оптимального использования капитала внутри нее самой. Использование трансфертных цен, внутренняя диверсификация капитала, установление в рамках концерна регулируемой конкуренции за капитал — лишь некоторые из возможных сценариев оптимизации работы с капиталом внутри компании.

4. *Мотив монополии.* Порой при слиянии, прежде всего горизонтального типа, решающую роль (гласно или негласно) играет стремление достичь или усилить монопольное положение. Крупная организация обладает большим рыночным влиянием, что исключительно важно в современных условиях, когда господствуют различные модели несовершенной конкуренции вплоть до монопо-

лии. Слияние в данном случае дает возможность компаниям обуздать ценовую конкуренцию. Однако антимонопольное законодательство ограничивает слияния с явными намерениями повысить цены. Иногда конкуренты могут быть приобретены и затем закрыты, потому что выгоднее выкупить их и устранить ценовую конкуренцию, чем опустить цены ниже средних переменных издержек, заставляя всех производителей нести существенные потери.

5. *Диверсификация производства. Возможность использования избыточных ресурсов.* Важным источником положительной синергии является увеличение диверсификации (как в отношении предлагаемых товаров и услуг, так и географической), что снижает общую рискованность операций и гарантирует средний объем поступлений. Диверсификация помогает стабилизировать поток доходов, что выгодно и работникам данной компании, и поставщикам, и потребителям (через расширение ассортимента товаров и услуг).

6. *Доступ к информации (ноу-хау).* Информация как ресурс играет все большую роль в деятельности компаний. Приобретая компанию, вместе с видимыми активами предприятие получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке. Как правило, новая компания привносит с собой и наработанную сеть клиентов, которые связаны с ней личными отношениями. Внутрифирменные культуры могут как взаимообогащать друг друга, так и стать камнем преткновения в совместной деятельности. Поэтому так важны интеграционные мероприятия на всех стадиях слияния и поглощения. Строго говоря, получение доступа к новой, более дешевой информации (о рынке, продуктах, менеджменте) и ноу-хау в ходе слияния и поглощения избавляет компанию от необходимости тратить огромные средства на консалтинговые услуги третьих фирм, тем самым экономя денежные средства.

К третьей группе, нейтральных по отношению к движению ресурсов относятся мотивы:

1. *Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения.* Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании-мишени значительно меньше стоимости замены ее активов. Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения возникает из-за несовпадения рыночной и балансовой стоимости приобретаемой фирмы. Рыночная стоимость фирмы базиру-

ется на ее способности приносить доходы, чем и определяется экономическая ценность ее активов. Если говорить о справедливой оценке, то именно рыночная, а не балансовая стоимость будет отражать экономическую ценность ее активов. Практика показывает, что рыночная стоимость очень часто отклоняется от балансовой (ввиду инфляции, морального и физического износа и т.п.).

2. *Разница между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью.* Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность «дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость компании выше ее текущей рыночной стоимости. В этом случае фирма даже при условии приобретения ее по цене несколько выше текущей рыночной стоимости в дальнейшем может быть продана по частям с получением продавцом значительного дохода (если активы фирмы могут быть использованы более эффективно при их продаже по частям другим компаниям, имеет место подобие синергетического эффекта). Данный мотив особенно типичен для нынешней российской действительности. Большое количество финансовых структур, приобретая долю на предприятии, приводят его в короткие сроки к банкротству с целью продажи по частям. При этом подлежат банкротству не только абсолютно неэффективные компании, но и исправно действующие. Секрет заключается в том, что, исходя из сегодняшней экономической ситуации в России, финансовые структуры не заинтересованы в проведении долгосрочного инвестирования с риском неполучения ожидаемой отдачи в будущем, в то время как есть возможность практически без риска добиться значительно большей рентабельности, распродавая производственные фонды. Положительным моментом данной схемы можно назвать уничтожение технологически старых и физически изношенных фондов. Однако вопрос о том, начнется ли инвестирование в новые фонды после избавления от старых, остается открытым.

3. *Личные мотивы менеджеров. Стремление увеличить политический вес руководства компании.* Повышение уровня властных полномочий и уровня оплаты труда (границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами корпорации), создание иллюзии процветания в глазах акционеров, стремление продемонстрировать хорошие показатели (рост курсов акций, оборотов и капиталов).

4. *Защита от поглощения.* Слияния для некоторых, в том числе российских, компаний представляют собой один из немногих спосо-

бов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов. В качестве последней попытки защититься от поглощения некоторые фирмы прибегают к объединению с «дружественной компанией», которую обычно называют «белым рыцарем». Нередко в качестве метода защиты производится покупка активов, которые не понравятся «захватчику» или которые создадут антимонопольные проблемы.

5. *Motiv «too big to fail»*. Размеры корпорации сами по себе являются гарантией ее надежности (так называемый эффект «too big to fail» - слишком велик, чтобы обанкротиться). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные компании, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими.

6.4. Преимущества и недостатки объединения компаний

Слияния и поглощения компаний – одна из стратегий развития и продвижения компаний. Как и любая стратегия, она имеет свои положительные и отрицательные стороны, представленные в табл. 4.

Таблица 4

Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность скорейшего достижения цели • Быстрое приобретение стратегически важных активов, прежде всего нематериальных • Ослабление конкуренции • Достижение синергетического эффекта за счет снижения издержек вследствие экономии на масштабе и устранения дублирующих функций • Выход на новые географические рынки, приобретение отлаженной сбытовой инфраструктуры • Быстрая покупка доли рынка • Возможность приобрести недооцененные активы 	<ul style="list-style-type: none"> • Значительные финансовые затраты, возникающие в результате выплаты премии акционерам и “золотых парашютов” персоналу • Высокий риск в случае неверной оценки компании и ситуации • Сложность интеграции компаний, особенно если они действуют в разных, незнакомых друг для друга сферах • Возможность возникновения проблем с персоналом купленной компании после реализации сделки • Возможность несовместимости культур двух компаний, особенно при трансграничных поглощениях

6.5. Защита компаний от поглощения

Мировой практике известна целая система противозахватных мер, которые применяют руководители и менеджеры компаний, чтобы противостоять нежелательным сделкам. Разделяют приемы защиты компаний от поглощений до публичного объявления об этой сделке (табл. 5) и после публичного объявления о поглощении компании (табл. 6).

Таблица 5

Основные приемы защиты компании от поглощения до публичного объявления об этой сделке

<i>Вид защиты</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Внесение изменений в Устав корпорации («противоакульи» поправки к уставу)	<i>Ротация совета директоров:</i> совет делится на несколько частей. Каждый год избирается только одна часть совета. Требуется большее количество голосов для избрания того или иного директора. <i>Сверхбольшинство:</i> утверждение сделки слияния сверхбольшинством акционеров. Вместо обычного большинства требуется более высокая доля голосов – не менее 2/3, а обычно 80 %. <i>Справедливая цена:</i> ограничивает слияния акционерами, владеющими более чем определенной долей акций в обращении, если не платится справедливая цена (определяемая формулой или соответствующей процедурой оценки)
Изменение места регистрации корпорации	Учитывая разницу в законодательстве отдельных регионов, выбирается то место для регистрации, в котором можно проще провести противозахватные поправки в Устав и облегчить себе судебную защиту

Таблица 6

Основные приемы защиты компании от поглощения после публичного объявления об этой сделке

<i>Вид защиты</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Защита Пэжмена	Контрнападение на акции захватчика
Тяжба	Возбуждается судебное разбирательство против захватчика за нарушение антимонопольного законодательства или законодательства о ценных бумагах
Слияние с «белым рыцарем»	В качестве последней попытки защититься от поглощения можно использовать вариант объединения с «дружественной компанией», которую обычно называют «белым рыцарем»
«Зеленая броня»	Некоторые компании делают группе инвесторов, угрожающей им захватом, предложение об обратном выкупе с премией, т. е. предложение о выкупе компанией своих акций по цене, превышающей рыночную, и, как правило, превышающей цену, которую уплатила за эти акции данная группа

В табл. 5 и 6 представлена попытка обобщения наиболее интересных и наиболее применимых на практике методов защиты компаний от слияний и поглощений.

6.6. Причины неудачных объединений компаний

По различным оценкам от 55 до 70 % сделок по объединению компаний оказались неудачными.

Исследования показывают, что во многих случаях компаниям не удается достичь заявленных при слиянии целей, неудачи подстерегают их на всех стадиях слияния (табл. 7).

Таблица 7

Риск неудачи на разных стадиях слияния, по мнению менеджеров объединенных компаний

<i>Стадия</i>	<i>Респонденты, %</i>
Разработка стратегии и изучение возможных партнеров	30
Переговоры и заключение сделки	17
Интеграция после слияния	53

Опыт показывает, что любые слияния, если они вызваны стремлением снизить издержки или достичь роста, связаны со значительными изменениями. Независимо от внешних факторов изменения всегда сопряжены с риском, поэтому к ним необходимо тщательно подготовиться. Компании должны предвидеть возможные изменения, чтобы быть готовыми встретить их во всеоружии.

Руководство должно понимать, что рост не достигается путем простого суммирования объемов продаж двух компаний. Для этого необходимо выбрать подходящего партнера для слияния и иметь четкое представление о целях деятельности новой компании, выходящее далеко за пределы экономии на масштабах. Компания должна предлагать новые продукты, стремительно внедрять новейшие технологии, привлекать новых покупателей или даже создать новую отрасль. Важно также использование объединенных ресурсов, т.е. эффекта синергии. При правильном управлении слияния могут способствовать национальному, региональному и глобальному росту, не только приумножая богатство компании, но и поднимая уровень жизни населения в целом.

Важной проблемой при слияниях является *адаптация корпоративных культур объединенных компаний*. Когда одна компания явно

влиятельнее, ее сотрудники не испытывают особого беспокойства, поскольку не думают, что в их компании произойдут значительные изменения. Если же сделку заключают примерно равные партнеры, изменения происходят в обеих компаниях. Постепенно отношение сотрудников к сделке меняется. Даже в тех редких случаях, когда компании продолжают делать то же, что и до заключения сделки, сотрудники чувствуют себя менее уверенно. Такая реакция сотрудников обусловлена *пятью факторами*, которые проявляются в любой ситуации, затрагивающей людей. К ним относятся:

- 1) потеря статуса и бывшей сферы влияния;
- 2) недостаточная ясность намерений компании;
- 3) жестокая борьба за выживание;
- 4) увеличение объема работ из-за добровольного или вынужденного ухода части сотрудников;
- 5) значительное влияние на личную жизнь.

Исследование проблем, возникающих при слиянии компаний, проведенное в 1998 – 1999 гг. фирмой «A.T. Kearney» на основе 115 сделок, позволило выявить факторы успеха слияний 1990-х гг. К ним относятся:

- *доверие опыту*. Примерно 74 % компаний наняли для управления слиянием опытных менеджеров;

- *предпочтение своей отрасли*. В 80 % успешных сделок поглощения компании купили связанные с их деятельностью фирмы: 36 % приобрели фирмы той же отрасли, 44 % - тесно связанные со своей сферой деятельности;

- *концентрация на основной сфере деятельности*. Около 48 % компаний, достигших наилучших результатов при слиянии, имеют хорошо развитую основную сферу деятельности. Среди неудачников таких только 19 %;

- *наличие достаточных финансовых ресурсов*. Успех слияния напрямую зависит от обеспеченности финансовыми ресурсами;

- *избежание слияния на равных*. Равноправное слияние не является рецептом успеха. Среди наиболее успешных слияний равноправными были только 7 %.

Исследование показало, что успешность интеграции компаний определяют три направления деятельности:

1) *завоевание поддержки.* Слияние должно быть принято и поддержано на всех уровнях – от высшего руководства до рядовых сотрудников компании. Чем раньше это будет достигнуто, тем лучше;

2) *правильная ориентация.* Персонал должен быть хорошо информирован и ориентирован таким образом, чтобы все сотрудники в своей деятельности руководствовались видением и основной целью слияния. Для успешного развития новой компании необходимо с первого же дня ее создания четко определить общее направление движения;

3) *управление ожиданиями.* Все ожидания как внутри, так и за пределами компании должны контролироваться и направляться в соответствии с интересами компании. Это означает честность и открытость информации еще до начала слияния и постоянное широкое освещение процесса интеграции.

6.7. Оценка суммарного эффекта от слияний и поглощений компаний

Две трети слияний и поглощений оказываются в конечном итоге убыточными и приводят к продаже ранее приобретенных компаний, а то и к закрытию собственного бизнеса. Поэтому при проведении подобных сделок необходимо обращать особое внимание на оценку потенциальных выгод, которые может получить компания-инициатор в случае удачного ее проведения.

Оценка суммарного эффекта от сделки необходима также для расчета критической, т.е. максимальной, премии, которую готова заплатить компания-инициатор поглощаемой компании. Причем неверно вычисленная величина премии нередко априори обрекала новообразованную компанию на провал.

На практике решение о слиянии или поглощении в каждом конкретном случае должно быть подкреплено количественными расчетами, позволяющими сравнить различные варианты. Существует общий подход к оценке общего синергетического эффекта от слияния или поглощения.

В общем виде формула для оценки одномоментного (на момент времени t) синергетического эффекта выглядит следующим образом:

$$ОСЭ_t = СЭМ_t + СЭК_t + СЭН_t + СЭМo_t + СЭЦ_t + СЭУ_t + СЭД_t, \quad (1)$$

где $ОСЭ_t$ - общий синергетический эффект (СЭ) в момент времени t после слияния или поглощения;

$СЭМ_t$ - СЭ от масштабов при достижении более оптимального объема производства и взаимодополнения ресурсов (рассчитывается как сумма разниц неоптимальных и оптимальных издержек на единицу продукции, умноженных на реальный объем производства по видам продукции);

$СЭК_t$ - СЭ, достигаемый на рынке капитала (прибыль на кредиты и иной капитал, например акционерный при выпуске акций, которая может быть получена лишь в случае слияния/поглощения; разница в уплаченных процентах за кредит и т.п.);

$СЭН_t$ - СЭ, достигаемый за счет снижения уплаты налогов, таможенных пошлин и иных платежей в госбюджет;

$СЭМо_t$ - СЭ, достигаемый за счет «монопольного» положения на рынке и возможности влиять как на потребителей/заказчиков, так и на поставщиков (способность избежать ценовой конкуренции, давление на поставщиков и получение скидок на большие объемы поставок, выигрыш крупных, в том числе государственных, контрактов и т.п.);

$СЭЦ_t$ - СЭ, достигаемый за счет централизации, исключения дублирующих функций и экономии текущих затрат (рассчитывается как разница между суммой издержек отдельных внутрифирменных единиц до объединения и издержками централизованной единицы);

$СЭУ_t$ - СЭ, достигаемый за счет лучшего управления и устранения неэффективности процессов (расчет проводится путем сравнения старых и новых величин издержек по отдельным процессам);

$СЭД_t$ - СЭ, достигаемый за счет диверсификации (повышение спроса на продукцию вследствие расширения ассортимента, использование преимущества «все из одних рук» при получении крупных заказов, увеличение сбыта в связи с использованием новых каналов и рынков сбыта при географической диверсификации, снижение риска общих потерь и т.п.).

В свою очередь, суммарный ожидаемый синергетический эффект от сделки по слиянию или поглощению рассчитывается как дисконтированная во времени сумма эффектов $СЭ_t$ за вычетом величины уплаченной премии, непосредственных затрат на поглощение в начальный момент и издержек в течение post-merger-фазы:

$$ССЭ = \frac{\sum_{t=1}^n ОСЭ_t}{(1+k)} - ОИ, \quad (2)$$

где ССЭ - суммарный ожидаемый синергический эффект от сделки по слиянию или поглощению;

ОИ - общие издержки (величина чистой премии - премия минус реальная стоимость активов, издержки на интеграцию, модернизацию и пр.);

n - горизонт планирования;

k - используемая ставка дисконта.

Слияния и поглощения, проведенные из чисто спекулятивных мотивов, рассчитываются по простой формуле разницы между ценой продажи компании или ее частей и стоимостью ее покупки со всеми сопутствующими расходами.

Вопросы для самопроверки

1. Определите, в чем заключаются сходство и различие понятий слияния и поглощения компаний.

2. Назовите и дайте краткую характеристику основных этапов исторического развития слияний и поглощений.

3. Какие виды сделок по слияниям и поглощениям вам известны?

4. Как называется первая группа мотивов объединения компаний? Назовите мотивы.

5. Как называется вторая группа мотивов объединения компаний? Назовите мотивы.

6. Как называется третья группа мотивов объединения компаний? Назовите мотивы.

7. В чем суть мотивов объединения компаний «преимущества на рынке капитала» и «мотив монополии»?

8. Перечислите преимущества и недостатки объединений компаний.

9. Охарактеризуйте основные приемы защиты компании от поглощения до публичного объявления об этой сделке.

10. Определите основные виды защиты компании от поглощения после публичного объявления об этой сделке.

11. Охарактеризуйте вид защиты «слияние с «белым рыцарем»» и «зеленая броня».

12. В чем заключаются основные причины неудачных слияний и поглощений компаний?

13. На какой стадии сделки слияния или поглощения компании риск ее неудачи является максимальным?

14. Как можно рассчитать одномоментный синергетический эффект от слияний и поглощений компаний?

15. По какой формуле можно оценить суммарный эффект объединения компаний?

Лекция 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

7.1. Стратегические альянсы как перспективная форма интеграции компаний

Одной из особенностей развития мировой экономики в последнее десятилетие XX - начале XXI в. стало интенсивное формирование *стратегических альянсов*. Это такая организационная форма экономической кооперации компаний, при которой каждая участвующая сторона заинтересована в осуществлении взаимовыгодного сотрудничества, выступает равноправным партнером и вносит конкретный вклад в достижение общего результата, сохраняя при этом свою самостоятельность и независимость.

Процессы глобализации конкурентной борьбы обусловили необходимость поиска новых стратегических подходов к взаимоотношениям компаний. Достичь успеха в одиночку становится довольно трудно. Поэтому установление деловых партнерских отношений, т.е. создание альянсов, между компаниями стало сегодня одной из самых популярных организационных стратегий. Компании стремятся получить выгоду от синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов друг друга.

На фоне усиливающихся процессов глобализации и обострения конкуренции особый интерес представляют международные стратегические альянсы, в которых участвуют компании разных стран и часто бывают задействованы различные по своей сути экономические интересы.

Организационные формы объединения компаний, значительно различающиеся по степени интеграции их участников, прошли исто-

рический путь развития от концернов и семейных групп в начале XX в. до стратегических альянсов в настоящее время. Примечательно, что вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции компаний, а дополняют их, т.е. происходит расширение многообразия форм. Характер взаимосвязей компаний становится все более сложным и тонким, особенно если учитывать возможность кооперации интегрированных структур.

Стратегические альянсы - это более гибкая по сравнению со слияниями и поглощениями форма интеграции компаний. Образование альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

Альянсы позволяют компаниям нивелировать свои слабые стороны и создать конкурентные преимущества участников на пути реализации их стратегических целей. Основные черты этой формы кооперации:

- договорные отношения, которые заменяют слияние капитала и освобождают компании от необходимости инвестировать средства на приобретение новых компаний;
- договорные обязательства, которые заменяют организационную структуру собственности, поскольку члены альянса остаются юридически самостоятельными. При этом они действуют на рынке как единое целое и не подпадают под антимонопольное законодательство и законодательство по защите свободы конкуренции.

В создании альянсов присутствуют как конструктивные, так и деструктивные факторы. К конструктивным факторам следует отнести эффект синергии от использования конкретных преимуществ партнеров. Вместе с тем через альянс компании стремятся укрепиться на рынке, вытеснить с него партнера по альянсу. Это деструктивный фактор, который зачастую приводит к тому, что более половины альянсов распадаются, не реализовав намеченные цели и не преодолев возникающих на пути их развития трудностей.

Основные причины распада альянсов:

- сложность определения четких целей объединения;
- трудности в управлении и координации интересов участвующих сторон;
- проблемы контроля за работой альянса;
- возможность невыполнения партнером его обязательств;

- ошибки или неудачи одного из участников, приводящие к нанесению серьезного ущерба имиджу альянса в целом;
- опасность утечки информации через сотрудников фирмы-партнера;
- проблемы выбора критериев оценки эффективности работы альянса и подведения результатов его финансовой деятельности.

Стратегические альянсы в международном бизнесе усиливают процессы концентрации и централизации капитала и придают им гибкую форму, позволяют крупнейшим компаниям наращивать мощь за счет согласования и объединения их усилий по приращению мировых рынков и устранению более мелких и слабых конкурентов.

7.2. Цели создания альянсов

Стратегический альянс - это коалиция двух или более компаний для достижения стратегически существенных взаимовыгодных целей и задач, которые могут носить экономический и (или) политический характер и не имеют временных границ. Взаимная выгода не предполагает равенства доходов, а означает, что все участники альянса получают прибыль от участия пропорционально сделанным вкладам. Кроме того, стабильность альянса является прямым следствием этих выгод, перевешивающим эффективность других возможных действий.

Основные мотивы вступления в альянсы:

- достижение экономии на масштабах производства;
- совместное использование производственных мощностей;
- снижение рисков в деятельности;
- получение доступа на рынок друг друга;
- передача технологий, знаний, ноу-хау;
- проведение совместных исследований;
- обучение персонала;
- совместная разработка и производство технически сложных изделий.

Основные цели участников международных альянсов представлены на рис. 7.

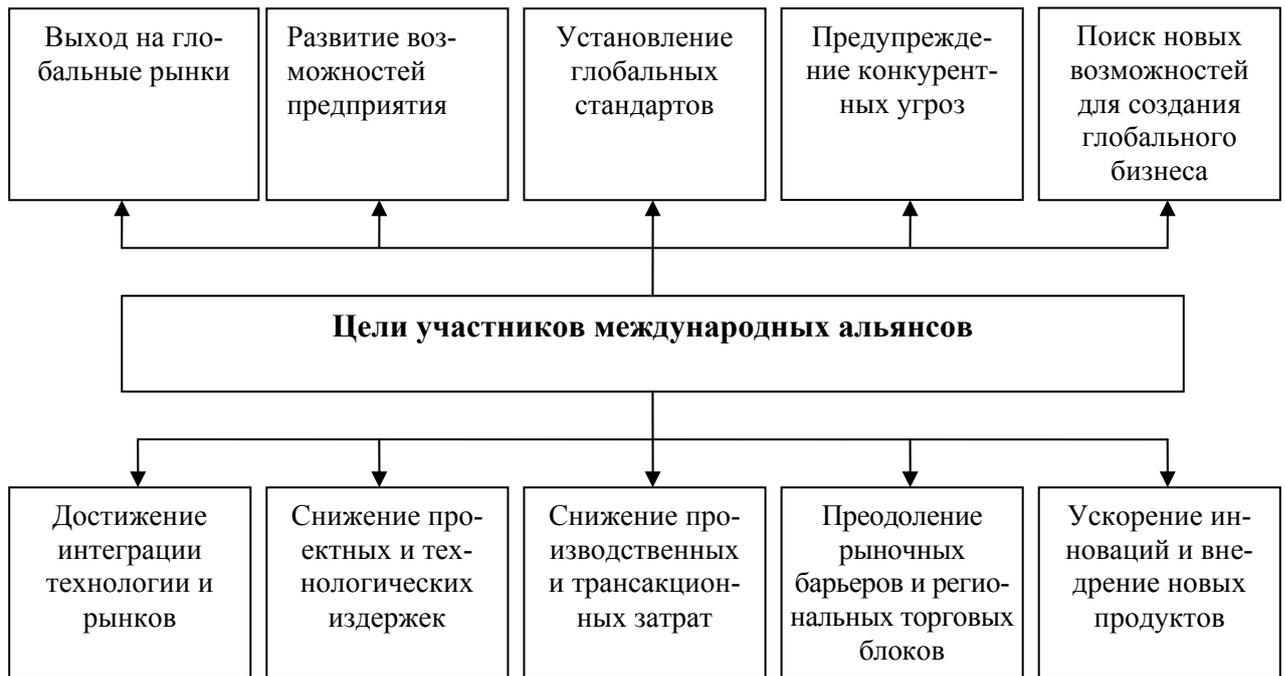


Рис. 7. Цели участников международных альянсов

Стратегические альянсы упрощают доступ на другие рынки, преодолевая барьеры на этом пути, повышая уровень конкуренции и принося выгоду участникам альянса.

Стратегические альянсы могут оказать положительное воздействие на все аспекты конкурентоспособности компании. К таким аспектам относятся цены и экономические показатели, доступ на рынки и к ресурсам, применение новых технологий, способность к росту, организационная форма объединения всего этого и необходимые финансовые ресурсы. Альянсы упрощают процесс создания новых изделий и единых стандартов для них, позволяют проводить совместную рекламу с меньшими затратами для каждого участника альянса.

Сотрудничество в рамках альянса решает и вопросы разработки высоких технологий, которые не под силу решить одной компании. Технологии развиваются за счет сочетания потребностей рынка и научных разработок.

Альянсы могут способствовать уменьшению степени риска посредством распределения ответственности за инвестиции между партнерами при новых разработках.

Ведущие международные компании разных стран создают международные стратегические альянсы. Это позволяет им усилить свои

возможности по обслуживанию целых континентов и активно влиять на развитие процесса глобализации мировой экономики.

7.3. Организационные аспекты построения стратегических альянсов

В альянсе, как и при других организационных формах предпринимательства, стратегия определяет структуру. Тип альянса зависит от целей, подхода к нему, объема и сроков его функционирования, политики каждого партнера. Различают четыре основных типа альянсов;

- 1) неформальные;
- 2) контрактные;
- 3) с участием в капитале партнера;
- 4) в виде совместного предприятия.

Неформальные альянсы, или альянсы со слабой кооперацией, создаются без всяких обязывающих соглашений и ограничений риска со стороны партнеров, которые стремятся лишь к увеличению дохода. Основными функциями, совместными областями деятельности таких альянсов могут быть:

- создание совместного производства без создания самостоятельного предприятия;
- техническое содействие;
- совместные маркетинговые исследования;
- совместное продвижение товара на рынок и создание единых товаропроводящих сетей;
- взаимное лицензирование;
- проведение совместных исследований.

Контрактные альянсы предполагают реализацию одного проекта и могут содержать значительные риски при работе в условиях нестабильного рынка. В таких альянсах ни один из партнеров не получает формального права влиять на политику другого, хотя его неформальное влияние может быть значительным. Для вступления в контрактный альянс с клиентом компания может провести коренные изменения в своей системе поставок и управления качеством.

В настоящее время в международной деятельности все большее развитие получают высокоинтегрированные союзы компаний-партнеров в форме консорциумов. Такие альянсы создаются для реализации капиталоемких проектов. Консорциумы имеют очерченную организационную структуру управления, а также специальный

руководящий центр управления, который решает общие управленческие и маркетинговые задачи участников альянса.

Альянсы с участием в капитале партнера представляют собой сложные проекты, позволяющие установить прочные связи на уровне формирования политики. Такой альянс имеет смысл, когда инвестиции сконцентрированы на изделиях и рынках, представляющих стратегический интерес для партнеров, поэтому компания, осуществляющая капиталовложения, не может влиять на партнера только в своих интересах.

В подобных альянсах возникает интерес собственников и открываются возможности для участия в управлении через совет директоров. Такая форма часто используется как промежуточный шаг вертикальной интеграции. Компания-потребитель ресурсов может купить пакет акций предприятия-поставщика и вести скоординированную политику, зачастую ведущую к созданию более благоприятных условий приобретения ресурсов.

Альянсы в виде совместного предприятия, учрежденного партнерами, могут объединять любые элементы их финансово-промышленного потенциала и интересов и предоставляют гораздо больше возможностей для разделения рисков и совместного контроля. Это наиболее сложная в организационном отношении форма стратегического альянса. Совместное предприятие обеспечивает совместную, но не обязательно равную собственность и контроль за использованием активов. Совместное предприятие - это самостоятельная организация, чей капитал разделен между партнерами-учредителями, имеющими право на получение доли в дивидендах в качестве компенсации пропорционально их вкладам. Общее имущество партнеров предполагает их совместную собственность на создаваемый продукт. Однако многие программы межорганизационного сотрудничества предполагают совместную собственность и без образования новой организации.

7.4. Классификация стратегических альянсов

По сфере деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида, а именно:

- 1) *по реализации проектов НИОКР* (научно-технические);
- 2) *организации совместного производства* (производственные);
- 3) *совместному освоению новых рынков* (сбытовые).

Совмещение вышеперечисленных функций приводит к созданию комплексных, комбинированных альянсов.

Альянсы могут создаваться компаниями одной отрасли - *отраслевые*, и различных отраслей - *межотраслевые*.

Объединять деятельность могут компании одной страны - национальные альянсы и разных стран - *международные альянсы*.

Число участников такой интеграционной формы компаний, как правило, не ограничивается. Таким образом, они могут быть *двусторонними* и *многосторонними*.

Создаются альянсы на *временной* и *постоянной основе*.

Важной представляется классификация альянсовых объединений в зависимости от того, являются ли их члены конкурентами или нет (рис. 8).



Рис. 8. Основные виды стратегических альянсов

Партнерства неконкурирующих компаний, как правило, образуются компаниями, деятельность которых сосредоточена в различных отраслях. Такие альянсы создаются с целью освоения новых видов производственной деятельности, обычно тех, которыми занимается другой партнер альянса. Это позволяет компаниям вступить на новые пути развития: интернационализации деятельности, вертикальной интеграции или диверсификации.

Транснациональные совместные компании создаются компаниями разных стран. Например, один из партнеров разрабатывает продукт и пытается распространить его на новом рынке, в то время как другая местная компания уже имеет привилегированный доступ к

этому рынку и соглашается помочь первой компании. Для иностранной компании создание совместного предприятия – альтернатива созданию филиала на принимающем рынке или обыкновенному экспорту. Для местной компании совместное предприятие является, с одной стороны, альтернативой простому экспорту продукции, а с другой – разработке и выпуску в местных условиях похожей продукции. Таким образом, интересы обоих партнеров пересекаются.

Вертикальные партнерства образуют компании, деятельность которых сосредоточена в смежных секторах цепочки производства.

Их можно охарактеризовать как отношения между поставщиком и клиентом. Подобные альянсы являются альтернативой обыкновенным договорам о поставках и полной вертикальной иерархической интеграции. При таком партнерстве компания (поставщик или клиент) не переходит в собственность своего партнера и не стремится стать его конкурентом.

Межотраслевые соглашения заключаются между компаниями, которые не только относятся к различным секторам, но и выпускают не связанную единым производственным циклом продукцию. Такие альянсы необходимы компаниям, которые собираются расширить свою производственную деятельность.

Изменение характера конкуренции в последние десятилетия привело к созданию *альянсов между компаниями-конкурентами*. Несмотря на то что в отношении этих альянсов возможно применение антимонопольного законодательства, такие партнерства составляют не менее 70 % общего числа соглашений о сотрудничестве между компаниями. Такие альянсы отличаются двойственностью отношений между партнерами: соперничеством и сотрудничеством. В связи с этим у участников альянса возникают проблемы из-за излишней открытости информации. Это слабый уровень сотрудничества, поскольку компании стараются не открывать партнеру свои секреты.

Интеграционные альянсы компании создают с целью добиться эффекта масштаба производства при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении ограниченной стадии производственного цикла. Совместно произведенными составляющими укомплектовываются собственные продукты компаний-партнеров и одновременно конкурентов. Такие альянсы часто создаются в автомобилестроительной промышленности, например, «Volkswagen» и «Renault» совместно производят автоматические коробки передач. Компании, вступающие в подобные альянсы, как правило, имеют схожие экономические показатели.

Псевдоконцентрационные альянсы создаются с целью увеличения объемов производства. Партнеры предоставляют в совместное распоряжение активы и научно-технические разработки и выпускают на рынок единую продукцию, которая принадлежит всем партнерам. Это устраняет конкуренцию между партнерами.

Псевдоконцентрационные альянсы выполняют все функции, необходимые для организации совместного производства (научно-исследовательские работы, производство и сбыт продукции). В большинстве случаев партнеры распределяют эти функции между собой. Как правило, такая форма сотрудничества применяется в авиастроении и оборонной промышленности и объединяет более двух партнеров.

Комплементарные альянсы компании создают в целях привлечения к участию в партнерском проекте различных по своему характеру активов и научно-технических разработок. Например, один партнер производит продукцию, а ее реализация осуществляется через сбытовую сеть другого партнера. Это возможно только тогда, когда продукция партнеров не вступает в прямую конкуренцию. Подобные альянсы создают компании, которые выпускают разнородную продукцию либо работают на четко определенных рынках. Например, компания «*Ford Motor*» распространяет в США модели, разработанные ее японским партнером – фирмой «*Mazda*». При этом выпускаемые этими компаниями машины несопоставимы по модельному ряду. Комплементарные альянсы заключаются чаще всего между двумя компаниями в автомобилестроении и сфере телекоммуникаций.

Характерной чертой современных альянсов является их международный и сетевой характер.

Стратегические сети гибко связывают между собой всех участников (независимые производственные и торговые фирмы, научно-исследовательские и проектные институты, правительственные учреждения), объединенных между собой многочисленными соглашениями, направленными на достижение общих целей. Коммерческая отдача за счет сотрудничества в сети суммируется с результатами собственной независимой деятельности.

Стратегические сети могут быть мощным орудием разработки новых изделий, процессов, технологий, они открывают доступ партнерам к лицензиям и ноу-хау друг друга, являются важным фактором деловой стратегии, хотя могут и не иметь юридического оформления.

Прочность сети обеспечивается взаимной собственностью, например участием торговых партнеров в акционерном капитале друг друга, торговыми отношениями, мощным центральным банком.

Такие сети, объединенные собственностью, могут функционировать как стратегические альянсы в том случае, если участники оценивают стратегическую потребность в партнере выше, чем сумму капиталовложения в его акционерный капитал. Обязательными условиями являются также наличие общей цели и готовность совместно рисковать для ее достижения.

7.5. Критерии выбора партнера по альянсу

Несмотря на ясную стратегическую логику выбора партнера по стратегическому альянсу, большинство компаний не достигают выгод синергии, на которые рассчитывают в начале разработки проекта создания альянса. Причина неудачи альянса очевидна – неправильный выбор партнера.

Выбор партнера по альянсу играет большую роль. Однако определить единые стандартные правила создания жизнеспособных альянсов достаточно сложно. Основными критериями выбора партнера являются:

- совместимость партнеров;
- способности партнера;
- эквивалентность взаимных обязательств.

Совместимость партнеров предполагает:

- сравнимые размеры и способности, поскольку существует большая вероятность поглощения более слабой компании;
- сопоставимость маркетинговых стратегий, доли на рынке, объемов продаж, политики в обслуживании клиентов, имиджа;
- знание о том, в каких альянсах состоит потенциальный партнер и нет ли в них конкурентов;
- опыт обоих партнеров в создании альянсов;
- совместимые мотивы и цели создания альянса и стратегические ориентации, сочетаемость сильных и слабых сторон компаний-партнеров;
- совпадение корпоративных культур компаний-партнеров;
- наличие детально разработанной совместной стратегии снабжения ресурсами, использования оборудования, ориентации на качество продукта, отношения к трудовым ресурсам;
- единство финансовых ценностей у обоих партнеров.

Способности партнера связаны с его рыночной силой, уровнем технологического развития и продвижения его товара на рынке. Проблема состоит в том, что, когда потенциальные партнеры устанавливают начальные коммуникации, каждая сторона стремится выставить себя в более выгодном свете, что впоследствии может привести к существенным трудностям. Самое опасное в такой ситуации – переоценить потенциальный рынок и недооценить потребности в капитале для реализации совместных проектов.

Эквивалентность взаимных обязательств. Если альянс связан с видом деятельности, который для одного партнера является основным, а для другого — побочным, проблема возникает при расторжении альянса по каким-либо причинам. Для одного партнера расторжение такого альянса не создаст больших трудностей, а для другого может обернуться потерей бизнеса. Более того, в отношении бизнеса, находящегося на периферии, компания не будет прилагать значительных усилий, тратить на него много времени и ресурсов.

Многие стратегические альянсы оказываются неудачными. Одной из причин этого являются неверные ориентиры в выборе партнеров. Стратегические цели участников альянса со временем могут изменяться, что неизбежно приведет либо к ухудшению работы партнерства, либо к его распаду.

Для того чтобы положительный эффект вступления компании в стратегический альянс превалировал над отрицательным, помимо всего прочего необходимо учитывать:

- что наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнеров должны дополнять друг друга, а не конкурировать;
- не следует ждать от альянса немедленной отдачи, результат во многом зависит от доверия между компаниями;
- при заключении стратегического альянса необходимо быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональное;
- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, раскрытие которой может повлиять на конкурентную ситуацию;

- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, и если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгнуть.

7.6. Проблемы создания и функционирования стратегических альянсов

Рассмотрим положительные и отрицательные факторы, влияющие на деятельность стратегических альянсов.

К *конструктивным* факторам можно отнести:

- объединение усилий партнеров по созданию новых продуктов;
- использование партнерами рынков друг друга;
- возможность сообща сопротивляться давлению конкурентов;
- поддержание партнера, дополнение друг друга;
- расширение знаний и возможностей;
- возможность при необходимости выйти из альянса, расторгнув соглашение;
- приобретение опыта по объединению компаний;
- выявление истинной цены компании-партнера для следующей возможной ее покупки;
- возможность объединить усилия компаний, не подпадая под антимонопольное законодательство.

Среди *деструктивных* факторов следует выделить:

- определенные трудности в случае подачи в суд иска на партнера;
- различия в законодательствах разных стран, иногда препятствующие вступлению в альянсы;
- длительность процесса согласования решений;
- возникновение споров, предъявление финансовых претензий в случае неудачных совместных проектов;
- высокая степень риска ввиду легкости расторжения контракта между партнерами и сложность возвращения своей доли при выходе из альянса;
- сложность использования всех возможностей синергии успеха;
- дублирование партнерами совместного бизнеса в целях индивидуального снижения риска.

Несмотря на наличие значительного числа недостатков, позитивные факторы способствуют развитию интеграции компаний в форме стратегических альянсов. Партнеры стараются изучить положительный опыт друг друга и использовать его в своей деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое стратегический альянс?
2. Какие принципы используются при такой форме интеграции компаний?
3. Назовите основные причины распада альянсов.
4. Какие мотивы движут компаниями при создании альянсов?
5. Какие формы стратегических альянсов используют компании?
6. Какие существуют виды альянсов?
7. Что такое стратегические сети компаний?
8. Каковы критерии выбора партнеров по альянсу?
9. С какими проблемами сталкиваются компании при создании и функционировании стратегических альянсов?

Лекция 8. КОМПАНИИ БУДУЩЕГО

8.1. Трансформация управления в компаниях

Начало нового тысячелетия ознаменовалось дискуссией о том, какими будут компании: какие они будут проповедовать ценности, ставить перед собой цели, как они будут устроены. Большинство ученых соглашались с тем, что значительные изменения произойдут в организационных структурах компаний. Уйдут в небытие такие реалии, как иерархическая лестница армейского образца, обширные офисы компаний, большие трудовые коллективы. Компании станут *подвижными, безграничными и нематериальными*.

Международные корпорации останутся лишь торговыми марками, «крышей», объединяющей в виртуальные коллективы тысячи внештатных специалистов, постоянно передвигающихся как по странам, так и по просторам Интернета. Общение между ними будет происходить посредством электронной почты. С развитием глобальной экономики компаниям, работающим по правилам и в соответствии с традициями одного региона, придется приспосабливаться к особенностям других регионов. Все больше отраслей будет работать с информацией, а не с материальными объекта-

ми. А компании, выросшие на технологиях и традициях прошлого века, будут вынуждены заново пройти весь путь к успеху.

Известный ученый в области менеджмента Питер Друкер предсказывает изменения принципиальных основ деятельности компаний. Он считает, что произойдет *переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующимся на знаниях и информации.*

Вступление человечества в новую стадию своего развития — эпоху построения информационного общества — предъявляет соответствующие требования к проектированию компаний, формированию структур управления, объединению или разделению их функций.

Компании постепенно будут отказываться от узкой функциональной специализации. Особое значение приобретут многочисленные горизонтальные связи на различных уровнях иерархии. Компании будут иметь квазиерархические структуры.

Изменяется не только сами компании, но и традиционные связи между ними и их взаимоотношения, что повлечет возникновение компаний *«без границ», сетей компаний.*

Более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда. Значительно сократится число иерархических уровней управления в компаниях.

Все большее значение в структуре управления компаниями будут приобретать *центры прибыли* - автономные подразделения, стратегические центры хозяйствования с большей степенью самостоятельности и ответственности за свою деятельность.

Ведущие позиции займут венчурные компании (компании рискованного капитала), которые станут нововведенческими центрами в крупных компаниях.

Внутри организаций будут формироваться творческие команды, способные решать весь комплекс поставленных перед ними проблем.

Глобализация бизнеса, формирование стратегических альянсов, сетей компаний, информационные сети позволят использовать специфические рыночные возможности, что недоступно отдельно взятым компаниям.

Закономерным является вопрос о том, по каким критериям будет оцениваться деятельность компаний.

В настоящее время наличие обширных физических активов не всегда повышает значимость компании. Интернет-компании и производители

программного обеспечения (как, например, корпорация «*Microsoft*») имеют баснословную рыночную стоимость и довольно мало реальных активов, таких как заводы, механизмы, сложные машины. Автокорпорация «*General Motors*» богата физическими активами, но ее рыночная капитализация существенно ниже, чем у «*Microsoft*». В будущем большее значение для стоимости корпорации приобретут такие нематериальные активы, как изобретательность дизайнеров (например у корпорации «*Intel*»), профессионализм программистов (как в случае с «*Sun Microsystems*»), опыт маркетологов (как у «*Procter & Gamble*») и даже мощь внутренних ресурсов (как «*Southwest Airlines*»).

Что же касается размеров компаний будущего, то они будут самыми разными, даже несмотря на большую специализированность.

Размер компании имеет значение даже в условиях интернет-экономики. В отраслях, базирующихся на сети компаний, например в сферах программного обеспечения, развлечений или маркетинга схожих товаров, когда сходство с известным продуктом одной компании позволяет популяризировать товар другой, требуется, чтобы начинающие компании быстро достигали критической массы. Поэтому венчурный капитал все чаще направляется на развитие новых компаний.

Основными видами компаний будущего будут горизонтальные и сетевые компании.

8.2. Горизонтальные компании

Горизонтальными принято считать компании с плоской иерархией, при которой сокращается вертикальное администрирование и сочетаются фрагментарные задачи.

Организационные структуры горизонтального типа повышают гибкость компании, позволяют ей максимально приспособиться к постоянно меняющимся требованиям рынка, сократить нерациональные затраты и мобилизовать все ресурсы компании.

Основными базовыми процессами таких компаний являются разработка новых изделий, производство, сбыт продукции и т.п. Таким образом, упраздняется функциональное разделение труда. Затем компании стремятся минимизировать деятельность внутри каждого базового процесса. Основными структурными подразделениями, ячейками становятся

ся межфункциональные рабочие группы, имеющие определенные цели, за реализацией которых осуществляется контроль.

Группы (команды) — основные «строительные» блоки компании. В них могут входить представители всех функциональных служб, им предоставляются необходимые ресурсы. Группа характеризуется получением определенного синергетического эффекта, когда целое больше суммы частей. Такие автономные рабочие группы зачастую получают статус центра прибыли, а в отдельных случаях являются самостоятельными компаниями.

Горизонтальные принципы управления приносят серьезные изменения в систему подготовки кадров. Системы и оценки оплаты труда направлены не только на индивидуальные действия и достижения работников, а прежде всего на результаты деятельности группы (команды) в целом. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации. В некоторых компаниях внедряются так называемые 360-градусные шкалы оценки, в соответствии с которыми трудовой вклад каждого сотрудника оценивается всеми участниками группы, как равными ему по должности, так и выше- и нижестоящими.

В законченном виде горизонтальная организация будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых будут централизованы функции финансов и управления персоналом. Такая организационная структура будет ограничиваться максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления базовыми процессами. Компании будут стремиться использовать минимально возможное количество автономных групп, главной задачей которых станет наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя.

Именно степень удовлетворения таких потребностей будет основным критерием эффективности деятельности компании, а не ее прибыльность или котировка акций. Предполагается, что если потребители будут удовлетворены, будут обеспечены прибыль и рост производства товаров.

Замена иерархических структур более плоскими часто представляет собой сложный, болезненный и длительный процесс. Даже простое выявление основных направлений деятельности компаний, базовых процессов порой является сложной и трудоемкой задачей.

Пионерами внедрения подобных горизонтальных структур управления считаются компании «AT&T», «General Electric», «Volvo».

8.3. Сетевые компании

В основе построения сетевой организации лежит принцип организационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, компаниями и группами компаний. Стратегия сетизации заключается в том, что компания перестает сама заниматься какими-либо направлениями и передает их внешним пользователям. Например, маркетинговые исследования, обеспечение сырьем и материалами, составление бухгалтерской отчетности, подбор кадров и повышение их квалификации, послепродажное обслуживание продукции могут быть переданы специализированным компаниям. Это явление получило название *аутсорсинга* (от англ. *outsourcing* – процесс получения чего-либо из внешних источников).

Таким образом, компания может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для неё областях специализации и собственных уникальных процессах. Уникальными для компании являются те области, которые могут создавать ей конкурентные преимущества. Прежде всего к ним следует отнести научно-технические разработки и производственный процесс. Сетевая структура означает распределение основных функций между отдельными подразделениями и компаниями. Координация действий осуществляется небольшим центральным офисом.

Главное отличие такой структуры в том, что основные операции, такие как производство, разработка новой продукции, сервис, бухгалтерский учет выполняются отдельными компаниями (подразделениями) по контракту или согласно какой-либо другой договоренности. Связь центрального офиса с данными компаниями (подразделениями), как правило, осуществляется с использованием электронных средств и глобальной сети передачи данных. Революционность такого подхода к организации бизнеса состоит уже хотя бы в том, что, полагаясь на привычные определения и понятия, трудно понять, что из себя представляет подобная компания и где именно находится.

В качестве примера можно привести компанию, занимающуюся разработкой программного обеспечения. К разработке различных частей крупного программного продукта (ядро, оболочка), как правило, привлекают команды со всего мира. Крупные промышленные компании, специализирующиеся на выпуске электронной аппаратуры и компьютеров, такие как «Compaq» и «IBM», прежде полностью

выполнявшие самостоятельно весь цикл разработки и производства техники, теперь заказывают по своим чертежам и технологическим картам изготовление аппаратуры азиатским компаниям. Так им удастся снизить себестоимость своей продукции и легче выдерживать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов. Компаний, передающих производство на контрактной основе внешним исполнителям, т.е. оболочечных компаний, становится все больше. Такие компании сами занимаются транзакционными составляющими бизнеса: определением объемов производства и сбыта, ассортимента продукции. Самой первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась оглушительного успеха, стала «Nike» – лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря (рис. 9).

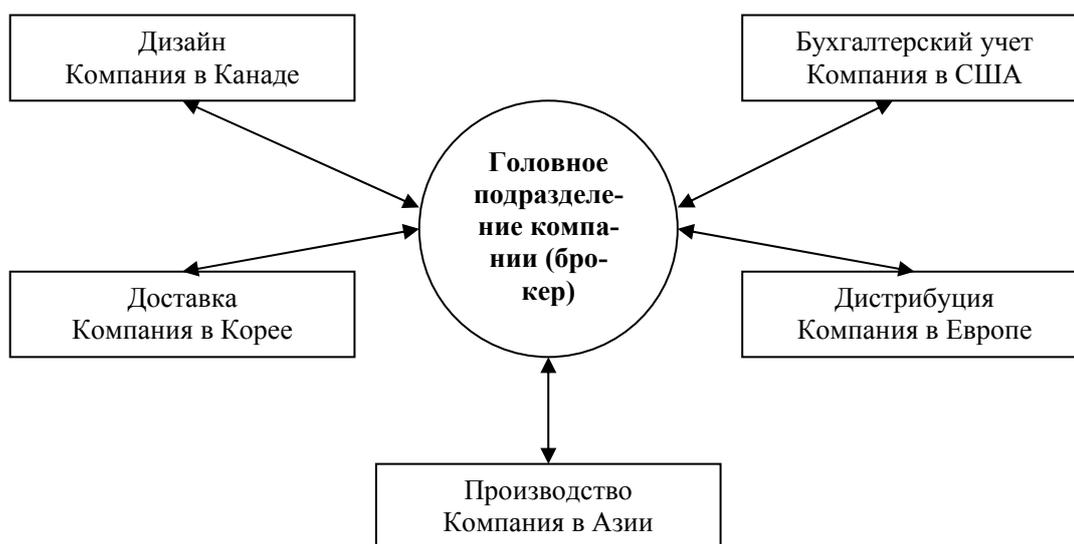


Рис. 9. Укрупненная структура сетевой организации компании «Nike»

Сетевая (модульная) компания представляет собой костяк, окруженный гибкой сетью наилучших поставщиков необходимых услуг, которые как модули в конструкторе могут быть задействованы (исключены) по мере необходимости. Сети компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

1. *Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании.* Крупная компания является ядром сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности.

Крупная компания является головным заказчиком и занимает доминирующее положение в деловых операциях. Совершенно очевидно, что мелкие компании становятся очень зависимыми от крупной компании.

2. *Сеть компаний, близких по масштабам.* Это объединение юридически самостоятельных компаний, поддерживающих друг с другом устойчивые хозяйственные отношения.

8.4. Преимущества и недостатки сетевых компаний

Важнейшие *преимущества* сетевых компаний:

- присутствие компании во многих странах и возможность завоевывать в них рыночные позиции;
- консолидация ресурсов по всему миру. Позволяет добиться наилучшего качества продукции при максимально низкой стоимости, что является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами;
- гибкость в выборе рабочей силы. Выполнение любой функции, будь то инженерная разработка или сервис, можно заказать любой профильной компании в какой угодно точке мира;
- практически неограниченная возможность замены компании-исполнителя каждой функции более предпочтительной;
- возможность постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией;
- более высокая производительность, а следовательно, и удовлетворенность головного руководства выполняемой работой благодаря более гибкой структуре компании.

Недостатки сетевых компаний:

- слабый непосредственный контроль над всеми процессами. Руководители компании не имеют возможности наблюдать за ходом выполнения поручений, поскольку большинство подчиненных удалены географически и доступны только по каналам электронной и телефонной связи;
- сильная зависимость от работы смежников. Если нанятая компания не выполнит свои обязательства по поставкам, работам, услугам, уйдет из бизнеса, то весь бизнес окажется под угрозой провала;
- недостаточная преданность общему делу удаленных работ-

ников. У сотрудников может возникнуть стойкое ощущение ненадежности их рабочих мест в связи с большой возможностью заключения контрактных соглашений со сторонними организациями, поэтому текучесть кадров, как правило, в таких организациях выше, чем в традиционных бизнес-структурах;

- необходимость перетасовывать сотрудников в случаях смены линии продукции или рыночной ниши для достижения оптимального набора квалификаций.

Сетевые компании часто называют виртуальными, поскольку основным средством взаимосвязи в них выступают телекоммуникационные средства. Современные телекоммуникационные технологии расширяют границы сотрудничества. Для эффективной совместной работы больше не требуется пространственное сосредоточение персонала (работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе или даже стране). Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме.

Поэтому межфункциональные рабочие группы (команды), которые являются основой построения горизонтальных организаций, также могут быть виртуальными. Виртуальными они становятся не только потому, что отдельные участники этой группы работают в удаленном режиме через некое неосязаемое электронное пространство, но и потому, что изменяется сам статус работника в компании: его рассматривают уже не с позиции занимаемой должности, не как функционера, а как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений и доступный для всех в рамках компании.

Формально для виртуальной компании имеют значение только содержание ресурса и его доступность. Структура сетевой (виртуальной) корпорации представляет самую гибкую из всех возможных форм существования деловых организаций.

Формирование сетевой структуры, а тем более виртуальной, нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это интерактивный, непрерывный и очень длительный процесс. Однако многие ученые и предприниматели высказывают уверенность в том, что именно формирование сетевых организационных структур станет важнейшим направлением реструктуризации компаний.

Вопросы для самопроверки

1. Как происходит трансформация управления в международных компаниях?
2. Как Питер Друкер описывает компании будущего?
3. Какие компании принято считать горизонтальными?
4. На каких принципах основано построение сетевых организационных структур?
5. Какими организационными моделями могут быть представлены сетевые организации?
6. В чем преимущества и недостатки сетевых структур?

Лекция 9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В МНК

9.1. Роль корпоративной культуры в МНК

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы корпоративная культура играет исключительно важную роль. Многие компании распространяют культуру, обеспечивая более тесные контакты между штаб-квартирой и филиалами и между руководителями филиалов из разных стран. МНК, перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации. Люди, прошедшие подготовку в штаб-квартире фирмы, как правило, мыслят и действуют как ее сотрудники.

Корпоративная культура позволяет решать управленческие проблемы международной фирмы, которые сводятся к следующему:

1. *Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве.* Контакты с носителями других культур могут породить непредвиденные трудности. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:

- помехи в результате отрицания культурных расхождений;
- искажение в восприятии реальности;
- шаблонное мышление;
- этноцентрическое высокомерие.

2. *Различие в стилях управления в разных странах.* Для высоко развитых стран (Северная Америка, Северная Европа) присущ демо-

кратичный (партиципативный) стиль руководства, тогда как в развивающихся странах (в том числе с уже высоким уровнем развития) преобладают авторитарные, патерналистские методы.

3. *Различия в постановке проблем и принятии решений.* Действующие процедуры являются отражением ценностей, позиций и норм поведения, которые присущи участвующим в процессе решения проблем людям. Многонациональная команда сможет эффективно работать лишь после того, как будет достигнута ясность в понимании ее членами сущности коллективного взаимодействия.

4. *Потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда.* Мотивы определяются, главным образом, социальной обстановкой и семейным положением. Поэтому в странах переходного типа доминируют материальные потребности и потребность в безопасности (это связано с общим уровнем жизни и материального благосостояния), тогда как во многих промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию и достижению амбициозных жизненных целей.

Кроме того, для международной фирмы может иметь место разделение культуры штаб-квартиры и культуры филиалов.

9.2. Функции корпоративной культуры

Принять во внимание факторы культурной среды также составляет сложная и многоуровневая структура культуры, которая определяет разнообразие ее функций в жизни каждого общества. Выделяются информационная, познавательная, нормативная, знаковая и ценностная функции культуры.

1. *Информационная* функция культуры заключается в том, что культура, представляющая собой сложную знаковую систему, выступает единственным средством передачи социального опыта от поколения к поколению, от эпохи к эпохе, от одной страны к другой. Поэтому не случайно культуру считают социальной памятью человечества.

2. *Познавательная* функция заключается в том, что культура, концентрируя в себе лучший социальный опыт множества поколений людей, приобретает способность накапливать богатейшие знания о мире и тем самым создавать благоприятные возможности для его познания и освоения. Можно утверждать, что общество интеллектуально настолько, на-

сколько используются богатейшие знания, содержащиеся в культурном генофонде человечества. Все типы общества существенно различаются прежде всего по этому признаку. Одни из них демонстрируют удивительную способность через культуру, посредством культуры взять все лучшее, что накоплено людьми, и поставить себе на службу. Именно они (Япония, например) демонстрируют огромный динамизм во многих сферах науки, техники, производства. Другие, не способные использовать познавательные функции культуры, все еще "изобретают велосипед" и тем самым обрекают себя на социальную анемию и отсталость.

3. *Нормативная* функция связана с тем, что культура влияет на поведение людей и регулирует их поступки, действия и даже выбор тех или иных материальных и духовных ценностей. Данная функция культуры поддерживается такими нормативными системами, как мораль и право.

4. *Знаковая* функция предполагает наличие в культуре знаковых систем. Например, язык (устный или письменный) является средством общения людей. Литературный язык выступает в качестве важнейшего средства овладения национальной культурой. Специфические языки нужны для познания особого мира музыки, живописи, театра.

5. *Ценностная* функция отражает определенные ценностные потребности и ориентации людей. По их уровню и качеству люди чаще всего судят о степени культурности того или иного человека.

Лучшему пониманию культуры могут способствовать классификационные схемы разделения на «культуры высокого и низкого контекста». Базовая структура культуры образует контекст, фон, причем содержание и контекст неразрывно связаны между собой.

«*Высокий контекст*» означает, что в межличностных отношениях большую роль играют интуиция и ситуация, а также традиции. В таком обществе договоренности, достигнутые в устном общении, строго соблюдаются, особой необходимости в письменном контракте не возникает. Типичные культуры "высокого контекста" существуют в некоторых арабских и азиатских странах.

«*Низкий контекст*» прямо противоположен: межличностные контакты четко формализованы, в общении употребляются строгие формулировки, смысловое значение которых не зависит от ситуации и традиций. Деловые отношения предполагают обязательное оформление детализированных контрактов. Культуры "низкого контекста"

находятся в промышленно развитых странах Запада. Как показано в табл. 8, культура с высоким контекстом коренным образом отличается от культуры с низким контекстом.

Между крайними проявлениями культур «высокого и низкого контекста» находится остальное большинство стран, проявляющих в различных сочетаниях черты обоих типов культур.

Таблица 8

Характеристика культур с высоким и низким контекстом

<i>Культурная переменная</i>	<i>Значение контекста</i>	
	<i>большое</i>	<i>незначительное</i>
Бизнес	Слабое давление на покупателя; длительный цикл продаж; большое влияние работника и покупателя; стремление избежать противоречий; приглушение фона; ситуационные обстоятельства	Сильное давление на покупателя; короткий цикл продаж; слабое участие работника и покупателя; «они» против «нас»; черно-белые контрасты; точно определенные обязательства
Коммуникации	Косвенные; экономические; от слушателя ждут многого; важна форма; трудно меняющиеся	Точно направленные; служащие для объяснения; от слушателя ждут малого; важно содержание; отсутствие унификации; легко меняющиеся
Правила	Всеобъемлющие; однозначно трактуемые	Должен стоять на своем; допускающие различные интерпретации
Культура	Требующая тайных знаний; этическая; ответственность за подчиненных; ситуационная; разделение на своих и чужих	Основанная на праве; каждый отвечает только за себя; замкнутая

Культура любого общества требует знания ее некоторых результативных критериев. В этой связи культуру можно охарактеризовать по четырем критериям, выделенным голландским исследователем Геертом Хофштеде.

1. *Длина иерархической лестницы* (power distance, PD) определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей власти. В культурах, где значения PD высоки (Аргентина или Испания), неравенство принимается как должное и от руководства ожидают проявления власти. В культурах, имеющих низкие значения PD (Ка-

нада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.

2. *Избегание неопределенности* (uncertainty avoidance, UA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения UA. В то же время люди в культурах с низкими значениями UA (Гонконг и Тайвань) не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.

3. *Индивидуализм-коллективизм* (individualism-collectivism, IC). Тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Высокие значения IC имеют США, Британия. Низкие значения, соответствующие коллективизму, — Филиппины, Сингапур.

4. *Маскулинизм-феминизм* (masculinity-femininity, MF). Характеристика определяет степень доминирования «мужской» культуры (с ориентацией на достижение материального успеха) или «женской» культуры, которая предполагает способность восприятия малого, слабого и медлительного. В типично «мужских» культурах (Италия, ЮАР) главное внимание сосредоточено на деньгах, материальном положении или амбициях (чем больше, тем лучше). В противоположность этому в «женских» культурах (Голландия, Скандинавские страны) особое значение придается окружающей среде, качеству жизни и т. д. Существуют большая гибкость половых ролей и равенство полов.

9.3. Переменные кросс-культурных проблем международного бизнеса

Для выявления взаимодействия культуры и бизнеса рассмотрим детальный и конкретный список переменных кросс-культурных проблем (рис. 10). К числу таких переменных относятся язык, религия, социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения, образование и технология, право и политика, география и искусство.

1. *Языковые различия* могут оказать влияние на продвижение товара. Здесь уместно упомянуть те сюрпризы языкового сечения, которые иногда преподносит транслитерация торговой марки. Например, "Жигули" пошли на экспорт под маркой "Лада" в связи с тем, что

на французском название марки может быть услышано как "девка", "альфонс" или "ляжка". Равным образом фирма «Дженерал моторс» была вынуждена изменить название своей модели "Нова" при экспорте в испаноязычные страны, так как на испанском оно эквивалентно глаголам "не работает, не идет".

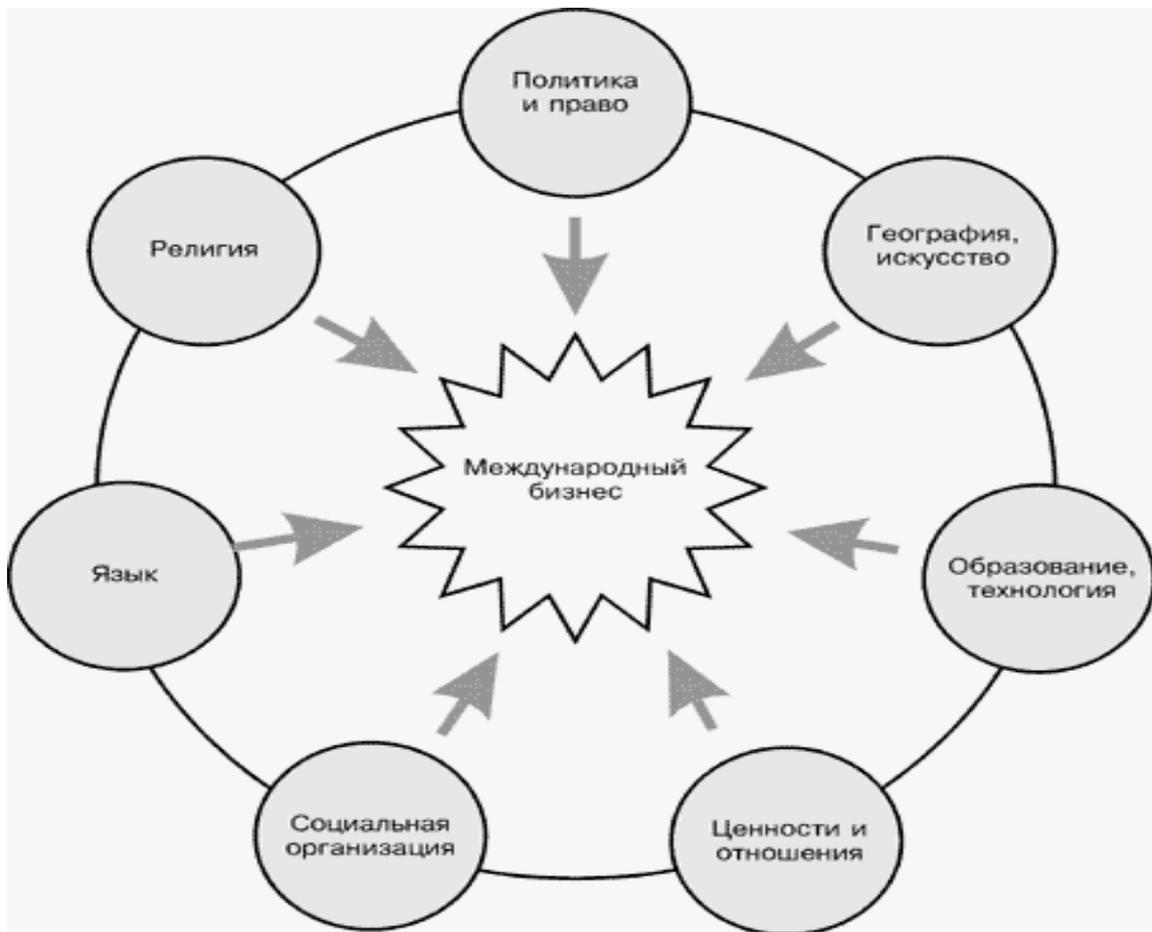


Рис. 10. Переменные кросс-культурных проблем международного бизнеса

Невербальный язык охватывает мимику, жесты, позы и дистанцию общения между людьми. В невербальном общении выделяют несколько уровней информации.

Первый уровень информации, сообщаемой посредством позы и жестов, - это сведения о характере собеседника. По жестам, позам многое можно сказать о темпераменте человека, экстраверсии, интроверсии, психологическом типе человека.

Второй уровень информации, которую можно узнать из жестов и позы, - это эмоциональное состояние человека. Каждому эмоцио-

нальному состоянию, каждому чувству соответствуют характерные для них двигательные реакции, которым, несмотря на имеющиеся у каждого человека нюансы, свойственна определенная общность.

Третий уровень информации, получаемой от позы и жестов, - это отношение к собеседнику. Стилям поведения, складывающимся у человека, наряду с чертами общими для всех оказываются присущи особенности, которые проявляются у человека при общении с одной категорией людей и не проявляются при общении с другой категорией.

Один и тот же жест в разных национальных культурах может иметь совершенно различное содержание. Так, например, жест рукой, означающий у американцев "уйди прочь", в ресторанах Буэнос-Айреса будет вызовом официанта, ибо там это означает "пойди сюда".

Поглаживание щеки в Италии означает, что беседа настолько затянулась, что начинает расти борода и пора прекратить дискуссию. Принятая иногда при играх с детьми в России "коза" из пальцев в Италии будет прочитана однозначно как "рогоносец". Сбои в таких знаковых системах могут снизить эффективность рекламы, привести к неловким ситуациям в переговорах и пр.

В Соединенных Штатах, да и многих других странах, "ноль", образованный большим и указательным пальцем, говорит: "Все нормально", "Отлично" или просто "О'кей". В Японии его традиционное значение - "деньги". В Португалии и некоторых других странах он будет воспринят как неприличный.

Этот краткий перечень значений довольно-таки стандартных жестов показывает, как легко непреднамеренно обидеть своих деловых партнеров – представителей другой национальной культуры. Если осознанно предугадать реакцию собеседников, наблюдая за их невербальным языком, это поможет избежать многих недоразумений.

2. *Религия*. Она отражает поиски людьми идеальной жизни и включает в себя взгляд на мир, истинные ценности, отправление религиозных обрядов. Все существующие религии являются примитивистскими или ориентированными на природу: индуизм, буддизм, ислам, христианство. В каждой религии есть несколько вариантов или разновидностей, например, в христианстве это католицизм и протестантство. Религия как элемент культуры оказывает влияние на эконо-

мическую деятельность людей и общества: фатализм может уменьшить стремление к переменам, материальные богатства могут рассматриваться как препятствие духовному обогащению и т.д. Безусловно, 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, наглядно продемонстрировало тот факт, что существует зависимость между религиозностью и величиной валового национального продукта (ВВП) на душу населения. Самая высокая величина ВВП в христианских протестантских обществах. На втором месте – общества, проповедующие буддизм. Самыми бедными являются южно-буддийские и южно-индуистские общества.

Другим примером большой религиозности служит Латинская Америка. Здесь, начиная с даты религиозных праздников "самана санта", на 10 дней сводится к нулю вся деловая активность. Система религиозных табу в рекламе оказывает существенное влияние на бизнес-деятельность в странах этого региона. Сложности ориентации в этой сфере становятся тем больше, чем дальше придется уходить от по-европейски стандартизованных рынков.

Например, самым страшным наказанием в Японии является изгнание из общины. В концерне "Мацусита Дэнки" рабочего уволили за распространение в цехе газеты коммунистов "Акахата". Рабочий обратился в суд. Если бы дело об антиконституционном произволе руководства концерна не привлекло внимание широкой демократической общественности, суд, скорее всего, удовлетворился бы доводом ответчика, что рабочий действовал во вред общине, противопоставил себя ей, и отверг бы иск. Но в защиту рабочего выступили компартия, профсоюзы. По решению суда концерн восстановил рабочего на работе, но подверг его типично общинному наказанию. Оно оказалось страшней, чем любое иное. У входа на завод, около проходной, построили домик - однокомнатную будку. Строптивому рабочему было сказано, что отныне его производственное задание – находиться весь рабочий день в будке и ... ничего не делать. В комнате имелся только стул, на котором обязали сидеть рабочего. Зарплату он получал исправно, наравне с членами его бригады. (В ана-

логичной ситуации нарушившего порядок служащего пароходной фирмы "Кансай Кисэн" заставили клеить из старой бумаги конверты и отгородили место его работы ширмами.) Через месяц рабочего "Мацусита Дэнки" отправили в больницу с нервным расстройством.

Японские специалисты по менеджменту считают, что концерн подверг рабочего двойной пытке. Прежде всего он обрек рабочего на мучение бездельем. Но самым тяжким стало для него насильственное отчуждение от группы, частью которой он себя считал.

3. *Ценности и отношения* в обществе тесно связаны с религиозными чувствами. Часто они являются неосознанными, но определяют выбор в той или иной ситуации. Формирование системы ценностей и отношений происходит индивидуально у каждого человека. Однако есть три важных элемента системы, имеющих непосредственное отношение к международному бизнесу: время, достижение и богатство.

Современное восприятие времени называют линейным. Время нужно беречь, время – это деньги, необходимо планировать его использование. Подобное отношение ко времени формировалось по мере уменьшения численности занятых в сельском хозяйстве и роста числа городского населения. В современном обществе есть страны, в которых существует и то и другое отношение ко времени. Так, в западных обществах считают точность и бережное отношение ко времени единственными показателями рационального поведения. Это означает, что встречи должны проводиться в точно назначенное время, проекты осуществляться в соответствии с планом, соглашения иметь точные даты начала и окончания действия. Рабочее время начали отличать от других видов времени (свободного, семейного, религиозного), поскольку оно играет доминирующую роль.

В то же время в ряде стран, например восточных, считают, что повышенное внимание ко времени может привести к ограниченному, зауженному пониманию рассматриваемого вопроса, к снижению творческих возможностей. В деловых контактах несоответствия при различном восприятии времени часто вызывают шок.

Отношение к достижениям и богатству формировалось в течение длительного исторического периода под влиянием религии. В давние времена трудовая деятельность считалась менее достойным занятием, чем размышления, и была несовместима с правилами хорошего тона. Во многих религиозных кругах считалось, что молиться

более важно, чем быть трудолюбивым или деловым. Материальная выгода и духовное развитие считались несовместимыми. Позже, как отмечают исследователи, некоторые религии начинают поощрять упорный труд и предприимчивость. Так возникли заметные различия в отношении к достижениям у католиков и протестантов в Канаде.

Страны различаются между собой отношением к методам получения доходов. Во многих странах существует негативное отношение к ростовщикам (исламистские общества). Часто запрещено давать деньги в долг под проценты, и экспортерам с трудом приходится приспособляться 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.

4. *Социальная организация* как переменная кросс-культурных проблем рассматривает роль родственных связей в принятии повседневных решений, степень градации населения и различия между высшими, средними и низшими классами, преобладание индивидуализма или коллективизма в обществе.

Здесь важны изучение так называемой "стандартной семьи" (определение корзин потребителя), а также установление лидерства, что в разных культурах неоднозначно. Доминанта мужского или женского начала в культуре приводит соответственно к радикализму или консерватизму. Мужественные культуры отдают приоритет решительности в действиях, стремлению к материальному достатку, женственные - жизненному комфорту, заботе о слабом (Дания и США).

Преобладание индивидуализма или коллективизма оказывает большое влияние на поведенческие реакции потребителей:

- 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.

Априорно выделяют по два типа индивидуализма и коллективизма.

Индивидуализм первого типа - это "чистый индивидуализм", в основе которого – личная воля индивида. Его можно также назвать "атомистическим индивидуализмом", поскольку в этом случае личность чувствует себя одинокой, ведет себя оригинально и независимо, иногда становится десантной, т.е. личностью с отклоняющимся от общих норм и стандартов поведением. При этом типе индивидуализма проявляются сильные анархистские начала, противостояния системе власти и управления.

Индивидуализм второго типа - производный вариант индивидуализма, в нем просматриваются элементы коллективизма, поскольку личность легко принимает навязываемые другими ограничения. Это тип "взаимообусловленного индивидуализма", поскольку в его условиях личность чувствует свою солидарность с другими, ведет себя адекватно им на основе принципов взаимозависимости.

Коллективизм первого типа - производный тип коллективизма, в нем есть элементы индивидуализма. Его можно назвать "гибким, или открытым, коллективизмом", поскольку он допускает известную степень добровольного участия индивидов. Его можно считать открытой или свободной системой, потому что она допускает деятельное мышление и поведение индивидов. Такой тип коллективизма отличают прогрессивность и демократизм, поскольку решения, как правило, принимаются здесь на основе личных договоров или мнения большинства и признается свободное волеизъявление индивида. Этот коллективизм требует добровольного участия индивидов и тесно связан с их демократическими представлениями.

Коллективизм второго типа - "чистый коллективизм". Его можно также назвать "строгим, или жестким, коллективизмом", поскольку в этом варианте коллективизма жестко ограничивается активное индивидуальное волеизъявление и участие. В этом типе коллективизма сильны консервативные, а иногда и тоталитарные тенденции, поскольку решения обычно принимаются на основе норм обычного права и единодушия с целью поддержания существующих структур. В коллективизме господствует контроль сверху и принуждение.

Попробуем схематически дать трезвую и научно обоснованную дифференциацию культур и степени выраженности в них коллективистских и индивидуальных начал (рис. 11).

таможенных союзов. Ни для кого не секрет, что попытки стать полноправным партнером на международном рынке, которые сейчас делают страны бывшего Советского Союза, приводят к дестабилизации рынка и падению цен на тех рынках (металлы, вооружение), где они выступают экспортерами, и к повышению цен на продукты (продовольственные товары, алкоголь), сигареты, где они выступают импортерами. В защитном арсенале Европы имеется антидемпинговое законодательство, например Римский договор, и скоординированные действия по защите рынка. В частности, в последнее время европейские покупатели цветных металлов берут в качестве плановой цену Лондонской биржи цветных металлов минус 12 – 20 %.

На национальном уровне правительственные действия, оказывающие влияние на международную деятельность, могут быть сведены в две группы: *жесткие* – экспроприации, конфискации, социализация и *гибкие* – контроль цен, лицензирование и квотирование экспорта или импорта, регулирование валютно-финансовых операций, фискальная политика, регулирование репатриации прибыли иностранных инвесторов. Одна из типологий государственного вмешательства приведена в табл. 9.

Здесь же, в политико-правовом сечении, следует рассматривать такую политическую силу, которая обязательно должна учитываться в международном бизнесе, как национализм. Проявление этой силы становится тем сильнее, чем хуже экономическое положение в стране. Иногда это неосознанная реакция, причем различных слоев населения, иногда – спланированные политическими силами акции. В условиях подогретого национализма иностранная фирма оказывается окружена атмосферой подозрительности и недоверия, на ее предприятиях чаще возникают трудовые споры, сложнее становится решать вопросы с властями. Нельзя сказать, что национализм характерен лишь для слаборазвитых стран. Напротив, для Европы традиционны, как и для Латинской Америки, антиамериканские настроения (достаточно вспомнить погромы предприятий «Макдоналдс» и киосков по продаже кока-колы во Франции), а в США – антияпонские, вызываемые обширной экспансией японских товаров.

**Типы государственного вмешательства
(возрастающий порядок сил воздействия)**

Недискриминационные вмешательства	Дискриминационные вмешательства	Дискриминационные санкции	Лишение владения
Требование назначения на руководящие посты национальных подданных	Разрешаются только совместные предприятия (в которых фирма-нерезидент владеет меньшей долей)	Скрытая экспроприация (например обязательное и точно установленное реинвестирование прибыли)	Экспроприация
Переговоры о трансфертных ценах в целях содействия налоговым поступлениям в своей стране	Взимание специальных налогов или значительных платежей за коммунальные услуги	Взимание налогов или платежей, предназначенных воспрепятствовать репатриации прибыли	Национализация
Требования к экспортным отраслям, чтобы они осуществляли продажи на внутреннем рынке по ценам на пороге рентабельности, чтобы субсидировать местное потребление или содействовать местному инвестированию	Использование значительных юридических препонов	Требования солидного возмещения за прошлые нарушения закона	Социализация (всеобщая национализация)

Оценка политико-правовых аспектов позволяет говорить о политических и в конечном счете экономических рисках. На практике довольно трудно собрать все данные по политико-правовым элементам влекущего рынка. Если фирме приходится впервые входить на новый для нее рынок или же она предполагает перейти от сделок по купле или продаже к, например, прямому инвестированию, то в этих случаях, безусловно, необходимо использовать институт независимых консультантов. Иначе неизбежны срывы и конфликты с действующим законодательством и, что не менее важно, с местными деловыми обычаями.

6. *Образовательная система.* Задачи, стоящие перед системой образования, предполагают ориентацию общего образования на передачу подрастающему поколению основ всего социального опыта, включая знания о природе, обществе, технике, человеке, способах деятельности, а также опыта творческой деятельности, эмоционально-ценностного отношения к действительности. В содержании общего

образования отражается современный уровень технических, естественнонаучных и гуманитарных знаний. Это обеспечивает ориентацию личности в окружающей действительности и в системе общественных ценностей. Изучение образовательного уровня может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развития его инфраструктуры (транспорта, энергетики, водообеспечения, телекоммуникаций и т.д.), а также о том, какова степень урбанизации и развития "промышленных ценностей" у населения. Кроме того, подобного рода исследования позволят оценить стабильность рынка рабочей силы, ее способность к обучению и степень ее производительности, отношение к науке, нововведениям и к сотрудничеству с деловым миром.

7. *Географические условия* часто воспринимаются как необязательный элемент в широкой и довольно неопределенной концепции культуры. Однако следует признать, что географическое положение страны во многом влияет на формирование национального характера, ценности, позиции и нормы общества. Наиболее характерным примером является Япония, чье географическое положение позволяет наглядно проиллюстрировать значение данного элемента в структуре культурной среды.

9.4. Способы формирования и развития корпоративной культуры в МНК

Инструменты сглаживания национальных различий и формирования и развития корпоративной культуры в МНК включают как обычные для крупных компаний формы и средства (обряды, церемонии, ритуалы, мифы, легенды, рассказы и т. д.), так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

1. Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.

2. Система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, система неформального общения).

3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

В многонациональной компании создание в действительности позитивной корпоративной культуры, обеспечивающей эффективный контроль (способствующий реализации целей организации), является постоянным, а не дискретным процессом.

Вопросы для самопроверки

1. Какие управленческие проблемы позволяет решать корпоративная культура в международной компании?
2. Оцените роль корпоративной культуры в МНК.
3. Назовите основные функции корпоративной культуры.
4. В чем заключается познавательная функция корпоративной культуры в международной компании?
5. Охарактеризуйте корпоративную культуру с «высоким контекстом» и «низким контекстом».
6. Какие критерии, характеризующие корпоративную культуру, выделил голландский исследователь Г. Хофштеде?
7. Перечислите переменные кросс-культурных проблем международного бизнеса.
8. Какие уровни информации выделяют в невербальном общении?
9. Какие типы индивидуализма и коллективизма принято различать?
10. Проведите дифференциацию культур по степени выраженности в них коллективистских и индивидуальных начал.
11. Дайте характеристику типам государственных вмешательств в международный бизнес.
12. Опишите способы формирования и развития корпоративной культуры в международной компании.

Лекция 10. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Понятие международных организаций

Международные организации относятся к числу наиболее развитых и разнообразных механизмов упорядочения международной жизни. Заметное повышение активности международных организаций, равно как и значительное увеличение их общего количества, яв-

ляется одним из примечательных феноменов современного международного развития.

Согласно данным Союза международных ассоциаций, в 1998 г. существовало 6020 международных организаций. За последние два десятилетия их общее число возросло более чем вдвое.

Международные организации разделяют на две основные группы.

1. *Межгосударственные (межправительственные)* организации учреждаются на основе международного договора группой государств; в рамках этих организаций осуществляется взаимодействие стран-членов, и их функционирование основано на приведении к некоторому общему знаменателю внешней политики участников по тем вопросам, которые являются предметом деятельности соответствующей организации.

2. *Международные неправительственные* организации возникают не на основе договора между государствами, а путем объединения физических или юридических лиц, деятельность которых осуществляется вне рамок официальной внешней политики государств.

Межгосударственные организации оказывают более осязаемое воздействие на международно-политическое развитие. Международных неправительственных организаций больше, чем межгосударственных, причем на протяжении многих лет наблюдается устойчивая тенденция увеличения их числа.

Масштабы, характер и глубина воздействия межгосударственных организаций на международно-политическую жизнь варьируются в довольно широких пределах. Деятельность некоторых из них имеет особое значение для современных международных отношений.

10.2. Организация Объединенных Наций (ООН)

Организация Объединенных Наций не только занимает центральное место в системе межгосударственных организаций, но и играет исключительную роль в современном международно-политическом развитии. Созданная в 1945 г. как универсальная международная организация, имеющая своей целью поддержание мира и международной безопасности и развитие сотрудничества между государствами, ООН объединяет в настоящее время более 180 стран мира.

Воздействие ООН на современные международные отношения весомо и многогранно. Оно определяется следующими основными факторами:

- ООН – самый представительный форум для дискуссий между государствами по актуальным проблемам международного развития;

- Устав ООН является фундаментом современного международного права, своего рода общепризнанным кодексом поведения государств и их взаимоотношений; по нему сверяют другие международные договоры и соглашения;

- ООН сама стала важным механизмом международного нормотворчества и занимает совершенно особое место среди других организаций - источников международного права. По инициативе и в рамках ООН заключены сотни международных конвенций и договоров, регулирующих положение дел в самых разнообразных сферах общественной жизни;

- в принципах построения ООН (прежде всего в предоставлении особого статуса постоянным членам Совета безопасности) нашли свое отражение объективные реалии международно-политической системы, а их изменение стало главным стимулом для ведущейся работы по реформированию этой организации;

- в ООН существует большое число межправительственных организаций, осуществляющих регулирование международной жизни в рамках функционального предназначения;

- ООН наделена исключительно важной компетенцией решать вопросы войны и мира, в том числе и путем использования вооруженной силы.

Штаб-квартира ООН находится в Нью-Йорке, где размещены пять из шести ее главных органов.

В «семью» Организации Объединенных Наций входят 14 *специализированных учреждений ООН* - межправительственных организаций универсального характера, имеющих специальное функциональное предназначение. Некоторые из них возникли задолго до создания ООН. С точки зрения масштабы воздействия на современные международные отношения имеет смысл особо отметить Международный валютный фонд (МВФ) и Международный банк реконструкции и развития (МБРР), которые играют исключительно важную роль в координации валютно-финансовой политики госу-

дарств-членов, предоставлении кредитов и займов и тому подобного, а также Международное агентство по энергии (МАГАТЭ), наделенное специальными функциями в плане нераспространения ядерного оружия.

10.3. Международный валютный фонд (МВФ)

Межправительственная организация, регулирующая валютно-кредитные отношения между государствами-членами.

МВФ оказывает своим членам финансовую помощь при валютных затруднениях, вызванных дефицитом платежного баланса, предоставляя им краткосрочные и среднесрочные кредиты в иностранной валюте. Фонд проводит операции лишь с официальными финансовыми органами государств.

Конференция ООН по валютам и финансам в Бреттон-Вудсе (США) в июле 1944 г. приняла Устав ("Статьи Соглашения") МВФ, который вступил в действие в декабре 1945 г. Реальная деятельность фонда началась в 1946 – 1947 гг. Позже Устав организации несколько раз пересматривался по мере эволюции мировой финансовой системы.

Основные цели МВФ:

- поощрение международного сотрудничества в области валютной политики;
- содействие сбалансированному росту мировой торговли для стимулирования и поддержания высокого уровня занятости и реальных доходов, развития производственного потенциала всех членов в качестве главной цели экономической политики;
- поддержание стабильности валют и упорядочение валютных отношений между государствами-членами, а также воспрепятствование девальвации валют из соображений конкуренции;
- участие в создании многосторонней системы платежей, устранение ограничений на трансферт валюты;
- предоставление средств для ликвидации несбалансированности платежных балансов стран-членов.

МВФ имеет статус специализированного учреждения ООН. Его капитал образуется из взносов государств-членов в соответствии с устанавливаемой для каждой страны квотой, которая определяет количество голосов, имеющих у государства-члена МВФ. Каждая страна

имеет 250 голосов, плюс по одному голосу за каждые 100 тыс. SDR (Special Drawing Rights, специальные права заимствования).

Высший орган фонда - совет управляющих, в котором каждая страна-член представлена назначаемыми на пять лет управляющим и его заместителем (обычно это министр финансов или глава Центрального банка и его заместитель).

10.4. Международный банк реконструкции и развития (МБРР)

Мировой, или Всемирный, банк, а именно так обычно называют МБРР, хотя группа Всемирного банка включает в себя Международную ассоциацию развития (МАР), Международную финансовую корпорацию (МФК), Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций (МАГИ) и Международный центр по разрешению инвестиционных споров (МЦРИС), сравним с международным кооперативом, который принадлежит государствам-членам. МБРР – самый крупный кредитор проектов развития в развивающихся странах со средним уровнем доходов на душу населения. На 2000 г. его владельцами являлись 182 страны-члена Банка. Страны, подающие заявку на вступление в члены Банка, должны сначала быть приняты в родственную организацию МБРР - Международный валютный фонд. Все займы банка должны гарантироваться правительствами стран-членов. Банк выделяет займы развивающимся странам под процентную ставку, которая меняется каждые 6 месяцев (составляет около 6 %).

Основные направления деятельности МБРР:

- среднесрочное и долгосрочное кредитование инвестиционных проектов;
- подготовка, техническое и финансово-экономическое обоснование инвестиционных проектов;
- финансирование программ структурной перестройки в развивающихся и постсоциалистических странах.

Как правило, займы предоставляются на 15 - 20 лет с отсрочкой платежей по основной сумме займа от 3 до 5 лет. Сам МБРР получает средства главным образом путем заимствований на международных рынках капитала. Высший орган управления - совет управляющих.

10.5. Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ)

Эта структура, на протяжении более чем двух десятилетий называвшаяся СовеЩанием по безопасности и сотрудничеству в Европе (СБСЕ), начала функционировать в 1973 г. как дипломатический форум в составе 35 государств. В их число входили практически все страны Европы, а также США и Канада. Уникальность СБСЕ состояла в том, что государства, относящиеся к разным общественно-политическим системам и входившие в противостоящие друг другу военные структуры - НАТО и Организацию Варшавского договора (ОВД), а также нейтральные и неприсоединившиеся государства сумели организовать постоянный процесс диалога и переговоров по актуальным проблемам обеспечения мира и стабильности на континенте.

В 1994 г. на Будапештском совещании в верхах было решено преобразовать СБСЕ из переговорного форума в постоянно действующую организацию и именовать ее с 1995 г. Организацией по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ). В результате в настоящее время членами ОБСЕ являются 55 государств. Это придало ОБСЕ более репрезентативный характер и вместе с тем стало фактором, способствующим интеграции в мировое сообщество новых государств, возникших в Закавказье и Центральной Азии.

В деятельности ОБСЕ стало уделяться повышенное внимание проблемам международно-политического развития в Европе, приобретающим особое значение в условиях, возникших после окончания холодной войны. Форум ОБСЕ по сотрудничеству в области безопасности является постоянно действующим органом, занимающимся проведением новых переговоров по контролю над вооружениями, разоружению и укреплению доверия и безопасности.

Один из принципиально важных вопросов в деятельности ОБСЕ касается определения ее будущей роли. Существует общее согласие, что она будет занимать одно из центральных мест в организации международно-политической жизни в Европе. Однако на практике ввиду стремления большой группы стран Центральной и Восточной Европы, а также Балтии присоединиться к НАТО и Европейскому союзу возникает тенденция к маргинализации роли ОБСЕ. Разрабатываемая

в рамках ОБСЕ Хартия европейской безопасности могла бы нейтрализовать эту тенденцию и способствовать более полному использованию потенциала этой организации в интересах упрочения стабильности на континенте.

10.6. Организация Североатлантического договора (НАТО)

Организация Североатлантического договора (НАТО) обеспечивает взаимодействие стран в военно-политической области. Как военный союз, это наиболее развитая структура из всех существующих в Европе многосторонних инструментов обеспечения безопасности. В НАТО создана целая система механизмов, через которые осуществляется совместная деятельность стран-членов, начиная от согласования политики, проводимой участниками союза на международной арене, и вплоть до подготовки к организации боевых действий в случае войны.

Военная организация НАТО включает в себя десятки разнообразных компонентов - командований, комитетов, агентств, различных элементов общей военной инфраструктуры и т.п. Основная часть вооруженных сил стран-членов находится под их управлением и передается союзу только в случае войны, однако некоторые воинские формирования выделены в распоряжение интегрированной командной структуры и в мирное время. В целом военный механизм НАТО представляет собой уникальное явление как по своим масштабам, так и по степени интегрированности входящих в него национально-государственных компонентов.

10.7. Европейский союз (ЕС)

Европейский союз (ЕС) занимает уникальное место среди международных организаций. В рамках этой структуры осуществляется интеграция участвующих в ней стран - их постепенное сближение через передачу все более широких полномочий в регулировании общественной жизни на уровень всего объединения (сообщества), которое в возрастающей степени обретает черты целостности и способность к самостоятельному функционированию.

Главной сферой интеграционного развития в рамках ЕС была и остается экономика. В этом плане центральная задача состоит в фор-

мировании унифицированного экономического пространства, в котором все действующие лица, как физические, так и юридические, были бы поставлены во всех странах ЕС в равные условия независимо от их национально-государственной принадлежности.

В целом сам факт существования Европейского союза оказывает колоссальное воздействие на трансформацию взаимоотношений между участвующими в нем государствами. Вместе с тем ЕС становится все более заметной величиной в системе глобальных международных отношений; в рамках сообщества создана система внешнеполитических консультаций и согласования, позволяющая государствам-членам весьма часто «говорить одним голосом» и придающая ЕС характер самостоятельного действующего лица на международной арене.

Это проявляется и в ООН, и на многих международных конференциях и переговорах, и в связи с различными проблемными международно-политическими ситуациями. В некоторых случаях влияние ЕС оказывалось весьма весомым, причем иногда интеграционное объединение брало на себя инициативу в продвижении определенных международно-политических проектов. Сообщество проводит весьма активную политику в отношении стран «третьего мира»; по линии ЕС оказывается помощь постсоциалистическим странам.

10.8. Совет Европы

Совет Европы возник в 1949 г. Цель этой организации - добиваться сближения между государствами-участниками путем содействия расширению демократии и защите прав человека, а также сотрудничества по вопросам культуры, образования, здравоохранения, молодежи, спорта, права, информации, охраны окружающей среды.

По всем основным направлениям своей деятельности Совет Европы осуществляет многочисленные мероприятия, содействующие не только развитию сотрудничества между государствами-членами, но и формированию некоторых общих для них ориентиров в организации общественной жизни. Особое значение имеют свыше 170 разработанных и принятых общеевропейских конвенций, соблюдение которых обязательно для ратифицировавших их государств.

Совет Европы является авторитетной международной организацией, само участие в которой служит для всех государств-членов сво-

его рода свидетельством их соответствия высоким стандартам плюралистической демократии. Отсюда возможности воздействия на те страны, входящие в Совет (или кандидатов на присоединение к Совету Европы), где на этой почве возникают те или иные проблемы. Вместе с тем это может вызывать опасения соответствующих стран относительно недопустимого вмешательства в их внутренние дела.

10.9. Другие региональные структуры

В Европе в сравнении с другими регионами существует значительно более плотная и более развитая сеть международных организаций. Вместе с тем необходимо отметить и некоторые внеевропейские региональные организации общей компетенции, объединяющие в своих рядах все страны соответствующих регионов или их большинство и являющиеся достаточно заметным фактором современного международно-политического развития.

Организация Африканского единства (ОАЕ), созданная в 1963 г., является самой крупной из региональных организаций по количеству участников и насчитывает свыше 50 государств-членов. Ее институциональная система включает ежегодную Ассамблею глав государств и правительств, собирающийся дважды в год Совет министров (на уровне министров иностранных дел, базирующийся в Аддис-Абебе (Эфиопия), Генеральный секретариат, специализированные комиссии (по социально-экономическим вопросам, образованию, науке, культуре и здравоохранению; беженцам, оборонным вопросам, посредничеству, примирению и арбитражу). Есть также автономные специализированные агентства ОАЕ (Общеафриканский союз телекоммуникаций, Общеафриканский почтовый союз, Общеафриканское агентство новостей, Союз африканских железных дорог, Организация африканского профсоюзного единства и др).

Лига арабских государств (ЛАГ) создана в 1945 г. и насчитывает в настоящее время 22 государства-члена. В число задач Лиги, помимо организации сотрудничества в политической, экономической, социальной, финансовой, торговой, культурной и иных областях, входит урегулирование споров и конфликтов между участниками, а также принятие мер против внешней агрессии.

ЛАГ играет важную роль в поддержании тесных взаимоотношений между арабскими странами, координации их действий в связи с общими для них проблемами. На протяжении длительного времени эта организация была главным инструментом выявления «арабской солидарности» в противостоянии с Израилем и одновременно полем столкновения подходов разных арабских стран к проблеме ближневосточного урегулирования.

Членами *Организации американских государств* (ОАГ) в настоящее время являются все 35 стран Западного полушария. Цели ОАГ, сформулированные в ее Уставе, принятом в 1948 г., включают поддержание мира и безопасности в регионе, урегулирование споров, организацию совместных действий против агрессии и развитие сотрудничества государств-членов. Активно обсуждаются направления и методы трансформации ОАГ в меняющихся международно-политических условиях. На это нацелен целый ряд принятых организацией программных документов, важнейшие положения которых предусматривают действия по консолидации демократии и защите прав человека; борьбу с коррупцией, терроризмом и торговлей наркотиками; продвижение в формировании зоны свободной торговли в масштабах всего Западного полушария.

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) является одной из наиболее динамично развивающихся региональных организаций. Эта возникшая в 1967 г. структура в настоящее время объединяет 9 стран региона. Согласно трем официальным целям организации она должна содействовать социальному, экономическому и культурному сотрудничеству в регионе, защищать его политическую и экономическую стабильность от соперничества великих держав, служить форумом для урегулирования внутрирегиональных разногласий.

Активно реализуемая в рамках АСЕАН стратегия экономического и политического сближения стран-членов нацелена на превращение организации во влиятельный региональный полюс системы международных отношений. При этом все более пристальное внимание уделяется вопросам обеспечения международной стабильности, что нашло проявление, в частности, в образовании регионального форума АСЕАН по проблемам безопасности. По существу, АСЕАН превращается в центральный элемент системы многостороннего взаимодействия в рамках Азиатско-тихоокеанского региона.

Организация «Исламская конференция» (ОИК) не относится к категории региональных организаций. Созданная в 1969 г. с целью содействовать солидарности мусульманских стран, она отражает возросшую роль исламского фактора в развитии современных международных отношений. В настоящее время данная структура включает в себя 55 государств из разных регионов мира.

Одной из важных является роль ОИК как механизма, в рамках которого страны-члены определяют общую направленность своего подхода к некоторым затрагивающим мусульманский мир международно-политическим проблемам, например палестинской, афганской, боснийской. ОИК обращалась также к вопросам прекращения ирано-иракской войны и таджикского урегулирования. Примечательным фактом является вступление в ОИК постсоветских республик с мусульманским населением (Азербайджана, Узбекистана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана), которые связывают с присоединением к этой структуре надежды на расширение своих внешнеполитических возможностей.

Вопросы для самопроверки

1. На какие основные группы подразделяют международные организации? Дайте их краткую характеристику.
2. В чем заключается воздействие Организации Объединенных Наций на современные международные отношения?
3. Сформулируйте основные цели МВФ.
4. Перечислите основные направления деятельности Международного банка реконструкции и развития.
5. Основные вопросы и проблемы, определяющие роль Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе.
6. Что включает в себя и что обеспечивает Организация Североатлантического договора (НАТО)?
7. Охарактеризуйте сферу основной деятельности Европейского союза.
8. Когда и с какой целью возник Совет Европы?
9. В чем заключается суть деятельности Совета Европы (СЕ) в настоящее время?
10. Охарактеризуйте деятельность Организации Африканского единства (ОАЕ).

11. Перечислите задачи Лиги арабских государств (ЛАГ).
12. Сформулируйте основные цели Организации американских государств (ОАГ).
13. Опишите деятельность Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН).
14. Определите роль деятельности Организации «Исламская конференция» (ОИК) в развитии современных международных отношений.

Лекция 11. МЕЖДУНАРОДНОЕ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ВЭД)

11.1. Управление внешнеэкономической деятельностью: сущность, функции и специфика

Необходимость государственного регулирования внешнеэкономической деятельности признана в экономической теории и подтверждена практикой хозяйствования промышленно развитых и новых индустриальных стран. Государственное регулирование ВЭД широко используется во всем мире. В условиях рыночного хозяйства оно представляет собой систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, призванных совершенствовать ВЭД в интересах национальной экономики. Эти меры осуществляются как правомочными государственными учреждениями, так и общественными организациями. Целью регулирования является стабилизация и приспособление внешнеэкономического комплекса страны к изменившимся условиям МРТ, мирового рынка и форм международного сотрудничества, решения национальных стратегических и тактических задач.

Функцией государственного регулирования, прежде всего, является разработка концепций ВЭД. Концепция (стратегия) - это общий замысел развития внешнеэкономической сферы деятельности, включающий определение целей развития, задач, направлений достижения результатов и эффективности указанной сферы. Разработка концепции включает определение внешнеэкономической политики на дан-

ный период развития с учетом специфических условий внутреннего развития, а также международной экономической конъюнктуры.

Внутренние и внешние факторы всегда обуславливали два подхода во внешнеэкономической политике: свободу торговли и протекционизм. Под свободой торговли понимают свободу при принятии решений по вопросам внешней торговли самими предпринимателями внутри страны, а также неограниченный доступ на национальные рынки зарубежных товаров. Протекционизм предполагает вмешательство государства во внешнеэкономическую, в том числе и в первую очередь во внешнеторговую деятельность, осуществление различных ограничений по отношению к зарубежным товарам с целью поддержки национального производства. Во все времена и во всех странах эти два подхода существуют одновременно, различно только их соотношение, преобладание одного или другого, что также определяется внутренними и внешними факторами.

В современных условиях внешнеэкономическая политика - это система мероприятий государственной власти, направленных на наиболее благоприятное развитие экономических, научно-технических, производственных и других связей с зарубежными странами, углубление и расширение участия страны в МРТ с целью решения стратегических задач ее социально-экономического развития.

Внешнеэкономическая политика регулирует внешнюю торговлю, иностранные инвестиции, валютно-кредитные отношения, передачу новых технологий, а также миграцию рабочей силы. На формирование внешнеэкономической политики влияют объединения представителей капитала (национальные ассоциации промышленников, отраслевые объединения предпринимателей), транснациональные корпорации, малый и средний бизнес, торговые палаты и другие общественные объединения.

В промышленно развитых странах сложился механизм государственного регулирования (регламентации), включающий цели, задачи, принципы, направления, организационные структуры. Современная внешнеэкономическая политика осуществляется с помощью ряда средств, контролирующих и стимулирующих внешнюю торговлю.

Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности обладает своей спецификой по сравнению с регулированием других сфер национальной экономики. Эта специфика обусловле-

на необходимостью каждого государства считаться с международными нормами и принципами мировой торговли. Любое государство при регулировании внешнеэкономической деятельности с целью своего развития, повышения эффективности экономики, реализации своих национальных интересов не должно ущемлять интересы других стран и обязано действовать в рамках тех правил, которые выработаны международными организациями (ГАТТ, ВТО, ЮНКТАД, Всемирной таможенной организацией и др.).

Таким образом, границы государственного регулирования ВЭД определяются, с одной стороны, потребностью расширения национального экспорта и развития форм международной кооперации, а с другой - правилами международных организаций.

Это не такая простая задача, если учесть, что предметом регулирования ВЭД являются:

- стимулирование национальных экспортеров;
- осуществление различных организационных мер для укрепления позиций национальных экспортеров на мировых рынках;
- содействие росту заграничных капиталовложений национальными фирмами.

Кроме того, все государства используют различные методы ограничения действий конкурентов своих национальных фирм, например препятствование их проникновению на внутренний рынок, более жесткие условия для их функционирования, запреты, повышенные экологические требования и т.д.

11.2. Цели и задачи государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в РФ

Главные задачи государственного регулирования ВЭД – формирование ее законодательной базы, создание благоприятных экономических и организационных условий для развития всех видов и форм ВЭД и повышения ее эффективности. Одновременно усиливается функция контроля со стороны государства за исполнением субъектами ВЭД действующего законодательства, обеспечения национальной безопасности.

Государственное регулирование ВЭД включает ее финансовое, валютное, кредитное, таможенно-тарифное и нетарифное регулирова-

ние, обеспечение экспортного контроля; определение политики в области сертификации товаров в связи с их ввозом и вывозом. Все эти направления регулирования базируются на действующем законодательстве.

Одной из важнейших функций государства является разработка концепции внешнеэкономической деятельности и внешнеэкономической политики, на основе которой строится сотрудничество с другими странами. Долгие годы в России господствовала государственная монополия внешней торговли, при которой выбор стран-партнеров определялся, прежде всего, политическими и идеологическими интересами. Переход к рыночной экономике означал признание во внешней торговле эквивалентности обмена, необходимости учитывать конкурентные преимущества России, анализировать состояние внешнеэкономического комплекса, разрабатывать стратегию развития ВЭД.

Целью государственного регулирования является создание правовых, экономических и организационных условий, обеспечивающих эффективную внешнеэкономическую деятельность на всех ее уровнях. На данном этапе государство должно создавать условия реализации стратегической цели, определенной в Федеральной программе развития экспорта: "совершенствование структуры российского экспорта, понимаемое как длительный эволюционный процесс повышения эффективности и масштабов экспортной деятельности на основе расширения ассортимента и улучшения качества экспортируемой продукции, совершенствования товарной и географической структуры экспорта, использования прогрессивных форм международного торгово-экономического сотрудничества". Для реализации этой цели необходимо решение комплекса задач не только во внешнеэкономической сфере, но и в законодательстве, во внешней политике, организации управления, подготовке кадров и т.д.

Государственное регулирование ВЭД во всех странах направлено на обеспечение, в первую очередь, национальной экономической безопасности, под которой понимается защищенность экономики от внутренних и внешних неблагоприятных факторов, которые нарушают нормальное функционирование процесса внутреннего производства, снижают жизненный уровень, порождая неблагоприятные социальные последствия.

Регулирующая роль государства реализуется посредством применения экономического и административного методов. К экономическому методу относятся меры, связанные с использованием стоимостных категорий - кредитов, налогов, таможенных пошлин, системы гарантий и страхования экспортных кредитов. Одно из важнейших направлений поддержки экспорта, особенно товаров высокой степени обработки, связано с использованием мер налогового регулирования, с возвратом НДС экспортерам. Экономический метод используется и при регулировании импорта посредством таможенных тарифов и ввозных пошлин и путем использования различных видов пошлин.

Под административным методом регулирования понимают систему организационно-правовых и специальных мер: количественные ограничения, распределение квот и лицензий, экспортный контроль в отношении определенных видов товаров, установление государственной монополии на экспорт и(или) импорт отдельных видов товаров.

11.3. Законодательство, регулирующее внешнеэкономическую деятельность в РФ

Начиная внешнеэкономическую деятельность, каждый должен знать, что он вступает в особую сферу отношений, регулируемых не только общим, но и специальным законодательством. Общее законодательство регулирует экономическую деятельность во всех ее видах и сферах. Радикальные изменения в экономике России, связанные с ее превращением в рыночную, происходят в рамках права, которое закрепляет такие важнейшие положения, как неприкосновенность собственности, новый метод регулирования предпринимательской деятельности - "дозволено все, что не запрещено", недопустимость вмешательства государства в хозяйственную деятельность субъектов и т.п. Эти и другие положения закреплены в Гражданском кодексе РФ, ряде законов: "Об инвестиционной деятельности", "О предприятиях и предпринимательской деятельности", "Об акционерных обществах", "О финансово-промышленных группах", "О защите прав потребителей", "О стандартизации", "О сертификации продукции и услуг" и др.

Изменения в экономике привели также к радикальным изменениям во внешнеэкономической сфере: ликвидации монополии внешней торговли, предоставлении права участия во ВЭД всем юридическим и физическим лицам, организации внутреннего валютного рынка, развитию иностранного предпринимательства, усилению контролирующей функции государства, расширению экономического метода регулирования ВЭД и т. д.

Интеграция России в мировое хозяйство невозможна без развития национального законодательства в соответствии с международным. *Правовое регулирование ВЭД* - это совокупность нормативных актов, в рамках и на основе которых осуществляется ее практика. Эта совокупность представлена:

- международными правилами и нормами, подписанными РФ и международными договорами России с другими странами;
- национальным законодательством по ВЭД, представленным законами, кодексами, а также подзаконными актами.

Создание системы правового регулирования ВЭД - длительный процесс, который несет на себе отпечаток развития как национальной экономики, так и международных обязательств РФ, предстоящего вступления во Всемирную торговую организацию. Поэтому в ряд законов, принятых в 1991 - 1993 гг., уже внесены изменения и дополнения.

К законам, регулирующим ВЭД, относятся следующие: "О государственном регулировании внешнеторговой деятельности"; "О валютном регулировании и валютном контроле"; "О таможенном тарифе"; "Об иностранных инвестициях"; Таможенный кодекс Российской Федерации.

11.4. Органы государственного и негосударственного регулирования и управления внешнеэкономической деятельностью

Большое внимание управлению и регулированию внешнеэкономических связей уделяют правительственные органы, государственный аппарат, негосударственные отечественные и международные организации.

Энергичному и быстрому воздействию на регулирование различных форм ВЭД способствуют указы президента. Высшими органами, осуществляющими государственное регулирование ВЭД, являются Совет Федерации и Государственная дума, которые вправе принимать, изменять, отменять законы, регулирующие внешнюю торговлю, совместное предпринимательство и другие формы внешнеэкономического сотрудничества и взаимодействия.

Общее руководство внешнеэкономической деятельностью осуществляет правительство на основе принятия нормативных актов управления по вопросам ВЭД, координации деятельности министерств и ведомств в сфере ВЭД, проведения переговоров и заключения межправительственных договоров.

На Министерство торговли возложены такие регулирующие функции, как:

- выработка стратегии внешнеэкономической политики и обеспечение ее проведения всеми субъектами ВЭД на основе координации их действий в соответствии с международными договорами;
- разработка единой валютной, кредитной, ценовой политики;
- осуществление контроля за соблюдением всеми субъектами ВЭД законов и условий международных договоров;
- сотрудничество с различными международными и межправительственными комиссиями по вопросам развития и регулирования ВЭД;
- подготовка и заключение внешнеторговых договоров и соглашений с разными странами;
- координация и согласование внешнеэкономической деятельности с Министерством экономики, Министерством финансов и другими министерствами и ведомствами;
- осуществление мер нетарифного регулирования ВЭД.

Важная роль в регулировании ВЭД принадлежит Центральному банку, который заключает межбанковские соглашения, представляет интересы государства в отношениях с национальными или центральными банками других государств, международными банками и другими финансово-кредитными учреждениями. К основным функциям Центробанка относятся проведение всех видов валютных операций, разработка сферы и системы обращения в стране иностранной валю-

ты и ценных бумаг, издание нормативных актов, регулирование курса, выдача лицензий банкам на осуществление валютных операций.

Из негосударственных организаций наибольшее воздействие на развитие и осуществление ВЭД оказывают *торгово-промышленные палаты*. Торгово-промышленная палата – негосударственная некоммерческая общественная организация, объединяющая предприятия и предпринимателей. Она является юридическим лицом, создается в целях содействия развитию экономики страны, ее интегрированию в мировую хозяйственную систему, формированию современной промышленной и торговой инфраструктуры; всемирному развитию всех видов предпринимательства, торговых и научно-технических связей с зарубежными странами.

Торгово-промышленные палаты выполняют следующие задачи:

- оказание помощи предпринимателям и предприятиям;
- организация взаимодействия между субъектами предпринимательской деятельности и с государством;
- содействие развитию системы образования и подготовки кадров для предпринимательской деятельности;
- оказание предпринимателям, их объединениям, союзам, ассоциациям информационных услуг;
- содействие развитию экспорта товаров и услуг, оказание технической помощи субъектам предпринимательской деятельности в проведении операций на внешнем рынке;
- принятие мер к недопущению и пресечению недобросовестной конкуренции, неделового партнерства;
- содействие регулированию споров, возникающих между предприятиями, предпринимателями;
- предоставление услуг для осуществления коммерческой деятельности иностранных фирм и организаций.

Активное воздействие на регулирование ВЭД оказывают созданные при ТПП *Международный коммерческий арбитражный суд (МАКС), Третейский суд, Морская арбитражная комиссия, Ассоциация диспетчеров*. Международный коммерческий арбитражный суд рассматривает и выносит решения по спорам, возникающим при осуществлении внешней торговли, а также экономических, научных, технических отношений между фирмами, организациями разных стран. Морская арбитражная комиссия занята регулированием конфликтов, возни-

кающих из отношений по фрахтованию судов, морскому страхованию, спасению получивших повреждение судов.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте сущность управления внешнеэкономической деятельностью.
2. Сформулируйте основные функции управления внешнеэкономической деятельностью.
3. Поясните понятия «свобода торговли» и «протекционизм».
4. В чем заключается специфика государственного регулирования внешнеэкономической деятельности?
5. Что является предметом государственного регулирования внешнеэкономической деятельности?
6. Что является главной задачей государственного регулирования внешнеэкономической деятельности?
7. Сформулируйте основные цели государственного регулирования внешнеэкономической деятельности.
8. Что включает в себя правовое регулирование внешнеэкономической деятельности?
9. Кем осуществляется общее руководство внешнеэкономической деятельностью?
10. Какие регулирующие функции возложены на Министерство торговли?
11. Какова роль Центрального банка в регулировании внешнеэкономической деятельности?
12. Что относится к основным функциям Центрального банка?
13. Перечислите основные задачи торгово-промышленных палат.
14. Какие негосударственные организации оказывают наибольшее воздействие на развитие и осуществление внешнеэкономической деятельности?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ И ЭКЗАМЕНУ

1. Цель и задачи дисциплины «Международный менеджмент».
2. Роль международного менеджмента и его основные понятия.
3. Предпосылки международного менеджмента.
4. Экспортный менеджмент и его отличительные черты.
5. В чем заключается специфика международного менеджмента?
6. Понятие и основные цели международного бизнеса.
7. Этапы исторического развития международного бизнеса.
8. Основные виды международного бизнеса.
9. Основные черты международного бизнеса.
10. Мотивационные факторы международного бизнеса.
11. Международные компании и их роль в процессе глобализации.
12. Организационные формы международных компаний.
13. Материнская компания, ее функции и принципы управления.
14. Дочерние, внучатые, правнучатые компании, филиалы и совместные фирмы.
15. Уровни управления в международных компаниях.
16. Совет директоров и его функции в международных компаниях.
17. Правление и его основные функции в международных компаниях.
18. Комитеты, их виды и функции.
19. Центральные службы и их основные функции.
20. Низовой уровень управления в международных компаниях.
21. Планирование деятельности международной компании.
22. Стратегическое планирование и его этапы.
23. Определение миссии и задач МНК. Постановка общих и специфических целей международной компании, цели обособленных подразделений.
24. Основные стратегические цели международной компании.
25. Оценка и анализ внешней среды международной компании.
26. Основные стратегические альтернативы.
27. Реализация стратегий международной компании.

28. Организация и управление процессом планирования в международной компании.
29. Процесс планирования международной компании.
30. Реализация функции контроля в международных компаниях.
31. Формы контроля в международных компаниях.
32. Международный бизнес и формирование международной стратегии фирмы.
33. Распределение хозяйственной деятельности и ее целесообразность.
34. Модель национального ромба М. Портера.
35. Базовые модели вхождения МНК на международные рынки.
36. Совместные предприятия и предприятия с иностранными инвестициями.
37. Преимущества и недостатки различных моделей вхождения на зарубежные рынки.
38. Особенности международных операций.
39. Интернациональная стратегия многонациональной компании.
40. Многострановая стратегия многонациональной компании.
41. Глобальная стратегия многонациональной компании.
42. Транснациональная стратегия международной компании.
43. Сущность слияния и поглощения.
44. Исторические этапы слияний и поглощений и их характеристика.
45. Классификация сделок по слияниям и поглощениям.
46. Первая группа мотивов объединения компаний (уменьшение оттока ресурсов).
47. Вторая группа мотивов объединения компаний (увеличение или стабилизация поступлений).
48. Третья группа мотивов объединения компаний (уменьшение оттока ресурсов).
49. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы объединения компаний.
50. Преимущества и недостатки объединения компаний.
51. Приемы защиты компаний от поглощений.
52. Причины неудачных объединений компаний.
53. Оценка эффекта от слияний и поглощений компаний.

54. Стратегические альянсы как форма интеграции компаний.
55. Цели участников международных альянсов.
56. Типы альянсов.
57. Основные виды стратегических альянсов.
58. Критерии выбора партнера по альянсу.
59. Проблемы создания и функционирования альянсов.
60. Трансформация управления в компаниях.
61. Горизонтальные компании.
62. Структура сетевой компании.
63. Преимущества и недостатки сетевых компаний.
64. Роль корпоративной культуры в многонациональной компании.
65. Функции корпоративной культуры.
66. Характеристика культур с высоким и низким контекстом.
67. Критерии, характеризующие культуру (Г.Хофштеде).
68. Переменные кросс-культурных проблем международного бизнеса.
69. Типы государственного вмешательства в международную деятельность.
70. Способы формирования и развития корпоративной культуры в многонациональной компании.
71. Понятие международных организаций.
72. Организация Объединенных Наций (ООН).
73. Международный валютный фонд (МВФ).
74. Международный банк реконструкции и развития (МБРР).
75. Организация по безопасности и сотрудничеству (ОБСЕ).
76. Организация Североатлантического договора (НАТО).
77. Европейский союз (ЕС).
78. Совет Европы.
79. Региональные международные структуры.
80. Сущность, функции и специфика управления внешнеэкономической деятельностью.
81. Цели и задачи государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в РФ.
82. Законодательство, регулирующее внешнеэкономическую деятельность в Российской Федерации.
83. Органы государственного и негосударственного регулирования и управления внешнеэкономической деятельностью.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Особенности международных договоров поставки.
2. Сущность международного обмена товарами.
3. Таможенно-тарифная политика Российской Федерации.
4. Формы совместного предпринимательства с иностранными инвестициями.
5. Валютный контроль и валютное регулирование внешнеэкономической деятельности.
6. Виды внешнеэкономической деятельности.
7. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации.
8. Способы внешней торговли.
9. Международные правила толкования торговых терминов – ИНКО-ТЕРМС.
10. Таможенное регулирование внешней торговли Российской Федерации.
11. Оценка уровня протекционизма в России.
12. Мировые цены как базовые цены во внешнеэкономическом контракте.
13. Стратегии развития международного финансового бизнеса.
14. Ценообразование во внешнеэкономической деятельности.
15. Международные торговые расчеты.
16. Базисные условия поставок товаров в международной торговле.
17. Международные правила перевозки грузов.
18. Страхование грузов в международных перевозках.
19. Транспортные перевозки при осуществлении внешнеторговых операций.
20. Формы выхода фирмы на внешний рынок.
21. Технологии международных инвестиций.
22. Международная торговля услугами и технологический обмен.
23. Формы и методы международной торговли.
24. Транснациональная компания как основная форма сотрудничества в области производства.

25. Международный факторинг.
26. Факторинг и форфейтинг как способы финансирования экспорта.
27. Основные схемы финансирования экспорта.
28. Аутсортинг в международном бизнесе.
29. Международный обмен интеллектуальной собственностью.
30. Организация международного бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Алешина, И. В.* Корпоративный имидж: стратегический аспект / И. В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1.
2. *Белорусов, А. С.* Международный менеджмент : учебник / А. С. Белоусов. – М. : Юристъ, 2000. – 224 с. – ISBN 978-5-98118-193-1.
3. *Виссема, Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с. – ISBN 5-8016-0172-4.
4. *Владимирова, И. Г.* Компании будущего: организационный аспект / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 58 – 72.
5. *Она же.* Организационные формы интеграции компании / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 113 – 129.
6. *Герчикоева, И. Н.* Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикоева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с. – ISBN 5-244-00038-1.
7. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с. – ISBN 5-272002407:202.50. (Серия. Теория и практика менеджмента).
8. *Друкер, П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с. – ISBN 5-845-90127-8.
9. *Дэниеле, Д.* Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Д. Дэниеле, Ли Х. Рабеда ; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 784 с. – ISBN 5-98888-002-9.
10. *Забелин, П. В.* Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 176 с. – ISBN 5-7990-0195-8.
11. *Ладанов, И.* Социокультура организации / И. Ладанов // Управление персоналом. – 1999. – № 5. – С. 55-59.
12. *Лунев, В.Л.* Тактика и стратегия управления фирмой / В. Л. Лунев. – М. : Финпресс, 1997. – 356 с. – ISBN 5-8001-000102.

13. Международный менеджмент : учеб. для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова [и др.]. – СПб. : Питер, 2000. – 624 с. – ISBN 5-272-00274-1.
14. *Питере, Т.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питере, Р. Уотермен ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 217 с. – ISBN 5-89158-036-5.
15. *Томилова, М. В.* Модель имиджа организации / В. М. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1.
16. *Уолтон, С.* Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart / С. Уолтон ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 224 с. – ISBN 5-94599-083-3.
17. Управление современной компанией : учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. - 586 с. – ISBN 5-160007-61X 658.1.

Учебное издание

ЕРЛЫГИНА Елена Геннадьевна
КАПУСТИНА Надежда Валерьевна
ФИЛИМОНОВА Наталья Михайловна

КУРС ЛЕКЦИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Подписано в печать 14.09.08.
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 8,25. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
600000, Владимир, ул. Горького, 87.